

# Las exportaciones argentinas y el desafío logístico\*

por Elsa Marinucci\*\*

## • Resumen

La Argentina ha mostrado un comportamiento fluctuante en el comercio mundial en las últimas décadas, con una participación que ha oscilado entre el decrecimiento y el estancamiento. Muchos son los factores que contribuyeron a dicho desempeño, entre ellos las deficiencias en logística, tanto aquellas vinculadas a políticas públicas, tales como infraestructura o funcionamiento de las agencias gubernamentales de intervención, como también las del ámbito privado, como servicios logísticos disponibles para exportadores. El desempeño logístico de Argentina en el período 2017-2018 no muestra mejoras con respecto al período anterior, por lo que las acciones de políticas públicas deben enfocarse tanto hacia el desarrollo de aquellos componentes que están bajo regulación del Estado, como hacia el impulso de los actores involucrados, con la finalidad de lograr un desempeño que se convierta en un verdadero aliado de los exportadores.

## ■ Palabras Clave

Logística – exportaciones – desempeño logístico – competitividad – internacionalización.

## Inglés | English

### *Argentina's external trade and logistics performance*

## • Abstract

In recent decades, Argentina has shown a fluctuating behavior in world trade, with a participation that has oscillated between decline and stagnation. Many factors have contributed to this performance, including deficiencies in logistics, both those related to public policies, such as infrastructure or customs operations, as well as in generally private sphere, such as the logistics services available to exporters. Argentina's logistics performance in the 2017-2018 period does not show any improvement, so public policy actions should focus both on the development of those components that are under state regulation and on the impulse to the actors involved towards a logistics that becomes a true ally of exporters.

## ■ Key words

Logistics – exports – logistics performance – competitiveness – internationalization



Atribución 4.0 Internacional (CC BY 4.0)

\* Trabajo realizado dentro del marco del Plan Trienal de investigación de la Universidad Abierta Interamericana.

\*\*Elsa Marinucci. Doctora en Relaciones Internacionales, Universidad Nacional de Rosario (UNR), Argentina. Contacto: elsa@trans-modal.com.ar



### Introducción

En este artículo se realizará una evaluación del desempeño logístico de Argentina durante el período 2017-2018, avanzando con lo iniciado en la publicación anterior de la autora sobre la logística y la integración a las cadenas globales de valor<sup>1</sup>. La importancia del seguimiento del desempeño logístico de un país radica en que éste incide directamente sobre la competitividad de las exportaciones al reducir los costos de la cadena de valor del bien a exportar y al otorgar previsibilidad y confianza a la operación, por lo que el análisis del desempeño logístico se torna un aspecto clave para apoyar la expansión comercial externa.

La logística facilita las exportaciones al posibilitar que un producto se traslade del productor al consumidor de un modo ágil, seguro y eficaz. Según destacó el Banco Mundial en su Informe de Desempeño logístico 2010, los índices del 2007 y 2010 dejaron en evidencia que, entre países con el mismo ingreso per cápita, aquellos con el mejor desempeño logístico experimentaron un crecimiento adicional del 1% en el producto interno bruto y 2% en el comercio<sup>2</sup>.

El análisis del desempeño logístico argentino, así como de cualquier otra variable que influya sobre el desarrollo exportador, es esencial para aumentar las exportaciones, dado que el país ocupa el puesto número 47 del ranking mundial de exportadores de mercaderías y representa tan

solo el 0,3% del comercio mundial, con una participación que ha venido decreciendo desde la posguerra según muestra el cuadro I<sup>3</sup>. Otro dato que indica la problemática exportadora argentina es que, desde el año 2011, los montos exportados fueron decreciendo en forma constante según muestra el cuadro II, con la excepción de 2017 donde el aumento fue tan solo del 1,12% con respecto a 2016. Este leve incremento se dio en un contexto global de crecimiento exportador, donde el valor de las exportaciones mundiales aumentó 11%<sup>4</sup>.

Si bien existen múltiples causas del magro desempeño exportador de Argentina, muchas de ellas son causas coyunturales marcadas por la volatilidad de los instrumentos de política económica y comercial del gobierno de turno, generalmente de corto plazo y subordinadas a cuestiones apremiantes, como la inestabilidad cambiaria, las altas tasas de interés que restringen la inversión, la inflación, la presión fiscal o la falta de reglas claras<sup>5</sup>. Otras causas son de larga data, como el rezago tecnológico, las brechas de infraestructura, productividad e innovación y la burocracia de las agencias gubernamentales de intervención y control con superabundancia de trámites al momento de exportar, con controles excesivos y muchas veces superpuestos, todo lo cual genera demoras, aumentos de costos y problemas de previsibilidad al exportador argentino frente a otros oferentes internacionales<sup>6</sup>. En este contexto, la adecuada planificación y gestión logística reduce los

1. Para la publicación mencionada consultar MARINUCCI, E (2016) "La logística y la integración a las cadenas globales de valor". Cuadernos de Política Exterior Argentina, número 124, julio-diciembre, Ed CERIR, Rosario. Disponible en <http://www.publicacionescerir.com/pdf/CUPEA/cupea124.pdf>

2. Para ampliar esta información ver Índice de Desempeño logístico 2010 "Connecting to compete 2010" elaborado por el Banco Mundial. Disponible en <http://documents.worldbank.org/curated/en/892771468176947796/pdf/558520WP0P10181LIC10LPI20101for1web.pdf>. Fecha de consulta 02 de diciembre de 2018.

3. El puesto número 47 fue ocupado por Argentina en 2017, último año de medición disponible al momento de la realización de este trabajo. Para más información y ver el listado de exportadores mundiales del 2017 consultar la base estadística de la Organización Mundial de Comercio, DATA. Disponible en [https://www.wto.org/spanish/res\\_s/statistics/its2014\\_s/its14\\_world\\_trade\\_dev\\_s.pdf](https://www.wto.org/spanish/res_s/statistics/its2014_s/its14_world_trade_dev_s.pdf). Fecha de consulta 10 de diciembre de 2018.

4. Según la OMC, el fuerte crecimiento del volumen del comercio en 2017 fue atribuible principalmente a factores cíclicos, ya que el crecimiento mundial del PIB, a tipos de cambio del mercado, alcanzó el 3,0%, frente al 2,3% el año anterior. Esta actividad económica estuvo impulsada por el incremento del gasto de inversión, en particular en los Estados Unidos, y por el aumento del consumo, especialmente en Japón. Mientras tanto, China y la Unión Europea mantuvieron una tasa de crecimiento sostenida, lo que proporcionó una base sólida para la demanda mundial [...]. El incremento del comercio de mercancías, en volumen, registrado en el 2017 se debió, en parte, a la debilidad del comercio durante los dos años precedentes, lo que estableció una base de referencia más baja para la expansión actual. El hecho de que el crecimiento del comercio en términos de valor fuera más sólido que en términos de volumen refleja tanto el aumento de las cantidades como el incremento de los precios. Véase Organización Mundial de Comercio (2018) World Trade Statistical Review 2018. Disponible en [https://www.wto.org/spanish/res\\_s/statistics/wts2018\\_s/wts2018chapter03\\_s.pdf](https://www.wto.org/spanish/res_s/statistics/wts2018_s/wts2018chapter03_s.pdf). Consulta 04 de septiembre de 2018.

5. Conclusiones tomadas en base a entrevistas realizadas a empresas Pymes productoras de bienes manufacturados, agentes de carga internacional, despachantes de aduana que solicitaron permanecer anónimos. Al hablar de restricciones a la inversión se hace referencia a las nuevas tecnologías, bienes de capital o investigación y desarrollo para la innovación.



costos de la cadena de valor y del comercio, por ello su análisis permite indagar sobre la agilidad, eficacia y eficiencia con que las empresas se conectan a las oportunidades internacionales.

De todas las causales que afectan al desempeño exportador, en este trabajo nos focalizaremos en los problemas logísticos, dado que la disciplina ha dejado de ser un simple concepto de entregas de mercaderías, para convertirse en una importante variable estratégica dentro de la estructura de negocios de una empresa, que, en la presente investigación, constituirá un avance sobre los datos analizados en el trabajo anterior<sup>6</sup>.

Para el análisis de la evolución logística del período 2017-2018, se tomarán los datos del Índice de Desempeño Logístico 2018 -en adelante IDL- que elabora el Banco Mundial<sup>7</sup>. Además se utilizarán datos obtenidos a través de los principales actores de la logística y las exportaciones, como organismos de intervención y control sobre las mercaderías a exportar e instituciones privadas como dadores de cargas, transportistas, agentes proveedores de servicios logísticos y exportadores.

### 1. El desempeño logístico de Argentina.

Para esta descripción, entenderemos por logística a la actividad que el *Council of Supply Chain Management Professionals*, define como “el proceso de planeación, implementación y control de los procedimientos para la eficiencia y efectividad del transporte y almacenaje de mercaderías, incluyendo servicios e información relacionada, desde el punto de origen al punto de destino de consumo, con el propósito de satisfacer los requerimientos del cliente”. Esta definición incluye

las entradas y salidas de una organización y todos los movimientos internos y externos a ella e implica, como resultado de tal planificación, la llegada de un bien al lugar de consumo en la cantidad, la calidad, el costo y el tiempo concertado previamente<sup>8</sup>. Según el LPI 2018, Argentina se encuentra en el puesto número 61 del desempeño logístico, según muestra el cuadro III. Si bien esta posición pareciera implicar una mejoría con respecto al índice publicado en 2016, cuando el país ocupaba el puesto número 66, si observamos su puntaje notamos que en 2018 alcanzó tan solo 2,89 puntos frente a los 2,96 del 2016, lo que significa que su desempeño ha empeorado. Los problemas de logística tienen larga data, no solo en Argentina sino en América Latina en su conjunto y están relacionados tanto a la falta de políticas públicas orientadas a la mejora como a la visión no integrada de las mismas. Jaimurzina, Pérez y Sánchez (2015) hablan de problemas históricos en la implementación de políticas sectoriales en América Latina, donde ha predominado la segmentación de actividades y funciones producto de marcos legales y regulatorios incompletos carentes de instrumentos de control y fiscalización acordes a la nueva realidad logística mundial. Otra falencia que los autores observan en la región, es la falta de criterios de sostenibilidad en el diseño y formulación de políticas, así como la promoción de planes y proyectos cortoplacistas de infraestructura o transporte, que terminan siendo disociados de otros sectores de la economía, afectando, con ello, los resultados esperados en el desarrollo sostenible de la región (Jaimurzina, Pérez y Sánchez, 2015:14). El desempeño argentino viene desmejorando año a año desde 2007, momento del primer índice, cuando el país se colocaba en el puesto número 45, según se muestra en el cuadro V. Las mejoras del 2018 con respecto al índice del 2016 se sitúan en solo un indicador: embarques internacionales. En los cinco restantes el desempeño ha desmejorado, según características que a continuación se describen.

6. Cuando se habla de agencias gubernamentales se hace referencia a todas aquellas que tienen intervención, autorización y control sobre un producto a exportar, caso de la aduana y otros organismos sanitarios, fitosanitarios y similares MARINUCCI E, op cit.

7. El Índice de Desempeño Logístico -IDL- es un índice elaborado por el Banco Mundial cada dos años a través de encuestas realizadas a actores de la logística, tales como Transitarios o Freight Forwarders y transportistas, el cual mide el desempeño de la logística dentro de un país. Para el análisis se toman seis indicadores: 1) la eficiencia de las aduanas y gestión de despachos en frontera, 2) la calidad de la infraestructura para el transporte y comercio, 3) la facilidad de organizar envíos internacionales a precios competitivos, 4) la competencia y calidad de los servicios logísticos, 5) la posibilidad de realizar seguimiento de envíos y 6) la frecuencia de las salidas y el cumplimiento de los plazos para que los envíos lleguen a sus destinatarios.

8. El *Council of Supply Chain Management Professionals* se originó en 1963 como una asociación sin fines de lucro de profesionales de Cadenas de Suministros, dedicada a la promoción y difusión de la investigación y el conocimiento sobre la gestión de dichas cadenas. Su objetivo es apoyar a sus miembros en la gestión de cadenas de suministros. Cuenta con más de 9.000 miembros, y es la primera Asociación Mundial de Profesionales del sector. Tiene su base central en Estados Unidos y cuenta con delegaciones en 71 países



## 1. Eficiencia en los procedimientos de aduana y gestión de despachos en frontera.

El IDL desglosa el análisis de la eficiencia en los procedimientos de aduana y la gestión de despachos en frontera en cinco subcomponentes. El primero se refiere a tiempos demandados para los procedimientos o trámites en frontera –operaciones aduaneras– para las operaciones de exportación e importación, donde la eficiencia de los procedimientos aduaneros afecta los plazos para realizar los trámites; el segundo a la facilidad para realizar dichos trámites; el tercero a los requerimientos sobre los gestores que realizaron los trámites; el cuarto a la existencia de garantías para liberar los despachos y, el quinto, a los controles sobre los embarques. El Banco Mundial resalta que “los tiempos demandados para los despachos de aduana aumentan significativamente cuando las mercaderías son inspeccionadas físicamente, aún en los países de mejor desempeño, aunque dichas inspecciones prevalecen más en los países de bajo desempeño logístico donde un mismo embarque puede llegar a ser sometido a verificaciones repetidamente por múltiples agencias” (Banco Mundial, 2018:23). Los procedimientos de aduana están íntimamente vinculados a la competitividad de las exportaciones y, como sostiene Arola, “si queremos que nuestras empresas sean competitivas, el país también lo debe ser y para ello el factor determinante son las Aduanas, así como todas las Administraciones que con ella intervienen en las operaciones de comercio exterior. Por eso las

Administraciones deben disponer de todos recursos técnicos y humanos necesarios. La Aduana es clave para la competitividad de un país” (Arola, 2018:2)<sup>9</sup>. En el caso de Argentina, en el período analizado se pusieron en práctica cuatro programas tendientes a agilizar los trámites de exportación, los cuales fueron diseñados siguiendo los lineamientos del Acuerdo sobre facilitación del comercio de la Organización Mundial de Comercio, siendo ellos: formalización, desburocratización, reingeniería de procesos aduaneros y desarrollo organizacional. Dichos programas están en la fase de implementación gradual y el organismo a cargo es la Administración Federal de Ingresos Públicos –AFIP–, dentro de la cual se encuentra la Dirección General de Aduanas, organismo del que dependen las gestiones y procedimientos en frontera<sup>10</sup>. Tales programas tienen como objetivo agilizar los trámites y tornarlos más transparentes e incluyen los procedimientos en las demás agencias de intervención sobre bienes a exportar y que, también, tienen efecto sobre los plazos y costos de la mercadería en función de la cantidad de trámites y/o controles demandados, tal es el caso de los organismos sanitarios, fitosanitarios y otros de intervención. Es de resaltar que estos planes de mejora aún no culminaron su etapa de implementación, por lo que será menester, una vez finalizada, realizar su evaluación. Por este motivo, del éxito de la implementación dependerá el impacto sobre los resultados del próximo IDL 2020. Dentro de tales programas, se destaca la implementación de la iniciativa “exporta simple”, un tipo de envío puerta a puerta que permite a las empresas Pymes exportar sin

9. Para nota completa ver AROLA (2019), UNO y Arola sellan una alianza estratégica para impulsar la Aduana en España, Revista Empresa Exterior, 01 de marzo, Madrid. Disponible en [https://empresaxterior.com/art/69564/uno-y-arola-sellan-unaalianza-estrategica-para-impulsar-la-aduana-en-espana?utm\\_campaign=news-empresa-externor-semanal010319&utm\\_medium=email&utm\\_source=acumbamail](https://empresaxterior.com/art/69564/uno-y-arola-sellan-unaalianza-estrategica-para-impulsar-la-aduana-en-espana?utm_campaign=news-empresa-externor-semanal010319&utm_medium=email&utm_source=acumbamail). Fecha de consulta 01 de marzo de 2019

10. Entre ellos podemos citar: Sistema Integral de Monitoreo de Importaciones (SIMI). Evaluación de capacidad económico financiera, Operador Económico Autorizado (OEA), Nuevo modelo de control para la hidrovía Paraguay-Paraná - Fase 3, Sistema integral de gestión de riesgo; Implementación de un modelo integral de riesgo aduanero; Nuevo sistema de atención en frontera - Fase 2; Mejoras en el procedimiento puerta a puerta y desarrollo SECUREX; Reingeniería y digitalización de trámites sumariales; Aplicación de Big Data a procedimientos aduaneros y servicio a terceros organismos; Mejoras en la infraestructura tecnológica aduanera; Adecuación sistémica del SIM; Reingeniería de servicios extraordinarios y horas extra; Saneamiento y reingeniería de rezagos y secuestro; Nuevo modelo de valoración Aduanero; Modelo de fiscalización y auditorías para el e-SEFIA; Desarrollo de catálogos de productos; Reingeniería del Centro Único de Monitoreo aduanero (CUMA); Reingeniería del programa Exporta Simple; Competitividad y logística portuaria; Modelo Ventanilla Única de Comercio Exterior (VUCE); Regímenes especiales y sistemas de desbloques para landing de inversiones; Estrategia de trazabilidad de las mercaderías; Reingeniería de manifiestos Aduanero; Mejora continua de reglas de selectividad para canal rojo normativo; Sistema de trazabilidad de muestras; Implementación del modelo Aduana Clase Mundial en jurisdicción Ezeiza; Trazabilidad de las mercaderías desde el manifiesto hasta la distribución detallada; Procedimiento abreviado para las declaraciones inexactas y otras diferencias injustificadas en importación/exportación; Reingeniería de los depósitos fiscales - Fase 3; Implementación de mecanismos tendientes a reducir el stock de trámites sumariales aduaneros - Fase 1; Estandarización de las comunicaciones con el SIM por web services - Fase 2; Modificación Sistema SEFI / SIFIAD. Véase Administración Federal de Ingresos Públicos –AFIP– disponible en <http://www.afip.gob.ar/institucional/Documentos/Plan-deGestion-AFIP-2018.pdf>. Fecha de consulta 05/01/2018



necesidad de estar inscriptas en el registro de exportadores de la AFIP. La gestión ante la aduana la realizan empresas habilitadas de servicios postales internacionales, por lo cual se prescinde de la contratación del despachante de aduanas y el despacho es simplificado, siempre que la mercadería se ajuste a un límite de cantidad y valor<sup>11</sup>. Esta iniciativa, se encuentra en pleno funcionamiento y sus resultados visibles, hasta el momento, se detallan en el apartado sobre embarques internacionales. Sin embargo, y a pesar de los programas diseñados, los procedimientos no experimentaron aún una reducción significativa de plazos ni otro tipo de restricciones, ya que las reformas implementadas durante el periodo de análisis tendieron más a utilizar tecnologías para los trámites que a unificar o reducir la cantidad de los mismos. Además de lo dicho, varias de las presentaciones de las formalidades aduaneras, aún deben tener el soporte de papel a pesar de los desarrollos informáticos, por lo que los gestores de dichas operaciones deben trasladarse físicamente a los organismos respectivos en ocasión de cada trámite, con el consiguiente costo y tiempo que ello demanda. Otros inconvenientes sin resolver, a pesar de la variedad de programas, son los extra costos que deben pagar los operadores del comercio exterior en las áreas de control aduanero, llamadas “zona primaria aduanera” –puertos, aeropuertos, depósitos fiscales o pasos de frontera-. Estos extra costos se generan por inconvenientes derivados del número y tipo de gestiones a realizar para liberar una

mercadería. Dichas áreas otorgan una cantidad de días libres de almacenaje, sin embargo, los plazos que demanda la realización de tales gestiones suelen ser más extensos que el tiempo libre, por lo cual la mercadería debe permanecer días en exceso con el consiguiente extra-costo<sup>12</sup>. La falta de transparencia de la información y la variedad de interpretaciones que, sobre una única normativa aduanera, realiza cada dependencia de aduana donde se realiza la gestión, es otro de los inconvenientes que atenta contra la previsibilidad y agilidad. Para un mismo tipo de producto, en muchos casos los gestores de la operatoria aduanera deben enfrentar diferencias notables e incluso cumplir con requisitos que llegan a ser contradictorios, según la dependencia aduanera donde presentan los trámites<sup>13</sup>.

## 2- Calidad del comercio y transporte con respecto a la infraestructura.

En este componente, encontramos la infraestructura referida a transporte ferroviario, aéreo, marítimo y terrestre. En el período bajo análisis existieron varios proyectos de mejora aunque no han logrado neutralizar totalmente los problemas existentes.

11. Los requisitos del Programa Exporta Simple son: los bienes deben ser producidos en el país y nuevos, no deben estar alcanzados por suspensiones, prohibiciones o cupo a la exportación, el peso del envío no puede ser mayor a 300 kg, el valor de la mercadería no puede superar los US\$15.000 y el monto máximo de exportación anual es US\$600.000

12. Los días libres son, por ejemplo, 5 días corridos en el Puerto de Buenos Aires y 7 días corridos en el Puerto de Rosario. Según consultas efectuadas a despachantes de aduana, algunos procedimientos para los despachos han sido agilizados a través de tecnologías de la información pero aún los plazos para su autorización continúan sin cambios. En cuanto a los costos, éstos no han disminuido, incluso algunos de los nuevos trámites simplificados en línea han sido tarifados. Por ejemplo, a través de la Res. AFIP 2/2019 se aplicó un costo de pesos trescientos cincuenta y ocho (\$358.-). por cada documento de transporte declarado en los Manifiestos de Importación y de Exportación, en la vía aérea. Se trata de una tasa en concepto de Servicios Extraordinarios por el ingreso de la documentación en el sistema informático de la AFIP. Dicha norma se fundamenta en la Resolución General N° 3244 (AFIP) que estableció que cada documento de transporte declarado en los Manifiestos de Importación y de Exportación, en la vía aérea, al momento de su presentación ante el servicio aduanero, estaba alcanzado por una tasa en concepto de Servicios Extraordinarios, denominada sumaria. En función de esto la AFIP y el SINDICATO UNICO DEL PERSONAL ADUANERO DE LA REPUBLICA ARGENTINA acordaron el incremento salarial para todos los trabajadores aduaneros con vigencia a partir del mes de Agosto de 2018, por lo que, en consecuencia, se hizo necesario adecuar el importe de la tasa aprobada por la Resolución N° 13/2018 (DGA), en función del incremento indicado, de acuerdo a los lineamientos establecidos en la Resolución General 3244 (AFIP).

13. Según entrevistas realizadas a despachantes de aduana de Rosario y Buenos Aires que solicitaron permanecer anónimos. 15 Una tonelada kilómetro llevada en tren puede significar un costo de hasta 35% menos que llevarla en camión. Véase RENOUE, L (2018), Los trenes de Macri: la apuesta para destronar al camión de Moyano, en El Cronista, 23 de marzo. 16 Entidad responsable por la construcción y el desarrollo de la infraestructura ferroviaria de Argentina dentro del Ministerio de Transporte Nacional. Más información en <https://www.argentina.gob.ar/noticias/belgrano-cargas-ya-serenovaron-600-kilometros-de-vias> . Fecha de consulta: 7 de marzo de 2019.



Esto, en parte, sucedió porque varios de ellos se generaron considerando una disponibilidad limitada de recursos que no fueron suficientes para alcanzar los objetivos planeados. Otros, en cambio, si bien se idearon con mayores recursos, más tarde sufrieron una limitación durante la puesta en práctica. Por último, y específicamente para el caso ferroviario, hay que tener en cuenta que las inversiones en este sector son lentas en ejecución y demandan plazos elevados con respecto a otro tipo de transporte como es el carretero, por lo que sus efectos se notan más tardíamente.

Con respecto a la infraestructura ferroviaria, si bien en el IDL 2018 mantiene bajas calificaciones, fue el sector del transporte donde el gobierno argentino colocó el mayor foco de atención, ya que el tren es el medio de menor costo y, en Argentina, presenta las mayores carencias de inversión. Los proyectos de inversión estuvieron a cargo de Trenes Argentinos Infraestructura, dependiente del Ministerio de transporte de la Nación<sup>14</sup>. Sin el ánimo de realizar una lista exhaustiva de cada proyecto, podemos mencionar la construcción de los primeros 600 kilómetros de vías nuevas de la línea Belgrano Cargas.

Además, en el marco de dicho proyecto, siguen en construcción más de 516 kilómetros y se encuentran otros 80 kilómetros que están en proceso licitatorio y se incorporó una nueva flota ferroviaria<sup>15</sup>. Las obras incluyen, además puentes, circunvalaciones y accesos ferroviarios, insumos para la construcción, nuevo material rodante y logístico<sup>16</sup>. Dichas mejoras forman parte de un proyecto de renovación del sistema ferroviario de carga en todo el país que implicará mejoras relacionadas con la reducción de los tiempos de viaje, transporte de mayor cantidad de carga por formación y mayor conectividad<sup>17</sup>.

Otro proyecto en curso es el denominado **Plan ferroviario línea Roca** cuya importancia radica en el potencial de transporte de insumos necesarios para la explotación de los recursos localizados en las reservas de Vaca Muerta, así como también derivados de explotación minera, y la demanda potencial de las economías regionales y explotación frutícola. La recuperación de ese tren permitirá reducir los costos para el desarrollo de las economías del norte de la Patagonia y las obras posibilitarán que los trenes dupliquen su velocidad de operación y lo hagan de una forma más segura y silenciosa.

14. Entidad responsable por la construcción y el desarrollo de la infraestructura ferroviaria de Argentina dentro del Ministerio de Transporte Nacional. Más información en <https://www.argentina.gob.ar/noticias/belgrano-cargas-ya-serenovaron-600-kilometros-de-vias>. Fecha de consulta: 7 de marzo de 2019.

15. Una tonelada kilómetro llevada en tren puede significar un costo de hasta 35% menos que llevarla en camión. Véase RENO, L (2018), Los trenes de Macri: la apuesta para destronar al camión de Moyano, en El Cronista, 23 de marzo.

16. Los trabajos realizados incluyen la nivelación del suelo, la colocación de nuevos rieles, que resisten más peso, colocados sobre durmientes de hormigón, con nuevas fijaciones y piedra balasto. La nueva flota ferroviaria está compuesta por 1.000 vagones y 40 locomotoras

17. Según el Ministerio de Transporte de la Nación, el Belgrano Cargas disminuyó su tiempo de tránsito: mientras que en 2015 la demora para completar un viaje de 1.180 kilómetros desde Joaquín V. González, Salta, hasta Timbúes, Santa Fe, era de quince días, después de la mejora pasó a realizarse en siete; y, con las obras finalizadas a fines de 2020, se proyecta que bajará a tres. Con respecto a la carga transportada, Trenes Argentinos Cargas, la empresa dependiente del Ministerio de Transporte que opera las líneas ferroviarias de cargas Belgrano, San Martín y Urquiza, finalizó el 2018 con una cifra récord en su historia: 4.494.242 toneladas, lo que representa un 78% más que en 2015. Con este volumen, el 2018 fue el mejor año desde la constitución de la compañía, en 2013. La línea Belgrano, en el último mes del 2018 transportó 182.379 toneladas, 37% más que en 2017 (133.559 tn), marcando el mes de diciembre de mayor volumen desde 1992. En el acumulado del año sumó un volumen de 2.078.969 toneladas, 66% más que el mismo período del año anterior (1.249.888 tn). Además, fue el mayor volumen anual transportado de los registros de desde 1992. Por su parte, la San Martín transportó 164.089 toneladas, 9% menos en el mismo mes de 2017 (180.298 tn). De todas maneras, el último trimestre 2018, con 565.868 toneladas despachadas, fue el mejor desde 2012 (764.107 tn). En el acumulado del año transportó 2.173.584 tn, 39% más que en 2017 (1.564.507 tn) y superó el volumen total anual despachado entre 2014 y 2017. Por último, la línea Urquiza, en el acumulado del año transportó 241.689 toneladas, 27% más que el 2017 y superó el volumen despachado cada año entre 2015 y 2017. Por la renovación de los trenes de carga que ejecuta el Ministerio de Transporte, la línea San Martín sumó 67 locomotoras y 1.930 vagones nuevos en operación. En una primera etapa se ofrecerá una capacidad de infraestructura que permitirá el transporte de 4 millones de toneladas de carga neta por año, por el término de 10 años, para trasladar carga entre Puerto Galván y la localidad de Añelo. Aquellas empresas que resulten adjudicatarias de la capacidad de infraestructura anticipadamente comenzarán a pagar el canon por el uso de la vía a partir que la obra del Tren Norpatagónico esté concluida, a un precio preferencial. El canon a abonar por los primeros 4 millones de toneladas es de 0,0225 dólares por tonelada por kilómetro. Este valor es por la utilización de la capacidad de la vía y no incluye el servicio de transporte que luego los cargadores pagarán a los operadores al implementarse el acceso abierto, recientemente anunciado por el Ministerio de Transporte. El proyecto contempla una inversión estimada de 780 millones de dólares para intervenir 700 kilómetros de vías entre Bahía Blanca y Añelo, en la provincia de Neuquén, a través de la modalidad de participación público-privada (PPP), para impulsar el desarrollo de Vaca Muerta y la sustentabilidad energética, como así también el crecimiento de las economías regionales de toda la traza con la reducción a la mitad de los costos logísticos. Las obras tienen un plazo estimado de 4 años, con lanzamiento de la licitación previsto para el primer trimestre de 2019. Para más información ver Ministerio de Transporte. Disponible en <https://www.argentina.gob.ar/trenes-argentinos-infraestructura/obras-proyectos>. Fecha de consulta: 05 de enero de 2019



En infraestructura de transporte aéreo, las mejoras no tuvieron la magnitud del caso ferroviario y si bien se realizaron en varios aeropuertos de Argentina y estuvieron vinculadas a las renovaciones y/o ampliaciones de pistas y sector de cargas, las de mayor profundidad fueron las llevadas a cabo en el aeropuerto de Ezeiza, Buenos Aires, el cual concentra el 91.7 % del movimiento de cargas aéreas de Argentina<sup>18</sup>. De estas mejoras, algunos de los trabajos concluyeron en 2018 y otros están en ejecución, por lo que, parte de su impacto, repercutirá en el próximo IDL, a través de la disminución de los plazos para la salida de un envío y en la reducción de costos. Sin embargo, aún queda sin resolver el problema de la alta concentración del movimiento de cargas en el aeropuerto de Ezeiza, por lo que el impacto de las mejoras será solo parcial, beneficiando principalmente a los exportadores cuyas empresas están ubicadas en espacios cercanos a dicho aeropuerto. La alta concentración implica un importante problema de costos para empresas del interior, las cuales deben pagar elevadas tarifas de transporte carretero para llegar al principal aeropuerto de salida y, cuando se trata de productos perecederos, el problema se agrava aún más por su impacto sobre la condición de la mercadería.

En cuanto a la infraestructura portuaria, las mejoras proyectadas por el gobierno se dieron fundamentalmente en el puerto de Buenos Aires, espacio donde existe una pro-

blemática de concentración similar al caso aéreo. Las terminales de Buenos Aires que operan con contenedores – que son los que transportan productos manufacturados–, concentran casi el 80% del tráfico en Argentina, según se muestra en el cuadro VI<sup>19</sup>. En cuanto a los proyectos de mejora, y según información del Ministerio de transporte, los costos de la operativa del puerto de Buenos Aires disminuyeron un 61% entre septiembre de 2016 a septiembre de 2018 debido a la eliminación y/o rebaja de ciertas tarifas como seguros obligatorios, manipuleos extras y servicios de mantenimiento<sup>20</sup>. Sobre los proyectos portuarios, el Ministerio de Transporte dio a conocer, en diciembre de 2018, el Plan de modernización del Puerto de Buenos Aires, el cual contempla un aumento para el año 2030 de su capacidad de operaciones de contenedores que duplica la existente<sup>21</sup>.

Sobre infraestructura vial, y en el período bajo análisis, se realizaron varias obras de construcción, repavimentación, bacheo, corrección de imperfecciones de calzadas y mantenimiento de rutas. Una de las obras claves es la repavimentación del Paso internacional Cardenal Samoré que une Argentina con Chile. Se trata del segundo cruce fronterizo más importante con el país vecino y su mejora generaría mayor fluidez en el intercambio bilateral, fundamentalmente para las producciones de las economías regionales. A su vez, y en varias ocasiones en

18. Movimiento de cargas en el SNA Año 2017 según datos de la Subsecretaría de Programación Microeconómica. Para más información ver: [https://www.economia.gob.ar/peconomica/docs/2018/SSPMicro\\_Cadenas\\_de\\_valor\\_Transporte\\_aereo\\_de\\_cargas.pdf](https://www.economia.gob.ar/peconomica/docs/2018/SSPMicro_Cadenas_de_valor_Transporte_aereo_de_cargas.pdf). Fecha de consulta: 11 de noviembre de 2018.

19. Fuera de las terminales ubicadas en la ciudad de Buenos Aires y Avellaneda que representan el 79.22% del movimiento de contenedores de Argentina, las otras que operan con contenedores son principalmente Zárate, Rosario, Madryn, San Antonio Este, Bahía Blanca y Ushuaia, que representan el 19.54%. Con menor cantidad de contenedores operan Mar del Plata, Corrientes, Deseado, San Pedro, Las Palmas y Campana, representando el 1.24%. Los porcentajes fueron calculados tomando la cantidad de contenedores operados durante el primer trimestre de 2018, elaborados según estadísticas de cargas del Ministerio de transportes de la Nación disponibles en <https://www.argentina.gob.ar/puertos-vias-navegables-y-marina-mercante/estadisticas-de-carga>. Fecha de consulta: 16 de enero de 2019.

20. La Administración del Puerto de Buenos Aires eliminó el extra-costo de precintado de contenedores, el adicional de USD 195 por utilización de contenedores del tipo High Cube (más cubicaje), unificó y disminuyó las tasas de servicios de barrido y limpieza de USD 88,80 a USD 30 bajo el concepto de “Aseguramiento de inspección y barrido”. A su vez, bonificó el 100% de la tarifa que debían pagar los contenedores lleno al ingresar a la Zona de apoyo Portuaria, una zona de servicios donde los camiones que transportan contenedores quedan a la espera de su ingreso a las terminales. Citado por El Cronista, 28 de octubre de 2018. Disponible en <https://www.cronista.com/economia politica/Con-inversion-de-250-M-abren-puerto-interior-en-Cordoba-para-agilizar-exportaciones-20181025-0078.html>. Fecha de consulta: 17 de enero de 2019.

21. El plan prevé pasar de 1,4 millones de TEU en 2020 a 2,7 millones de TEU en 2030. El nuevo contrato de concesión contempla que durante los primeros 10 años, la empresa privada invierta 760 millones de dólares en obras, mientras que el Estado deberá desembolsar 300 millones de dólares en el mismo período. En los próximos diez años se avanzará en el desarrollo de una terminal exterior, para lo cual el Puerto Buenos Aires ya comenzó las obras de relleno para poder construirla, avanzando en 10 hectáreas sobre un total de 45 que estarán listas para 2030. Para más información ver Ministerio de Transporte, área vial, disponible en <https://www.argentina.gob.ar/transporte/vialidad-nacional>. Fecha de consulta: 5 de enero de 2019.



temporada invernal, este paso se convierte en una alternativa al principal paso fronterizo del Cristo Redentor, el que, por ubicarse a mayor altura, posee restricciones a la circulación vehicular por problemas climáticos<sup>22</sup>.

### 3- Embarques internacionales.

Sobre esto, el LPI hace referencia a la facilidad que existe para diseñar envíos internacionales a precios competitivos, componente sobre el que Argentina ha mostrado una mejora en su desempeño con respecto al índice anterior. Una de las medidas que sin dudas contribuyeron a la mejora es el ya mencionado programa de exportación simplificado “exporta simple”, que permitió no solo agilizar el despacho de aduana sino también el envío internacional, ya que al realizarse a través de empresas prestatarias de servicios postales internacionales, el envío mucho más ágil. Su lanzamiento se dio en diciembre del 2017 y según sostuvo el Ministro de Producción, Francisco Cabrera, “al permitir a las Pymes la contratación directamente desde la plataforma gubernamental sin necesidad de estar registradas como exportadores en la AFIP, posibilitó que durante los dos primeros meses de funcionamiento, 122 Pymes lograran exportar por 16 millones de dólares y para el 25% de las empresas fue su primera exportación” (Cabrera, 2019)<sup>23</sup>. Otra medida facilitadora de los embarques internacionales fue la eliminación en diciembre de 2015 de los derechos de exportación para la mayoría de los productos manufacturados y ciertas materias primas<sup>24</sup>. Dicha medida, acompañada de una devaluación del peso argentino en el mismo mes, facilitó los embarques en los meses subsiguientes vía disminución de costos.

### 4- Calidad y competencia en servicios logísticos.

Los componentes que aquí se evalúan son el nivel general de competencia y calidad de los servicios de logística, como es el caso de los operadores de transporte –agentes de carga- y agentes aduanas. Uno de los más importantes criterios de calidad en el sector de los agentes de carga, evaluados por el Banco Mundial, es la entrega de las mercaderías dentro de los plazos previstos. Otro criterio es el embarque sin errores en la composición de la carga (estado, cantidad y calidad de la mercadería) y en la confección de documentación.

Tanto operadores como agentes se vinculan al sector privado. En el primer caso, el sector está conformado mayormente por empresas de capitales externos que brindan servicios logísticos en Argentina a través de filiales, las cuales confluyen en el mercado de la logística con empresas de origen nacional, generalmente más pequeñas. En cuanto a los agentes de aduana, suelen formar parte de empresas domésticas, algunas de las cuales son Pymes y, otras, en menor medida, son grandes que poseen oficinas en varias ciudades donde realizan las gestiones aduaneras. Tanto los operadores logísticos como los agentes de aduana son empresas conformadas por profesionales con un grado considerable de especialización, que utilizan e integran tecnologías que facilitan la gestión logística y que les posibilita prestar servicios de calidad según estándares internacionales. Sin embargo, dichos servicios dependen, en gran medida, de las áreas que corresponden al Estado y se enfrentan a las dificultades señaladas como burocracias de agencias gubernamentales o problemas de infraestructura que afectan la conectividad internacional o la gestión en pasos de frontera. En consecuencia, tales problemas influyen sobre los servicios logísticos del país, no permitiendo que se cumpla con los requerimientos que dan lugar a la competitividad y rendimiento económico del sector.

22. La obra comenzó en octubre de 2018 y se trata de 16 km del corredor en Neuquén sobre la RN 231, desde el puesto de la Aduana Argentina hasta el paso fronterizo. La obra se complementará con la repavimentación del tramo contiguo que se extiende alrededor de 14 km hasta el empalme con la RN 40. <https://www.argentina.gob.ar/transporte/vialidad-nacional>. Fecha de consulta: 5 de enero del 2019.

23. Información suministrada por el Ministro de Producción y trabajo Francisco Cabrera. Disponible en <https://www.produccion.gob.ar/comunicados/2018/02/28/lleva-tus-productos-al-mundo-con-exporta-simple-68966>. Fecha de consulta: 19 de febrero de 2019.

24. A través del decreto 133/2015 del Ministerio de Agroindustria se eliminaron los derechos de exportación para productos manufacturados con excepción de ciertos aceites, cueros, corcho, papel para reciclar y ciertas lanas. A su vez se disminuyó en 5 puntos los derechos de exportación de soja y se estableció un cronograma de desgravación del derecho restante. Si bien en septiembre de 2018 a través del Decreto 793 se restablecieron los derechos de exportación, la norma entró en vigencia con posterioridad al período de análisis del IDL 2018, por lo cual sus efectos no fueron considerados en este trabajo.



## 5- Capacidad de realizar seguimiento de envíos y puntualidad.

A los fines del análisis de estos componentes, los trataremos en forma agrupada dada su estrecha vinculación y dependencia con los ya descriptos en los puntos anteriores. Están referidos a la posibilidad que tiene un exportador o importador de rastrear su envío desde que es despachado del lugar de producción hasta que arriba al destino acordado y que dicho arribo se produzca en el plazo previsto. Ambos componentes aportan a los resultados de la cadena de suministro internacional. Si bien en Argentina se ha dado un gran avance en los últimos años y la mayoría de los operadores logísticos cuentan con la tecnología necesaria para rastrear envíos internacionales, el costo de la tecnología es aún alto en función de la cantidad de operaciones de exportación o importación que existe en el país, por lo cual el servicio eleva el costo logístico total de la operación y, en muchos casos, se decide prescindir del mismo, sobre todo en el caso de las PYMES que en su afán de disminuir costos, resignan el servicio de seguimiento de envíos, así como de tantos otros que contribuyen a aumentar la certeza y confiabilidad de una operación al exterior.

El componente puntualidad está estrechamente relacionado a la eficiencia de la aduana, la gestión en frontera y la calidad de la infraestructura, por lo que los problemas ya mencionados en los mismos inciden negativamente sobre éste, tornando poco previsible el plazo para el embarque de una mercadería.

## Conclusión

Como pudo observarse en el trabajo, de todos los componentes del desempeño logístico, algunos pertenecen a la órbita de políticas públicas –como agencias gubernamentales o infraestructura- y otros a prestadores privados. En el análisis realizado de cada uno en Argentina se evidencia que, mientras los aspectos bajo la órbita del sector privado muestran un desempeño internacionalmente competitivo, los de la órbita del Estado no presentan las mismas características. El desempeño logístico 2018 también nos muestra la continuidad de la brecha de calificaciones entre aduanas, infraestructura y servicios, donde las áreas de regulación de políticas como las dos primeras, influyen negativamente sobre el resto y, por tanto, sobre la competitividad de las exportaciones. Esto nos sugiere la necesidad de desarrollar infraestructuras relacionadas

con el transporte, los puertos, aeropuertos, pasos de frontera y la mejora de la gestión aduanera y en agencias de intervención, de modo que las reformas ya realizadas en los demás ámbitos puedan generar los efectos deseados sobre el comercio.

Si bien, como se mostró más arriba, se han realizado inversiones importantes en infraestructura de vías férreas, rutas, puertos y aeropuertos, y cambios para agilizar los procesos aduaneros, persiste una visión disociada de estas mejoras con otros sectores de la economía, lo que afectó los resultados parciales de su implementación y aún resta mucho por mejorar. Será necesario que los servicios logísticos se transformen en la verdadera oportunidad que representan para las exportaciones y no en una restricción para su desarrollo. Debido a que los componentes están estrechamente relacionados entre sí, las mejoras en uno solo tendrán efecto si se aplica simultáneamente con las mejoras en el resto.

Según el desempeño de cada área mostrada en este trabajo, gran parte de la tarea corresponde al sector público, como sostén y garante de las actividades que brindan los operadores privados, de modo que la sinergia entre ambos sectores contribuya al desarrollo exportador. Los desafíos en la logística del período analizado son variados, pero se hace un especial énfasis en la relación y coordinación entre el sector privado y el Estado para una mejora en el desempeño exportador. Para ello será necesario un intenso diálogo entre hacedores de política, sector privado vinculado a la logística y demandantes de tales servicios –exportadores- sobre las reformas que restan, así como sobre el posterior monitoreo que permita detectar falencias que podrían transformarse en nuevas restricciones al adecuado desempeño.



### Anexo a cuadros

#### **Cuadro I**

Participación de Argentina en el comercio mundial en porcentajes

1948	1953	1963	1973	1983	1993	2003	2013	2017
2.8	1.3	0.9	0.6	0.4	0.4	0.4	0.4	0.3

Fuente: Organización Mundial de Comercio. Estadísticas del comercio internacional. DATA

#### **Cuadro II**

Exportaciones e importaciones de Argentina período 2000-2017

Período	Exportaciones totales (FOB)	Importaciones totales (CIF)
2000	26.341,0	25.280,5
2001	26.610,1	20.321,1
2002	25.709,4	8.989,5
2003	29.938,8	13.850,8
2004	34.575,7	22.445,2
2005	40.106,4	28.688,6
2006	46.546,2	34.132,8
2007	55.779,6	44.707,0
2008	70.018,9	57.432,3
2009	55.672,1	38.752,1
2010	68.174,4	56.763,6
2011	82.981,1	73.923,8

Fuente: Organización Mundial de Comercio. Estadísticas del comercio internacional. DATA



Cuadro III  
Desempeño logístico 2018 global

### APPENDIX 2 International LPI results for 2018, with bounds

Economy	LPI rank			LPI score				% of highest performer	Customs		Infrastructure		International shipments		Logistics quality and competence		Tracking and tracing		Timeliness	
	Rank	Lower bound	Upper bound	Score	Lower bound	Upper bound	Score		Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score
Germany	1	1	1	4.20	4.16	4.25	100.0	1	4.09	1	4.37	4	3.86	1	4.31	2	4.24	3	4.39	
Sweden	2	2	12	4.05	3.90	4.20	95.4	2	4.05	3	4.24	2	3.92	10	3.98	17	3.88	7	4.28	
Belgium	3	2	12	4.04	3.92	4.16	94.9	14	3.66	14	3.98	1	3.99	2	4.13	9	4.05	1	4.41	
Austria	4	2	14	4.03	3.88	4.17	94.5	12	3.71	5	4.18	3	3.88	6	4.08	7	4.09	12	4.25	
Japan	5	2	10	4.03	3.96	4.09	94.5	3	3.99	2	4.25	14	3.59	4	4.09	10	4.05	10	4.25	
Netherlands	6	2	11	4.02	3.95	4.09	94.3	5	3.92	4	4.21	11	3.68	5	4.09	11	4.02	11	4.25	
Singapore	7	2	15	4.00	3.86	4.13	93.6	6	3.89	6	4.06	15	3.58	3	4.10	8	4.08	6	4.32	
Denmark	8	2	17	3.99	3.82	4.16	93.5	4	3.92	17	3.96	19	3.53	9	4.01	3	4.18	2	4.41	
United Kingdom	9	3	11	3.99	3.93	4.05	93.3	11	3.77	8	4.03	13	3.67	7	4.05	4	4.11	5	4.33	
Finland	10	1	21	3.97	3.68	4.26	92.7	8	3.82	11	4.00	16	3.56	15	3.89	1	4.32	8	4.28	
United Arab Emirates	11	2	15	3.96	3.86	4.05	92.3	15	3.63	10	4.02	5	3.85	13	3.92	13	3.96	4	4.38	
Hong Kong SAR, China	12	7	17	3.92	3.83	4.01	91.2	9	3.81	15	3.97	8	3.77	12	3.93	15	3.92	15	4.14	
Switzerland	13	7	17	3.90	3.80	4.00	90.6	16	3.63	9	4.02	20	3.51	11	3.97	5	4.10	13	4.24	
United States	14	12	17	3.89	3.83	3.94	90.1	10	3.78	7	4.05	23	3.51	16	3.87	6	4.09	19	4.08	
New Zealand	15	2	23	3.88	3.63	4.12	89.8	13	3.71	13	3.99	27	3.43	8	4.02	16	3.92	9	4.26	
France	16	14	17	3.84	3.79	3.90	88.8	19	3.59	12	4.00	17	3.55	17	3.84	12	4.00	14	4.15	
Spain	17	12	18	3.83	3.74	3.92	88.4	17	3.62	19	3.84	6	3.83	18	3.80	19	3.83	20	4.06	
Australia	18	14	26	3.75	3.60	3.90	85.9	7	3.87	16	3.97	40	3.25	21	3.71	20	3.82	21	3.98	
Italy	19	18	22	3.74	3.68	3.80	85.6	23	3.47	18	3.85	21	3.51	24	3.66	18	3.85	17	4.13	
Canada	20	14	27	3.73	3.56	3.89	85.2	18	3.60	21	3.75	30	3.38	14	3.90	21	3.81	22	3.96	
Norway	21	12	30	3.70	3.45	3.94	84.2	21	3.52	24	3.69	26	3.43	23	3.69	14	3.94	24	3.94	
Czech Republic	22	17	28	3.68	3.53	3.83	83.7	30	3.29	26	3.46	10	3.75	20	3.72	24	3.70	16	4.13	
Portugal	23	16	30	3.64	3.44	3.85	82.6	35	3.17	32	3.25	7	3.83	22	3.71	23	3.72	18	4.13	
Luxembourg	24	18	30	3.63	3.45	3.81	82.2	20	3.53	25	3.63	31	3.37	19	3.76	29	3.61	26	3.90	
Korea, Rep.	25	20	29	3.61	3.49	3.74	81.6	25	3.40	22	3.73	33	3.33	28	3.59	22	3.75	25	3.92	
China	26	23	27	3.61	3.55	3.66	81.4	31	3.29	20	3.75	18	3.54	27	3.59	27	3.65	27	3.84	
Taiwan, China	27	18	31	3.60	3.42	3.78	81.2	22	3.47	23	3.72	24	3.48	30	3.57	25	3.67	35	3.72	
Poland	28	20	33	3.54	3.35	3.73	79.3	33	3.25	35	3.21	12	3.68	29	3.58	31	3.51	23	3.95	
Ireland	29	20	37	3.51	3.28	3.74	78.4	26	3.36	29	3.29	28	3.42	26	3.60	28	3.62	33	3.76	
Qatar	30	19	41	3.47	3.21	3.74	77.3	38	3.00	27	3.38	9	3.75	31	3.42	30	3.56	36	3.70	
Hungary	31	28	39	3.42	3.25	3.59	75.6	27	3.35	30	3.27	43	3.22	38	3.21	26	3.67	32	3.79	
Thailand	32	29	37	3.41	3.29	3.53	75.3	36	3.14	41	3.14	25	3.46	32	3.41	33	3.47	28	3.81	
South Africa	33	30	39	3.38	3.25	3.51	74.2	34	3.17	36	3.19	22	3.51	39	3.19	35	3.41	34	3.74	
Chile	34	31	41	3.32	3.21	3.43	72.4	32	3.27	34	3.21	38	3.27	43	3.13	44	3.20	31	3.80	
Slovenia	35	28	49	3.31	3.08	3.55	72.3	24	3.42	31	3.26	47	3.19	50	3.05	40	3.27	38	3.70	
Estonia	36	28	50	3.31	3.06	3.56	72.2	28	3.32	44	3.10	39	3.26	40	3.15	43	3.21	30	3.80	
Brazil	37	30	47	3.31	3.13	3.49	72.1	29	3.32	28	3.33	75	2.78	34	3.39	32	3.50	48	3.59	
Panama	38	31	47	3.28	3.12	3.43	71.1	45	2.87	42	3.13	34	3.31	35	3.33	36	3.40	46	3.60	
Vietnam	39	31	48	3.27	3.11	3.44	71.0	41	2.95	47	3.01	49	3.16	33	3.40	34	3.45	40	3.67	
Iceland	40	23	72	3.23	2.80	3.65	69.5	54	2.77	37	3.19	72	2.79	25	3.61	37	3.35	37	3.70	
Malaysia	41	31	55	3.22	3.00	3.44	69.4	43	2.90	40	3.15	32	3.35	36	3.30	47	3.15	53	3.46	
Greece	42	34	51	3.20	3.04	3.37	68.9	47	2.84	38	3.17	35	3.30	48	3.06	45	3.18	42	3.66	

# Artículo

## Las exportaciones argentinas y el desafío logístico



Economy	LPI rank		LPI score			% of highest performer	Customs		Infrastructure		International shipments		Logistics quality and competence		Tracking and tracing		Timeliness		
	Rank	Lower bound	Upper bound	Score	Lower bound		Upper bound	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score
Oman	43	31	59	3.20	2.93	3.47	68.6	44	2.87	39	3.16	36	3.30	49	3.05	66	2.97	29	3.80
India	44	40	49	3.18	3.10	3.26	68.0	40	2.96	52	2.91	44	3.21	42	3.13	38	3.32	52	3.50
Cyprus	45	31	64	3.15	2.85	3.45	67.2	37	3.05	55	2.89	50	3.15	53	3.00	48	3.15	45	3.62
Indonesia	46	31	64	3.15	2.85	3.45	67.2	62	2.67	54	2.89	42	3.23	44	3.10	39	3.30	41	3.67
Turkey	47	40	51	3.15	3.05	3.24	67.0	58	2.71	33	3.21	53	3.06	51	3.05	42	3.23	44	3.63
Romania	48	40	55	3.12	3.01	3.23	66.2	80	2.58	51	2.91	48	3.18	47	3.07	41	3.26	39	3.68
Croatia	49	34	65	3.10	2.84	3.37	65.7	39	2.98	46	3.01	58	2.93	45	3.10	61	3.01	47	3.59
Côte d'Ivoire	50	38	63	3.08	2.86	3.30	65.0	51	2.78	56	2.89	45	3.21	37	3.23	49	3.14	71	3.23
Mexico	51	43	60	3.05	2.90	3.20	64.1	53	2.77	57	2.85	51	3.10	52	3.02	62	3.00	49	3.53
Bulgaria	52	40	64	3.03	2.84	3.23	63.5	42	2.94	64	2.76	41	3.23	55	2.88	59	3.02	65	3.31
Slovak Republic	53	34	82	3.03	2.69	3.36	63.3	50	2.79	48	3.00	52	3.10	41	3.14	64	2.99	86	3.14
Lithuania	54	38	74	3.02	2.76	3.28	63.0	46	2.85	66	2.73	74	2.79	54	2.96	50	3.12	43	3.65
Saudi Arabia	55	44	66	3.01	2.83	3.19	62.8	66	2.66	43	3.11	56	2.99	57	2.86	46	3.17	67	3.30
Brazil	56	48	64	2.99	2.85	3.12	62.0	102	2.41	50	2.93	61	2.88	46	3.09	51	3.11	51	3.51
Rwanda	57	38	86	2.97	2.66	3.29	61.7	64	2.67	65	2.76	29	3.39	60	2.85	86	2.75	61	3.35
Colombia	58	49	74	2.94	2.77	3.11	60.6	75	2.61	72	2.67	46	3.19	56	2.87	53	3.08	81	3.17
Bahrain	59	48	76	2.93	2.75	3.12	60.4	63	2.67	68	2.72	55	3.02	58	2.86	60	3.01	68	3.29
Philippines	60	51	77	2.90	2.73	3.07	59.5	85	2.53	67	2.73	37	3.29	69	2.78	57	3.06	100	2.98
Argentina	61	57	72	2.89	2.80	2.98	58.9	98	2.42	62	2.77	59	2.92	68	2.78	58	3.05	58	3.37
Ecuador	62	52	79	2.88	2.72	3.05	58.8	48	2.80	69	2.72	80	2.75	70	2.75	55	3.07	75	3.19
Kuwait	63	44	108	2.86	2.54	3.18	58.1	56	2.73	45	3.02	98	2.63	67	2.80	96	2.66	59	3.37
Iran, Islamic Rep.	64	43	114	2.85	2.50	3.20	57.9	71	2.63	63	2.77	79	2.76	62	2.84	85	2.77	60	3.36
Serbia	65	50	96	2.84	2.59	3.09	57.5	78	2.60	74	2.60	57	2.97	80	2.70	76	2.79	62	3.33
Ukraine	66	52	91	2.83	2.62	3.04	57.2	89	2.49	119	2.22	68	2.83	61	2.84	52	3.11	56	3.42
Egypt, Arab Rep.	67	45	115	2.82	2.48	3.17	57.0	77	2.60	58	2.82	73	2.79	63	2.82	89	2.72	74	3.19
Kenya	68	55	91	2.81	2.62	3.01	56.7	67	2.65	79	2.55	99	2.62	64	2.81	56	3.07	79	3.18
Malta	69	42	125	2.81	2.41	3.21	56.7	60	2.70	53	2.90	89	2.70	66	2.80	75	2.80	98	3.01
Latvia	70	56	90	2.81	2.62	3.00	56.5	49	2.80	49	2.98	81	2.74	81	2.69	77	2.79	113	2.88
Kazakhstan	71	56	90	2.81	2.63	2.99	56.5	65	2.66	81	2.55	84	2.73	90	2.58	83	2.78	50	3.53
Bosnia and Herzegovina	72	56	91	2.81	2.62	3.00	56.5	69	2.63	97	2.42	66	2.84	65	2.80	70	2.89	72	3.21
Costa Rica	73	58	90	2.79	2.63	2.95	56.0	70	2.63	84	2.49	76	2.78	79	2.70	67	2.96	83	3.16
Paraguay	74	56	98	2.78	2.58	2.99	55.7	68	2.64	80	2.55	91	2.69	76	2.72	101	2.61	55	3.45
Russian Federation	75	63	89	2.76	2.65	2.87	54.9	97	2.42	61	2.78	96	2.64	71	2.75	97	2.65	66	3.31
Benin	76	58	109	2.75	2.54	2.96	54.7	82	2.56	83	2.50	83	2.73	98	2.50	87	2.75	57	3.42
Montenegro	77	60	106	2.75	2.56	2.93	54.5	83	2.56	75	2.57	92	2.68	74	2.72	105	2.58	63	3.33
Mauritius	78	55	116	2.73	2.45	3.01	54.1	59	2.70	59	2.80	151	2.12	59	2.86	63	3.00	99	3.00
Lebanon	79	56	119	2.72	2.43	3.00	53.6	106	2.38	73	2.64	70	2.80	104	2.47	74	2.80	77	3.18
Brunei Darussalam	80	60	114	2.71	2.51	2.91	53.3	73	2.62	89	2.46	113	2.51	77	2.71	88	2.75	80	3.17
Macedonia, FYR	81	58	119	2.70	2.44	2.97	53.3	91	2.45	87	2.47	67	2.84	72	2.74	100	2.64	96	3.03
Lao PDR	82	60	115	2.70	2.47	2.93	53.1	74	2.61	91	2.44	85	2.72	83	2.65	69	2.91	117	2.84
Peru	83	60	115	2.69	2.48	2.91	52.9	86	2.53	111	2.28	65	2.84	110	2.42	108	2.55	54	3.45
Jordan	84	64	112	2.69	2.52	2.86	52.7	88	2.49	70	2.72	119	2.44	93	2.55	84	2.77	76	3.18
Uruguay	85	63	114	2.69	2.50	2.87	52.6	87	2.51	94	2.43	82	2.73	78	2.71	82	2.78	109	2.91



Economy	LPI rank			LPI score			% of highest performer	Customs		Infrastructure		International shipments		Logistics quality and competence		Tracking and tracing		Timeliness	
	Rank	Lower bound	Upper bound	Score	Lower bound	Upper bound		Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score
Maldives	86	61	119	2.67	2.44	2.89	52.0	105	2.40	71	2.72	94	2.66	125	2.29	104	2.60	64	3.32
Dominican Republic	87	66	115	2.66	2.40	2.84	51.9	103	2.41	105	2.36	77	2.77	108	2.44	65	2.97	101	2.98
Albania	88	64	115	2.66	2.46	2.86	51.8	114	2.35	110	2.29	69	2.82	92	2.56	95	2.67	73	3.20
São Tomé and Príncipe	89	66	115	2.65	2.47	2.84	51.6	57	2.71	106	2.33	121	2.42	84	2.65	81	2.78	97	3.01
Djibouti	90	61	130	2.63	2.37	2.90	51.1	113	2.35	60	2.79	118	2.45	135	2.25	72	2.85	85	3.15
Burkina Faso	91	61	133	2.62	2.34	2.90	50.6	100	2.41	95	2.43	60	2.92	106	2.46	124	2.40	95	3.04
Armenia	92	73	122	2.61	2.42	2.80	50.2	81	2.57	86	2.48	95	2.65	97	2.50	113	2.51	111	2.90
Honduras	93	76	116	2.60	2.45	2.76	50.1	125	2.24	88	2.47	93	2.66	75	2.72	93	2.68	118	2.83
Sri Lanka	94	63	135	2.60	2.32	2.87	49.9	79	2.58	85	2.49	112	2.51	109	2.42	78	2.79	122	2.79
Cameroon	95	73	129	2.60	2.38	2.81	49.8	90	2.46	76	2.57	63	2.87	87	2.60	118	2.47	142	2.57
Mali	96	63	136	2.59	2.30	2.88	49.7	133	2.15	109	2.30	88	2.70	107	2.45	54	3.08	119	2.83
Malawi	97	61	138	2.59	2.28	2.89	49.5	94	2.43	126	2.18	105	2.55	82	2.68	94	2.67	102	2.97
Cambodia	98	75	129	2.58	2.38	2.78	49.3	109	2.37	130	2.14	71	2.79	111	2.41	111	2.52	84	3.16
Uzbekistan	99	75	129	2.58	2.38	2.77	49.3	140	2.10	77	2.57	120	2.42	88	2.59	90	2.71	91	3.09
Bangladesh	100	68	134	2.58	2.34	2.82	49.2	121	2.30	100	2.39	104	2.56	102	2.48	79	2.79	107	2.92
El Salvador	101	82	118	2.58	2.45	2.70	49.2	120	2.30	114	2.25	86	2.71	91	2.56	117	2.47	90	3.10
Uganda	102	73	133	2.58	2.34	2.81	49.2	76	2.61	124	2.19	78	2.76	99	2.50	123	2.41	110	2.90
Belarus	103	78	125	2.57	2.41	2.74	49.2	112	2.35	92	2.44	134	2.31	85	2.64	109	2.54	78	3.18
Solomon Islands	104	60	143	2.57	2.23	2.91	49.1	52	2.77	120	2.21	142	2.20	73	2.73	126	2.37	87	3.12
Tunisia	105	75	129	2.57	2.38	2.76	49.0	107	2.38	133	2.10	115	2.50	123	2.30	71	2.86	70	3.24
Ghana	106	65	138	2.57	2.29	2.85	48.9	92	2.45	90	2.44	109	2.53	95	2.51	106	2.57	115	2.87
Comoros	107	60	144	2.56	2.20	2.91	48.6	72	2.63	113	2.25	116	2.49	138	2.21	68	2.93	120	2.80
Kyrgyz Republic	108	73	138	2.55	2.29	2.80	48.3	55	2.75	103	2.38	138	2.22	114	2.36	99	2.64	106	2.94
Morocco	109	79	133	2.54	2.35	2.73	48.1	115	2.33	93	2.43	103	2.58	101	2.49	112	2.51	114	2.88
Nigeria	110	64	144	2.53	2.21	2.86	47.9	147	1.97	78	2.56	110	2.52	112	2.40	92	2.68	92	3.07
Zambia	111	84	130	2.53	2.36	2.69	47.7	129	2.18	108	2.30	54	3.05	103	2.48	158	1.96	94	3.05
Bahamas, The	112	85	130	2.53	2.37	2.69	47.6	61	2.68	98	2.41	114	2.50	130	2.27	110	2.52	125	2.75
Jamaica	113	79	135	2.52	2.32	2.72	47.4	99	2.42	107	2.32	107	2.53	94	2.54	116	2.48	121	2.79
Nepal	114	77	138	2.51	2.28	2.75	47.3	122	2.29	123	2.19	129	2.36	105	2.46	98	2.65	89	3.10
Congo, Rep.	115	65	151	2.49	2.12	2.85	46.4	123	2.27	138	2.07	64	2.87	127	2.28	125	2.38	103	2.95
Moldova	116	92	137	2.46	2.30	2.62	45.5	124	2.25	141	2.02	90	2.69	122	2.30	142	2.21	82	3.17
Algeria	117	85	143	2.45	2.21	2.69	45.2	138	2.13	96	2.42	122	2.39	113	2.39	103	2.60	124	2.76
Togo	118	78	150	2.45	2.16	2.74	45.2	119	2.31	116	2.23	111	2.52	134	2.25	120	2.45	112	2.88
Georgia	119	84	146	2.44	2.19	2.69	45.1	95	2.42	102	2.38	124	2.38	132	2.26	139	2.26	105	2.95
Congo, Dem. Rep.	120	104	138	2.43	2.28	2.57	44.6	108	2.37	132	2.12	127	2.37	100	2.49	114	2.51	133	2.69
Sudan	121	91	141	2.43	2.23	2.62	44.6	136	2.14	125	2.18	102	2.58	96	2.51	115	2.51	139	2.62
Pakistan	122	98	140	2.42	2.26	2.58	44.3	139	2.12	121	2.20	97	2.63	89	2.59	136	2.27	136	2.66
Chad	123	75	156	2.42	2.07	2.76	44.3	134	2.15	104	2.37	125	2.37	96	2.62	127	2.37	138	2.62
Trinidad and Tobago	124	93	143	2.42	2.22	2.61	44.2	96	2.42	101	2.38	101	2.59	129	2.27	135	2.27	144	2.53
Guatemala	125	93	143	2.41	2.22	2.61	44.2	132	2.16	122	2.20	130	2.33	136	2.25	122	2.42	88	3.11
Turkmenistan	126	97	141	2.41	2.23	2.59	44.0	111	2.35	117	2.23	136	2.29	120	2.31	107	2.56	130	2.72
Gambia, The	127	84	153	2.40	2.11	2.69	43.8	141	2.08	155	1.82	87	2.71	142	2.21	73	2.81	131	2.71
Madagascar	128	97	146	2.39	2.19	2.59	43.4	118	2.32	128	2.16	146	2.19	118	2.33	102	2.61	128	2.73



Economy	LPI rank			LPI score			% of highest performer	Customs		Infrastructure		International shipments		Logistics quality and competence		Tracking and tracing		Timeliness	
	Rank	Lower bound	Upper bound	Score	Lower bound	Upper bound		Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score	Rank	Score
Guinea-Bissau	129	86	153	2.39	2.11	2.67	43.3	144	2.01	159	1.78	108	2.53	126	2.28	80	2.78	116	2.86
Mongolia	130	100	148	2.37	2.17	2.58	42.9	127	2.22	135	2.10	117	2.49	140	2.21	152	2.10	93	3.06
Bolivia	131	113	146	2.36	2.19	2.52	42.4	117	2.32	129	2.15	106	2.54	139	2.21	148	2.13	127	2.74
Guyana	132	114	145	2.36	2.20	2.52	42.4	84	2.55	137	2.09	148	2.17	137	2.24	121	2.44	137	2.65
Fiji	133	94	154	2.35	2.10	2.60	42.2	101	2.41	99	2.40	149	2.16	119	2.31	132	2.31	143	2.54
Tajikistan	134	108	151	2.34	2.12	2.56	41.8	150	1.92	127	2.17	133	2.31	116	2.33	131	2.33	104	2.95
Mauritania	135	108	153	2.33	2.11	2.55	41.6	128	2.20	112	2.26	145	2.19	144	2.19	119	2.47	134	2.68
Equatorial Guinea	136	82	160	2.32	1.93	2.70	41.2	151	1.91	151	1.88	62	2.88	133	2.25	149	2.13	126	2.75
Myanmar	137	115	154	2.30	2.10	2.50	40.5	131	2.17	143	1.99	144	2.20	128	2.28	143	2.20	108	2.91
Syrian Arab Republic	138	115	155	2.30	2.08	2.51	40.5	154	1.82	82	2.51	126	2.37	124	2.29	126	2.37	148	2.44
Lesotho	139	107	159	2.28	1.99	2.56	39.9	110	2.36	145	1.96	140	2.21	154	2.03	129	2.37	132	2.70
Yemen, Rep.	140	80	160	2.27	1.82	2.71	39.5	104	2.40	131	2.12	141	2.21	131	2.26	146	2.16	151	2.43
Senegal	141	115	159	2.25	2.01	2.50	39.1	130	2.17	118	2.22	128	2.36	149	2.11	150	2.11	145	2.52
Venezuela, RB	142	130	156	2.23	2.08	2.38	38.4	156	1.79	134	2.10	123	2.38	141	2.21	133	2.29	141	2.58
Liberia	143	115	159	2.23	1.97	2.49	38.4	152	1.91	149	1.91	155	2.08	148	2.14	155	2.05	69	3.25
Somalia	144	117	159	2.21	1.97	2.45	37.8	145	2.00	157	1.81	100	2.61	121	2.30	140	2.23	157	2.20
Guinea	145	126	159	2.20	1.99	2.41	37.5	93	2.45	160	1.56	132	2.32	152	2.07	91	2.70	160	2.04
Cuba	146	128	159	2.20	2.00	2.39	37.4	143	2.03	139	2.04	137	2.27	143	2.20	147	2.15	147	2.46
Iraq	147	137	159	2.18	2.04	2.31	36.7	153	1.84	140	2.03	131	2.32	159	1.91	144	2.19	129	2.72
Papua New Guinea	148	128	159	2.17	1.95	2.40	36.7	116	2.32	144	1.97	150	2.15	160	1.88	138	2.26	150	2.44
Bhutan	149	129	159	2.17	1.95	2.39	36.5	135	2.14	150	1.91	160	1.80	115	2.35	130	2.35	146	2.49
Gabon	150	117	160	2.16	1.87	2.45	36.3	148	1.96	136	2.09	153	2.10	151	2.07	153	2.07	135	2.67
Central African Republic	151	116	160	2.15	1.81	2.48	35.9	126	2.24	148	1.93	135	2.30	157	1.93	151	2.10	156	2.33
Zimbabwe	152	128	160	2.12	1.84	2.40	35.0	146	2.00	154	1.83	156	2.06	147	2.16	137	2.26	152	2.39
Haiti	153	140	159	2.11	1.95	2.27	34.7	142	2.03	147	1.94	157	2.01	145	2.19	154	2.05	149	2.44
Libya	154	136	160	2.11	1.89	2.32	34.6	149	1.95	115	2.25	159	1.99	153	2.05	160	1.64	123	2.77
Eritrea	155	130	160	2.09	1.79	2.38	34.0	137	2.13	152	1.86	154	2.09	146	2.17	145	2.17	159	2.08
Sierra Leone	156	137	160	2.08	1.85	2.31	33.7	155	1.82	156	1.82	147	2.18	156	2.00	134	2.27	154	2.34
Niger	157	116	160	2.07	1.66	2.48	33.4	157	1.77	142	2.00	158	2.00	150	2.10	141	2.22	155	2.33
Burundi	158	139	160	2.06	1.85	2.28	33.2	159	1.69	146	1.95	139	2.21	117	2.33	156	2.01	158	2.17
Angola	159	142	160	2.05	1.85	2.25	32.7	160	1.57	153	1.86	143	2.20	155	2.00	157	2.00	140	2.59
Afghanistan	160	155	160	1.95	1.79	2.11	29.6	158	1.73	158	1.81	152	2.10	158	1.92	159	1.70	153	2.38

Note: The LPI index is a multidimensional assessment of logistics performance, rated on a scale from 1 (worst) to 5 (best). The six core components captured by the LPI survey are rated by respondents on a scale of 1-5, where 1 is very low or very difficult and 5 is very high or very easy, except for question 15, where 1 is hardly ever and 5 is nearly always. The relative LPI score is obtained by normalizing the LPI score: Percentage of highest performer =  $100 \times [LPI - 1] / [LPI\ highest - 1]$ . Thus, the best performer has the maximum relative LPI score of 100 percent.  
Source: Logistics Performance Index 2018.

Fuente: LPI Conneting to compete 2018



**Cuadro IV**  
Principales exportadores de manufacturas y desempeño logístico 2017

País	Parte en exportaciones mundiales	Orden Exportador	Orden en desempeño logístico <sup>21</sup>
UE	38.9	1	1
China	17.8	2	11
Estados Unidos	9.4	3	6
Japón	5.0	4	2
Corea Rep de	4.3	5	10
Hong Kong, China	3.9	6	5
México	2.8	7	26
Singapur	2.3	8	3
Taipei Chino	2.2	9	12
Canadá	1.7	10	9

Fuente: elaboración propia en base a datos estadísticos de la Organización Mundial de Comercio y Banco Mundial

21. Los países de la UE fueron tomados como un conjunto para posibilitar la comparación en los mismos términos que el ranking de exportadores mundiales excluido el comercio dentro de la UE.

(a) Al los fines de terminales en Buenos Aires se toman tanto las comprendidas en la ciudad del mismo nombre, que incluye el sector denominado Puerto Nuevo - área concesionada a la operatoria portuaria y la atención de buques de ultramar y cabotaje, con seis dársenas, 5 de Ultramar llamadas (de sur a norte): A, B, C, D y E, y una de cabotaje denominada F-, como la terminal Exolgan, localizada en Dock Sud, Avellaneda, ya que son utilizadas indistintamente por los exportadores/importadores que utilizan el puerto de Buenos Aires según el lugar de atraque del buque contratado.

(b) TEUs es una unidad de medida equivalente a contenedores de 20' utilizada para fines estadísticos y de tarifación en transporte marítimo.

**Cuadro V**  
Desempeño logístico de Argentina 2007-2016

2007		2010		2012		2014		2016		2018	
Puesto	Puntaje										
45	2.98	48	3.10	49	3.05	60	2.99	66	2.96	61	2.89

Fuente: elaboración propia en base a datos de los índices LPI 2007 A 2018

**Cuadro VI**  
Movimiento de contenedores en puertos de Argentina en 2018

Terminal portuaria (a)	Total de TEUs (b)
Buenos Aires ciudad y Exolgan	1573591
Resto de terminales	382061

Fuente: elaboración propia en base a datos provisorios del 2018 del Ministerio de transportes de la Nación



### Bibliografía

- AROLA (2019) *UNO y Arola sellan una alianza estratégica para impulsar la Aduana en España*, Revista Empresa Exterior, 01 de marzo, Madrid. Disponible en [https://empresae exterior.com/art/69564/uno-y-arola-sellan-una-alianza-estrategica-para-impulsar-laaduan-a-en-espana?utm\\_campaign=news-empresa-exterior-semanal-010319&utm\\_medium=email&utm\\_source=acumbamail](https://empresae exterior.com/art/69564/uno-y-arola-sellan-una-alianza-estrategica-para-impulsar-laaduan-a-en-espana?utm_campaign=news-empresa-exterior-semanal-010319&utm_medium=email&utm_source=acumbamail). Fecha de consulta 01 de marzo de 2019.
- BANCO MUNDIAL (2007) *Connecting to Compete 2007: Trade Logistics in the Global Economy*. The Logistics Performance Index and Its Indicators, Washington DC.
- BANCO MUNDIAL (2010) *Connecting to Compete 2010: Trade Logistics in the Global Economy*. The Logistics Performance Index and Its Indicators, Washington DC.
- BANCO MUNDIAL (2012) *Connecting to Compete 2012: Trade Logistics in the Global Economy*. The Logistics Performance Index and Its Indicators, Washington DC.
- BANCO MUNDIAL (2014) *Connecting to Compete 2014: Trade Logistics in the Global Economy*. The Logistics Performance Index and Its Indicators, Washington DC.
- BANCO MUNDIAL (2016) *Connecting to Compete 2016: Trade Logistics in the Global Economy*. The Logistics Performance Index and Its Indicators, Washington DC.
- BANCO MUNDIAL (2018a) *Connecting to Compete 2018: Trade Logistics in the Global Economy*. The Logistics Performance Index and Its Indicators, Washington DC.
- BANCO MUNDIAL (2018b) Base de datos estadísticos 2018. Disponible en <https://databank.bancomundial.org/data/reports.aspx?source=2&series=NE.EXP.GNFS.ZS&country=ARG#>. Fecha de consulta 11 de diciembre de 2018.
- CABRERA F (2019) *Lleva tus productos al mundo con exporta simple*. Ministerio de Producción y trabajo. Presidencia de la Nación. Disponible en <https://www.produccion.gob.ar/comunicados/2018/02/28/lleva-tus-productos-al-mundo-con-exportasimple-68966>. Fecha de consulta 19 de febrero de 2019.
- COUNCIL OF SUPPLY CHAIN MANAGEMENT PROFESSIONALS (2013) *Supply Chain Management Terms and Glossary*. Updated August 2013. Disponible en [https://cscmp.org/sites/default/files/user\\_uploads/resources/downloads/glossary-2013.pdf?utm\\_source=cscmpsite&utm\\_medium=clicklinks&utm\\_content=glossary&utm\\_campaign=GlossaryPDF](https://cscmp.org/sites/default/files/user_uploads/resources/downloads/glossary-2013.pdf?utm_source=cscmpsite&utm_medium=clicklinks&utm_content=glossary&utm_campaign=GlossaryPDF). Fecha de consulta: 02 de septiembre de 2016.
- JAIMURZINA, AZHAR; PÉREZ, GABRIEL; SÁNCHEZ, RICARDO (2015); *Políticas de logística y movilidad, para el desarrollo sostenible y la integración regional*, Serie Recursos Naturales e Infraestructura 174, Comisión Económica para América Latina y el Caribe CEPAL. Citado por PEREZ G (2017) *Institucionalidad y políticas de logística Lecciones para América Latina y el Caribe del proceso implementado por la República de Corea*. CEPAL, Serie Recursos Naturales e infraestructura N° 185, Santiago de Chile.
- MARINUCCI, E (2016) *La logística y la integración a las cadenas globales de valor*. Cuadernos de Política Exterior Argentina, número 124, julio-diciembre, Ed CERIR, Rosario.
- MCKINNON, A (2018). *Decarbonizing Logistics: Distributing Goods in a Low Carbon World*. Kogan Page, Londres
- ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE COMERCIO (2018). *Estadísticas del comercio mundial 2018*. Disponible en [https://www.wto.org/spanish/res/s/statistics/wts2018/s/wts2018chapter03\\_s.pdf](https://www.wto.org/spanish/res/s/statistics/wts2018/s/wts2018chapter03_s.pdf). Consulta 04 de septiembre de 2018
- PÉREZ FIAÑO J Y CANO TARRUELLA I (2016). *Lecciones aprendidas para el desarrollo de Megaproyectos de Transporte en América Latina y el Caribe*. Revista ALAF N° 100, Buenos Aires
- RENOU, L (2018), *Los trenes de Macri: la apuesta para destronar al camión de Moyano*, en El Cronista, 23 de marzo
- SANCHEZ R, PERES SALAS G y CIPOLETTA TOMASSIAN G, (2010) *Políticas integradas de infraestructura, transporte y logística. Experiencias internacionales y propuestas iniciales*. CEPAL, Serie Recursos Naturales e infraestructura N° 150, Santiago de Chile

Recibido 24 de abril 2019– Aceptado 17 de mayo 2019