

Universidad Siglo 21



Trabajo Final de Grado. Manuscrito Científico

Licenciatura en Comercio Internacional

“Logística: Medición de Tiempos de Levante, en Empresas Exportadoras Argentinas”

"Logistics: Time Release Study
in Argentine Exporting Companies"

Autora: Sofía Belén Casini

Legajo: CIN02000 | 39.621.462

Tutora: María Gabriela Vázquez

Córdoba, Argentina - Noviembre de 2020

Índice

Resumen.....	2
Abstract	3
Introducción.....	4
Objetivos.....	13
*Objetivo General	13
*Objetivos Específicos.....	13
Método	14
*Diseño	14
*Participantes	14
-Tipo de Muestreo	14
-Recolección de Datos.....	15
-Instrumentos y Materiales	16
*Análisis de Datos	16
*Duración y Oportunidad de Estudio.....	17
Resultado	17
Discusión	22
Referencias.....	33
Anexos	35

Índice de Figuras y Tablas

Tabla 1: <i>Tiempo de levante del maní con cáscara de 2018 a 2020 por camión.....</i>	18
Tabla 2: <i>Tiempo de levante del maní con cáscara de 2019 y 2020 por tren</i>	19
Tabla 3: <i>Tiempo de levante del maní con cáscara en 2020 por camión y tren</i>	20
Tabla 4: <i>Síntesis de resultados.....</i>	21
Tabla 5: <i>Respuesta de los agentes encuestados</i>	22

Resumen

En el siguiente trabajo se desarrolló un estudio exploratoriodescriptivo sobre los tiempos de levante del maní con cáscara bajo una muestra de análisis de veinte empresas cordobesaslocalizadas en el Departamento General San Martín, Córdoba – Argentina, saliendo por el Puerto de Rosario. Se consideró la oficilización y la carga de mercadería en buque con destino al exterior como el momento inicial y final respectivamente del proceso exportador a fin de identificar demoras, duplicaciones y obstaculizaciones para así, finalmente, proponer mejoras en materia logística que enriquezcan el intercambio comercial del país replicando el accionar hacia diversos productos agroexportadores. Se utilizó el indicador de medición Time Release Study, tomado de la guía TRS - versión 3 de la Organización Mundial de Aduanas como herramienta base para proceder adecuadamente en la recolección de datos. Además, se desarrollaron una serie de entrevistas, cuestionarios modelos y búsquedas de antecedentes confiables a modo de complementar el estudio abordado y, por consiguiente, engrandecer las conclusiones finales. De los resultados recabados se determinó que los principales cuellos de botella fueron superabundancia de trámites al momento de exportar, rezago tecnológico, burocracia de las agencias gubernamentales de intervención y supervisión con controles excesivos y muchas veces superpuestos, escasa disponibilidad diaria de *containers* y carencias en infraestructura, productividad e innovación en materia logística. Como corolario, se sugirió maximizar los esfuerzos conjuntos entre Estado, Aduanas y demás entes públicos y privados a fin de lograr un desempeño logístico que se convierta a futuro en un verdadero aliado de los exportadores.

Palabras claves: tiempos de levante; proceso exportador, logística.

Abstract

In the following report, an exploratory descriptive study was developed on the release times of peanuts in the shell under an analysis sample of twenty companies from Córdoba located in the General Department of San Martín Córdoba - Argentina, leaving from the Port of Rosario. The officialization and loading of merchandise on a ship destined abroad was considered as the initial and final moment respectively of the export process, in order to identify delays, duplications and obstacles; and thus finally propose improvements in logistics that enrich the commercial exchange of the country by replicating the actions towards various agro-export products. The Time Release Study measurement indicator, taken from the TRS guide - version 3 of the World Customs Organization, was used as a base tool to proceed properly with the data collection. In addition, a series of interviews, model questionnaires and reliable background searches were developed to complement the study undertaken and therefore enhance the final conclusions. From the results obtained, it was determined that the main bottlenecks were an overabundance of procedures when exporting, technological lag, bureaucracy of government intervention and supervision agencies with excessive and often overlapping controls, little daily availability of containers, and infrastructure gaps, productivity and innovation in logistics. As a corollary, it was suggested to maximize the joint efforts between the State, Customs and other public and private entities in order to achieve a logistical performance that will become a true ally of exporters in the future.

Keywords: release times; export process; improvements in logistics.

Introducción

Los servicios de transporte y logística facilitan el comercio internacional y juegan un papel importante en el crecimiento y desarrollo de la economía local. La calidad y eficiencia de servicios esenciales y estratégicos pueden ser valiosas para el mercado mundial, ya que una infraestructura con procesos operativos débiles puede significar un obstáculo importante para la integración del comercio exterior (Devlin y Yee, 2017). Por el contrario, una logística mejorada, combinada con un entorno económico liberalizado, puede incrementar el volumen comercial, las economías de escala y el alcance en las actividades de distribución y producción (Lakshman, 2018).

Ahora bien, para comprender el alcance de esta realidad, resulta imprescindible analizar el concepto puro de logística, entendiendo como tal al 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 (Council of Supply Chain Management Professionals, 2018). Esta definición incluye las entradas y salidas de una organización y todos los movimientos internos y externos a ella obteniendo como resultado de tal planificación la llegada de un bien al lugar de consumo en la cantidad, calidad, costo y tiempo concertado previamente.

La globalización, como fenómeno trascendental del Siglo XXI, hace de nuestro mundo un lugar revolucionario dispuesto a imponer nuevas reglas y parámetros capaces de regular el futuro accionar de nuestra comunidad. El continuo aumento del comercio mundial y el deseo de muchos países de acelerar el ritmo de integración dentro del sistema global, dependen no sólo de

mantener un sistema económico abierto, sino mejorar tanto la cantidad y eficiencia de las estructuras de apoyo como los servicios logísticos (Serrano, 2019).

El comercio mundial altamente globalizado ha incrementado la necesidad de buscar nuevas formas para facilitar y expeditar el movimiento de mercancías por las fronteras a un costo reducido.

Las administraciones aduaneras se han esforzado por armonizar y simplificar sus procedimientos a través de estándares internacionales como el Convenio de Kyoto observado por la Organización Mundial de Aduanas (OMA), el modelo de datos de la OMA versión 3.0 y el uso generalizado de información y tecnología de las comunicaciones (TIC). Más recientemente, se ha establecido un diálogo intensificado entre la Comunidad Comercial y Aduanas (Goldratt, 2018).

Es de aquí donde nace el verdadero interés de crear métodos, también llamados indicadores, capaces de mejorar el desempeño logístico en los pasos fronterizos.

Se define por indicador logístico a aquella medida de rendimiento cuantificable aplicada a la gestión logística que permite evaluar el desempeño y el resultado en cada proceso operativo que se realiza en la cadena de trabajo (Bryan Salazar López, 2020).

A lo largo del tiempo se han desarrollado distintos indicadores logísticos, entre ellos se destaca el *Logistic Performance Index* cuya función es identificar solo cargas y no pasos fronterizos. Este indicador es medido anualmente por el Banco Mundial.

El *Doing Business* es otro indicador creado por el Banco Mundial, el cual mide anualmente la facilidad que tienen los países para hacer negocios.

Otro ejemplo, *United Nations Economic and Social Commission*. Esta metodología se basa en estudios de tiempo y costos en Corredores en Asia Central y del Este.

También se encuentra el *International Road Transport Union*. Esta organización montó un observatorio de tiempos de cruce de fronteras en los países de Europa del Este y parte de Asia.

Otra metodología es el *Trade and Transport Facilitation in Southeast Europe Project*, que fue diseñada para evaluar el avance de los pasos de frontera en los países Balcanes.

Teniendo en cuenta lo expuesto en párrafos precedentes es que la Organización Mundial de Aduanas (OMA) se torna netamente importante en el ejercicio de su función en miras de desarrollar un nuevo indicador capaz de efectuar un notable mejoramiento logístico a nivel mundial, el estudio de liberación de tiempo o *Time Release Study* (TRS) por sus siglas en inglés.

El origen de la OMA se remonta a 1947 cuando los trece gobiernos europeos representados en el Comité de Cooperación Económica Europea acordaron establecer un Grupo de Estudio. Este Grupo examinó la posibilidad de establecer una o más Uniones Aduaneras Inter europeas basadas en los principios del Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (GATT). En 1948, el Grupo de Estudio estableció dos comités: un Comité Económico y un Comité de Aduanas que luego pasaría a llamarse Consejo de Cooperación Aduanera (CCC). En 1994 el Consejo adoptó el nombre de “Organización Mundial de Aduanas” para reflejar más claramente su transición a una institución intergubernamental verdaderamente global. Actualmente es la voz de 183 administraciones aduaneras que operan en todos los continentes y representan todas las etapas del desarrollo económico. Hoy, los miembros de la OMA son responsables de procesar más del 98% de todo el comercio internacional.

El TRS, creado por la OMA, tiene sus orígenes en el año 1990, el cual se ha ido perfeccionando a lo largo de los años con el objetivo de mantenerse al día con los desarrollos

actuales en transacciones comerciales internacionales, pero respetando su objetivo esencial que consiste en asesorar a las administraciones aduanales y a sus miembros vinculantes en cómo realizar un TRS (WTO, 2018).

Como afirma la Lic. Escudero Serrano en su libro *Gestión Logística y Comercial* (2019): “El TRS nace como una herramienta de medición cuyo fin es analizar en detalle las prácticas aduaneras, involucrando a todas las agencias u organismos presentes en los pasos de frontera, aeropuertos y puertos marítimos donde puede ser usada” (p.32).

En el 2001, la OMA publicó en su boletín oficial la primera guía para medir el tiempo requerido para el despacho de mercancías (Guía TRS). En marzo de 2010, los miembros de la OMA compartieron la opinión de actualizar el TRS original. Como resultado, dicha Guía fue actualizada y relanzada en octubre de 2011 como la Guía TRS de la OMA Versión 2. Dicha actualización incorporó muchos aspectos nuevos de TRS, al tiempo que conservó la misma metodología básica que la versión original.

En el año 2018, la OMA publicó en su boletín oficial una nueva versión actualizada de la Guía de la WCO TRS, conocida como la “Guía para medir el tiempo requerido para el despacho de mercancías (Versión 3)” - última versión hasta el momento del desarrollo del presente trabajo. En ella se incorporan una serie de características / elementos claves. Presenta nuevas dinámicas y oportunidades para que las Administraciones de Aduanas trabajen en colaboración con otras agencias gubernamentales relevantes y partes interesadas del comercio en el ámbito de la medición del desempeño. Los elementos claves de la Guía TRS actualizada (Versión 3) incluyen información detallada sobre el uso de TRS en la implementación, monitoreo y evaluación del Acuerdo de Facilitación del Comercio (AFC). A su vez, brinda una explicación detallada sobre la

posibilidad de realizar, como primer paso, un TRS simplificado, que consiste en trazar solo la parte del proceso de despacho que se relaciona directamente con la Aduana y sugiere medidas adecuadas para abordar rápidamente las deficiencias. También proporciona ilustraciones de diferentes enfoques para realizar una TRS (por ejemplo, un TRS consecutivo o simultáneo en todos los puntos fronterizos identificados) y presenta información detallada sobre el uso de tecnologías modernas en la recopilación y análisis de datos para mejorar el proceso de TRS (por ejemplo, sistemas de procesamiento electrónico, ventanilla única, teléfonos inteligentes, sellos RFID y seguimiento y rastreo con GPS).

El TRS se considera una herramienta útil para identificar oportunidades, mejorar los procedimientos relacionados con las fronteras logrando una mayor eficiencia y eficacia al convertirse en un indicador clave de desempeño o *Key Performance Indicator* (KPI) por sus siglas en inglés, y por permitir re-direccionar la logística hacia una modernización exitosa; también ha sido reconocido como una herramienta útil por muchas instituciones internacionales como el Banco Mundial, el Banco Asiático de Desarrollo (BAD), la Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional (USAID), la Agencia Sueca de Cooperación para el Desarrollo Internacional (SIDA) y la Agencia de Cooperación Internacional de Japón (JICA).

Uno de los objetivos clave sobre el desarrollo de este indicador es identificar cuellos de botella en las cadenas de suministro de bienes internacionales y/o identificar trabas en las aduanas, así como evaluar la introducción de nuevas tecnologías, procedimientos e infraestructuras. “También permite identificar oportunidades de mejora a la facilitación del comercio” (Shepherd, 2020, p.452). Se enfoca en la medición del tiempo que toma el trámite de liberación de mercancías por parte de la aduana así como el de los tránsitos aduaneros.

A modo de ejemplo y para una mayor comprensión sobre la importancia de llevar a cabo el uso del indicador TRS, se puede mencionar el Trans-Tasman TRS26 llevado a cabo en 2015 como un esfuerzo conjunto de los Servicios de Aduanas de Australia y Nueva Zelanda con el fin de identificar oportunidades para racionalizar el comercio entre los dos países bajo acuerdos bilaterales y estrechar, así, las relaciones económicas. Los funcionarios de aduanas de ambos servicios trabajaron juntos para establecer el alcance del TRS, incluidas las definiciones comunes de las cargas en cuestión, los eventos clave de despacho y finalmente analizar los resultados. También se contrató a otras agencias fronterizas para verificar sus tiempos de despacho además de obtener datos complementarios de empresas.

El alcance del estudio abarcó cuatro procedimientos fronterizos que cubren el comercio en ambas direcciones: (1) autorización de exportación de Australia para cargas a Nueva Zelanda, (2) autorización de importación de Nueva Zelanda para carga desde Australia, (3) autorización de exportación de Nueva Zelanda para cargas a Australia, y (4) Despacho de importación australiano para cargas de Nueva Zelanda.

El TRS produjo una gran cantidad de resultados valiosos que se analizaron en el informe final. Dicho informe concluyó que los resultados del estudio habían ayudado a identificar los factores que contribuían a los niveles de desempeño y las razones que motivaban las diferencias de desempeño entre los dos países. Identificó una serie de oportunidades para simplificar aún más los procedimientos fronterizos. Se destacaron como áreas potenciales de mejora la presentación de informes de carga por adelantado, la información para los pequeños y medianos comerciantes, la armonización regulatoria, la armonización de datos y la gestión de riesgos. Este estudio explicó efectivamente cómo se puede utilizar el TRS para evaluar el desempeño en términos de eficiencia de la cadena de suministro y la integración de procedimientos fronterizos entre dos

países, proporcionándole a las Aduanas, otras agencias fronterizas, empresas y legisladores datos básicos relacionados a dichos asuntos y sirviéndoles como herramienta de medición de desempeño para estos dos propósitos si se lleva a cabo de manera regular.

Otro antecedente importante sobre el uso del TRS y sus resultados fue el desarrollado por el gobierno de Guatemala en el año 2020. Para ello, se contó con un despliegue de personal de la Intendencia de Aduanas que ascendió a 91 funcionarios y el apoyo y colaboración de 66 personas del sector privado. El esquema de dicho proceso consistió en 4 etapas: preparación del estudio, recolección y registro de los datos, análisis de datos y conclusiones, y, por último, preparación oficial, evaluación y monitoreo. Las aduanas objeto de estudio fueron priorizadas en relación con su porcentaje de representación en la meta de recaudación tributaria de Comercio Exterior. El estudio se realizó en los Depósitos Aduaneros Temporales bajo la jurisdicción de las siguientes Aduanas: Express Aéreo, Santo Tomas de Castilla, Puerto Quetzal; esto debido a que conforme a la legislación guatemalteca los puertos marítimos y aeropuertos se consideran como zona primaria aduanera, pudiendo funcionar en los mismos bajo la administración de entidades públicas o privadas y Depósitos Aduaneros Temporales. De igual manera se analizó la Aduana Tecún Umán II cuyo Puerto Fronterizo está a cargo de la SAT. A nivel de operación se tomó como base el proceso de importación definitiva en carga contenerizada (aduanas marítimas y terrestres) y general (para Aduana Express Aéreo).

A partir de su implementación se logró recaudar valiosa información acerca de los siguientes ejes temáticos: levantado de cada proceso, incluyendo narrativa de actividades y el flujo del despacho de mercancías, identificación de actores en cada actividad que componen el proceso de despacho, análisis de resultados, identificación de cuellos de botella y resultados de estudio de tiempos de despacho aprobado por la OMA.

Situándonos en el contexto específico de Argentina, el análisis del desempeño logístico es esencial para aumentar las exportaciones. La problemática exportadora argentina data desde el año 2011, a partir del cual los montos exportados fueron decreciendo en forma constante, a excepción de 2017 donde el aumento fue de tan solo el 1,12% con respecto a 2016. Este leve incremento se dió en un contexto global de crecimiento exportador, donde el valor de las exportaciones mundiales aumentaron 11% (INDEC, 2019). Para los años consecutivos, el nivel de exportaciones argentinas siguió en alza, pero a partir de julio de 2020, afectado en gran medida por la pandemia COVID-19, cayeron en valores muy inferiores respecto al año anterior. Con este breve análisis se ilustra la importancia de no desincentivar las exportaciones, profundizar la integración comercial y proveer un marco propicio a la inversión en pos de no caer en un estancamiento exportador.

Si bien existen múltiples causas del magro desempeño exportador de Argentina, Jaimurzina, Pérez y Sánchez (2017) afirman que 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. Sin embargo, existe un problema aún mayor que no ha sido abordado hasta el momento, el cual consiste en llevar a cabo un procedimiento acorde para cuantificar los tiempos de levante de las exportaciones argentinas, más específicamente de los productos agrícolas, siendo estos los que representan el mayor volumen de las exportaciones para el territorio nacional, y así detectar cualquier clase de inconveniente en las distintas etapas del proceso exportador.

En la presente investigación se llevaron a cabo una serie de entrevistas a personal calificado en la materia para relevar información actualizada y contundente acerca de las exportaciones argentinas, las que se encuentran agravadas por la situación sanitaria actual.

Todos los rubros se han visto fuertemente afectados ya que la imposibilidad de viajar para vender, la reducción de la actividad mundial o la falta de crédito han impactado negativamente en las operaciones comerciales argentinas.

Sin embargo, desde el área de profesionales afirman que, en el tema agrícola, más específicamente en el tema granos, el mundo no ha parado. Se pueden detectar grandes movimientos y hasta nuevas operaciones en agricultura y ganadería con destinos escasamente incursionados. En este contexto, la adecuada planificación y gestión logística reduce los 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, focalizarse en los problemas logísticos es de suma importancia 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.

Es por ello que ahora, más que nunca, el gobierno argentino, aduanas y demás entes vinculados al comercio exterior deberán efectuar por primera vez y de manera mancomunada una serie de tareas enfocadas en determinar los tiempos de liberación de mercaderías de origen nacional haciendo uso de un indicador de medición para recabar información valiosa y detallada respecto a los movimientos y operaciones logísticas realizadas en el territorio y en pos de

plantear soluciones eficientes que favorezcan el intercambio comercial, posicionando al país en un punto estratégico para el mercado mundial.

A lo largo del presente trabajo, y considerando lo hasta aquí mencionado, surgen ciertos interrogantes que se pretenden responder de manera clara y contundente: ¿Qué metodología de medición o indicador de gestión de pasos de frontera sería oportuna/o utilizar para evaluar los tiempos de levante promedio de los últimos años, de un producto agrícola argentino (maní con cáscara) tomado como referencia en el presente manuscrito? Teniendo en cuenta el proceso de exportación del producto analizado y haciendo uso del indicador escogido: ¿Cuál es el tiempo promedio de dicho proceso efectuado por camión y tren desde localidades integrantes del Departamento General San Martín - Córdoba, saliendo por la Terminal Puerto de Rosario? Finalmente, evaluando los resultados recabados de la presente investigación, y teniendo en consideración el producto seleccionado, las zonas geográficas estudiadas y el período de tiempo determinado para su análisis: ¿Qué propuestas de mejora logística se podrían elaborar a fin de mejorar el proceso exportador del producto mencionado?

Objetivos

Objetivo General

Diseñar propuestas de mejora en materia de logística argentina, en pos de perfeccionar los movimientos exportadores de productos agrícolas.

Objetivos específicos

- Describir indicadores para las empresas exportadoras argentinas que puedan medir los tiempos de levante.

- Cuantificar los tiempos del proceso de una exportación de un producto agrícola.
- Detectar los principales cuellos de botella en la operación logística para dicho producto.

Método

Para abordar la problemática del presente trabajo se procedió a efectuar una investigación detallada, la cual se expone a continuación para mayor comprensión del lector.

Diseño

- Enfoque: Mixto
- Diseño y Tipo: No Experimental. Tipo Transversal o Transaccional
- Alcance: Exploratorio – Descriptivo.
- Cobertura del TRS: el Estudio midió el tiempo desde el momento de la oficialización de la mercancía hasta el punto donde es llevada a la terminal portuaria para ser cargada al buque y liberada a destino.

Participantes

- Población: Total de operaciones de exportación realizadas por empresas maniseras ubicadas en Departamento General San Martín.
- Muestra: 20 (veinte) operaciones de exportación realizadas por empresas maniseras ubicadas en Departamento General San Martín.

Consentimiento informado: fue solicitado el consentimiento informado por escrito a los participantes.

- Tipo de Muestreo: No Probabilístico por conveniencia, voluntario / Dirigido. Intencional / De Juicio. Accidental.

La muestra seleccionada para el presente trabajo fue de tipo No Probabilístico por conveniencia, voluntario, dado que apenas se obtuvo un posible caso de estudio, el mismo fue inmediatamente utilizado. Se identificó un grupo de elementos específicos el cual abordó nuestra problemática en cuestión. Además, fue Intencional o De Juicio, debido a que la misma fue elegida bajo subjetividad del investigador. También fue Accidental porque supo aprovecharse de unidades de análisis unificadas previamente a realizarse el manuscrito a fin de recolectar los datos necesarios. Debido a los grandes volúmenes de mercancía despachada acorde al producto agrícola seleccionado como objeto de estudio en la presente investigación, y al factor tiempo, fue necesario seleccionar transacciones para el estudio. Así, se aplicó una estrategia de muestreo que atendió a una muestra representativa que aseguró la validez y confiabilidad de los datos. La muestra se extrajo de las entradas depositadas en la estación (Aduana) Puerto de Rosario.

Los participantes de la muestra fueron 20 (veinte) empresas maniseras localizadas en el Departamento General San Martín especializadas en la exportación del maní saliendo por el Puerto de Rosario con destino al exterior. La razón primordial de dicha selección se basa en la importancia de su función y en el alto grado de compromiso y conciencia por parte de sus miembros para llevarla a cabo.

Instrumentos

- Recolección de datos:

La Terminal Puerto de Rosario fue seleccionada en función al producto elegido del presente análisis, ya que el mismo se dirige mayormente hacia ella para su pronta exportación. También se utilizó un método basado en la proporción de salidas autorizadas / validadas por la Aduana de estudio. Se desarrolló un cuestionario modelo con la ayuda del prototipo estandarizado de TRS de acuerdo con la Organización Mundial de Aduanas (OMA) y demás fuentes secundarias para

complementar la información de interés. Se llevó a cabo la sensibilización del personal y de todos los interesados involucrados en la encuesta (especialmente aquellos que debían administrar o completar el cuestionario).

- Instrumentos y Materiales:

Observación de fuentes oficiales e internacionales relacionadas al comercio internacional, análisis de contenidos cuantitativos y cualitativos, diversos documentos e informes relacionados al tiempo de levante en los procesos logísticos de la exportación del maní con cáscara, resoluciones de leyes y, finalmente, cuestionarios y entrevistas en profundidad. Para dar respuesta a los dos últimos mencionados fueron desarrolladas una serie de preguntas en pos de direccionar a los encuestados a contemplar ciertos aspectos que pudiesen tomarse como referencia para el desarrollo de una respuesta enriquecedora en miras del presente análisis.

Análisis de Datos

Metodología de Análisis: Mixto | A pesar que el Puerto de Rosario presenta ciertos sistemas automatizados donde registran el momento exacto en que se toma una acción, según las directrices de la OMA, en la presente investigación se decidió utilizar los instrumentos mencionados ut supra para recopilar los datos. Una vez capturados los resultados de las distintas fuentes, estos fueron analizados cuidadosamente para elaborar informes pertinentes con fines de estudio. Los informes se dividieron en tres grupos distintos según diferentes criterios: medio de transporte elegido para su transportación, tiempo de levante promedio de los últimos tres años efectuado en camión y tiempo de levante promedio de los últimos dos años efectuado en tren, siempre con carga de mercancía en planta. Una vez estudiados por separado, se unificaron aquellos aspectos en común entre los tres grupos para identificar posibles cuellos de botella o

trabas compartidas por las empresas exportadoras y así poder plantear soluciones viables para la exportación del maní con cáscara, pudiendo replicar dichas propuestas en otros productos agrícolas argentinos de similares características

Duración y oportunidad del estudio

El estudio se programó para que coincidiera con el flujo normal de negocios, evitando períodos extremos, a pesar de tener una nueva normalidad por la presencia del COVID-19. El ejercicio de recopilación de datos se llevó a cabo entre el 01 y el 09 de octubre de 2020. De acuerdo con la Guía TRS de la OMA, el estudio abarcó nueve días consecutivos de muestras de encuestas de todas las estaciones.

Resultado

De acuerdo a los medios de información utilizados, mencionados en el apartado Método, y a los datos recabados, se visualizan a continuación los siguientes resultados.

Tabla 1

Tiempo de levante del maní con cáscara de 2018 a 2020 por camión

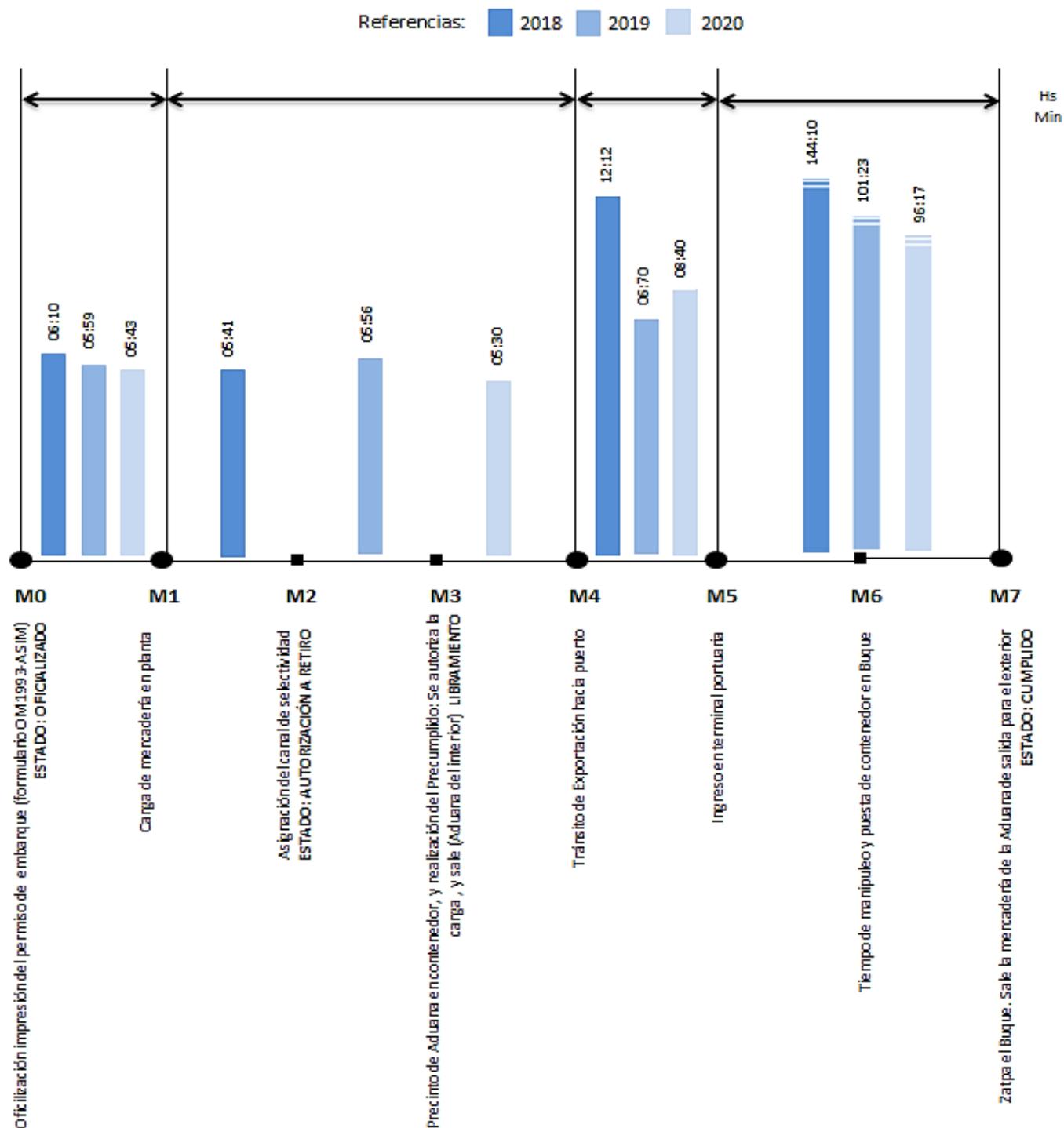
Gráfico comparativo de tiempos de levante del maní con cáscara para los años 2018, 2019 y 2020 por camión.



Salidas Autorizadas

M: Momento

Exportación Marítima – Dpto Gral San Martín a TPR (Terminal Puerto Rosario)



Nota: Fuente de elaboración propia.

Tabla 2

Tiempo de levante del maní con cáscara de 2019 y 2020 por tren

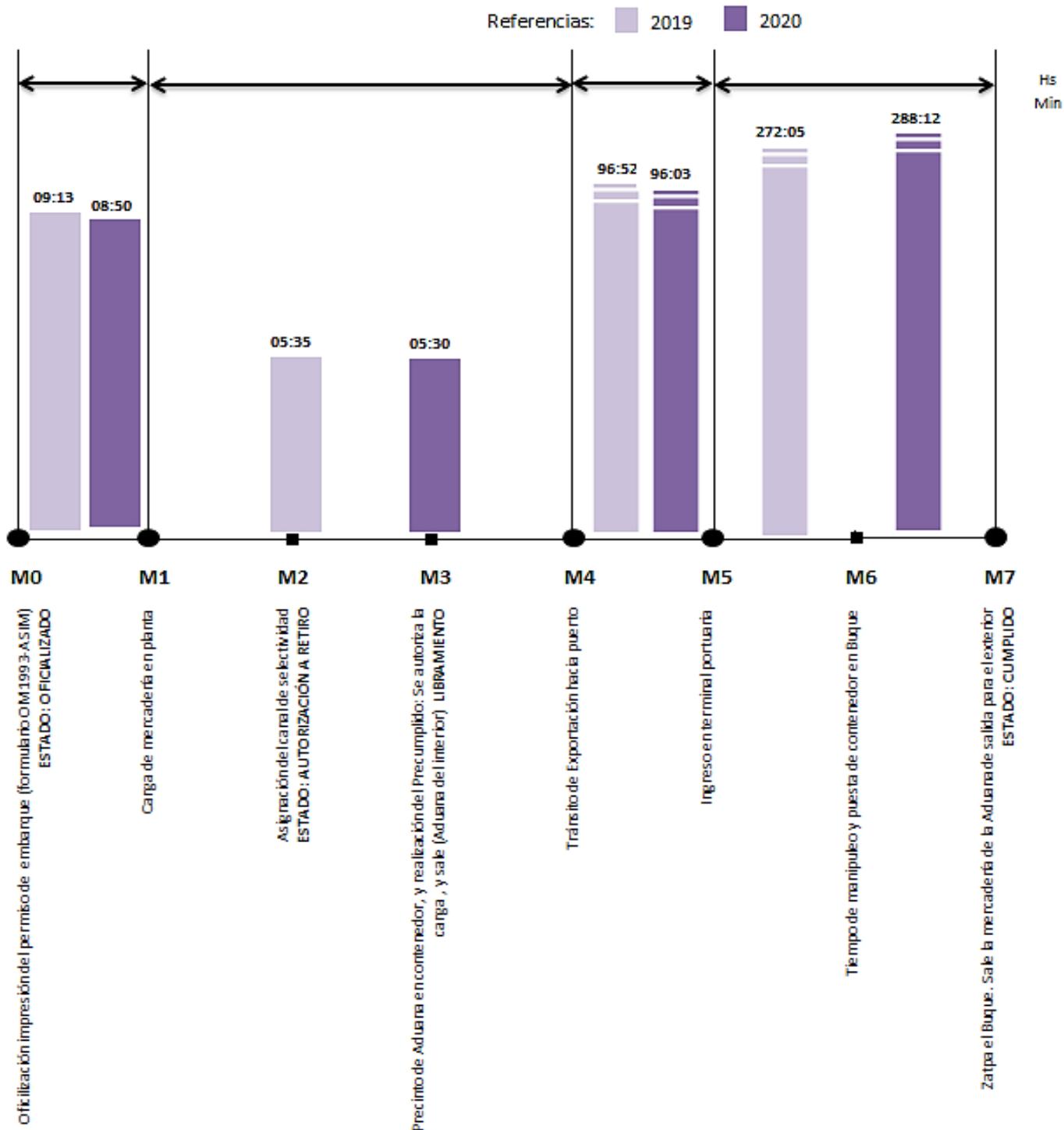
Gráfico comparativo de tiempos de levante del maní con cáscara para los años 2019 y 2020 por tren.

Exportación Marítima – Dpto. Gral. San Martín a TPR (Terminal Puerto Rosario)



| Salidas Autorizadas

M: Momento



Nota: Fuente de elaboración propia.

Tabla 3

Tiempo de levante del maní con cáscara en 2020 por camión y tren

Gráfico comparativo de tiempos de levante del maní con cáscara entre camión y tren para el año 2020

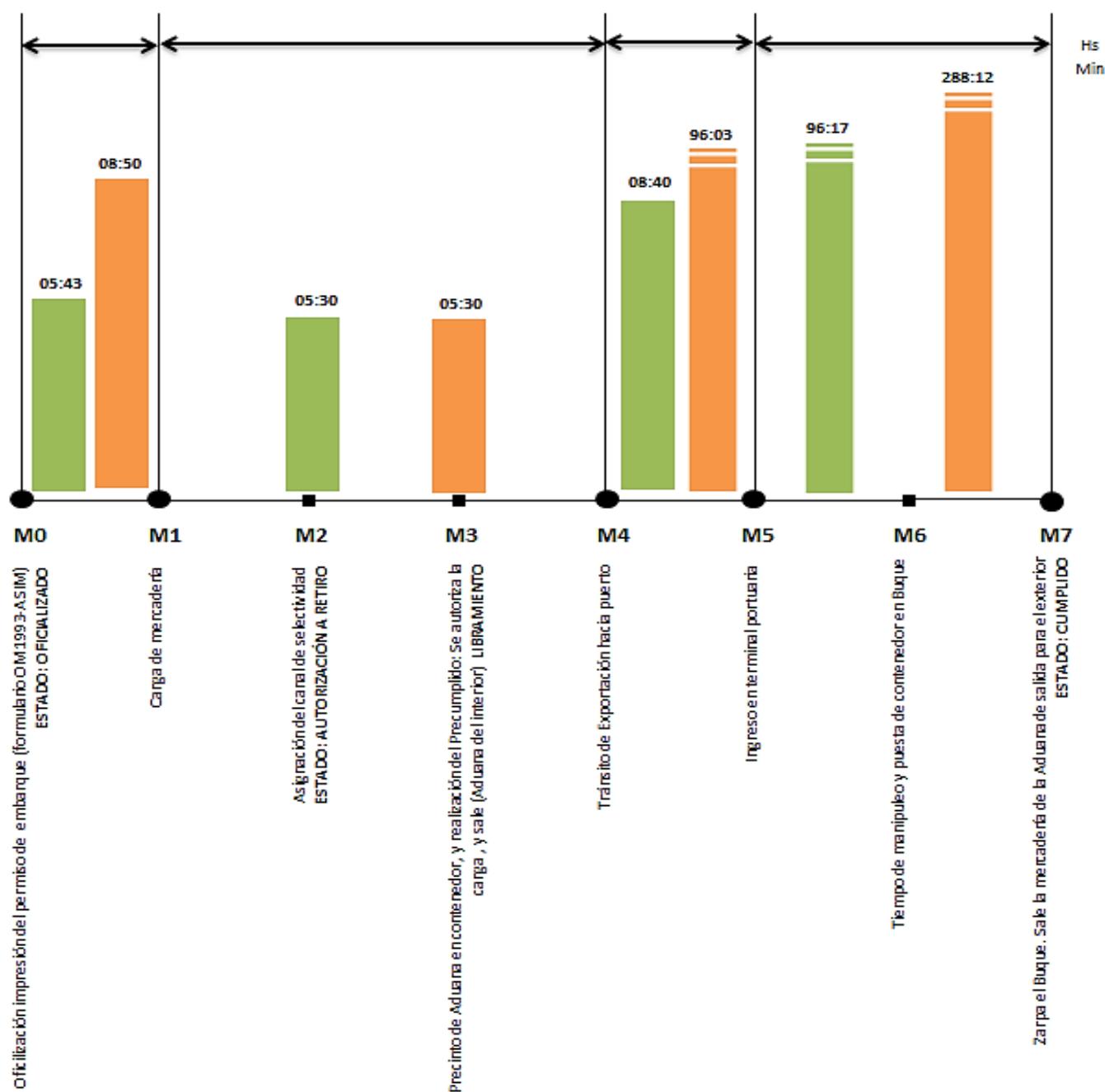


| Salidas Autorizadas

M: Momento

Exportación Marítima – Dpto Gral San Martín a TPR (Terminal Puerto Rosario)

Referencias: CAMIÓN TREN



Nota: Fuente de elaboración propia.

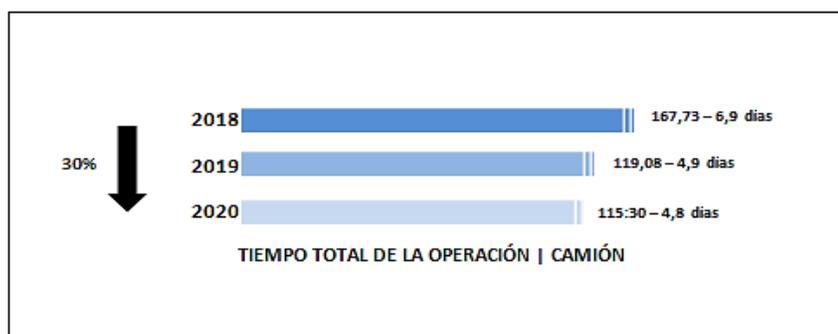
Las tablas presentan los resultados globales de tiempos de levante promedio del maní con cáscara desde el momento de la oficialización de destinación de exportación definitiva (M0) hasta su carga final en buque (M7).

Es de considerar que la infraestructura portuaria, el equipamiento necesario y las gestiones logísticas de los actores del sector público y privado, fueron algunos elementos que incidieron en los resultados obtenidos.

Tabla 4

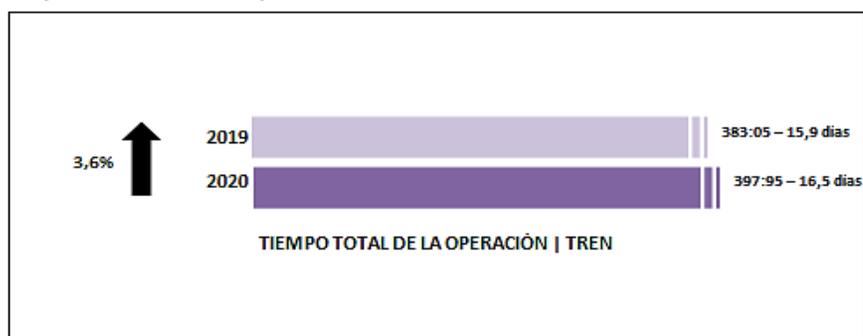
Síntesis de resultados

Exportación Marítima – Dpto Gral San Martín a TPR



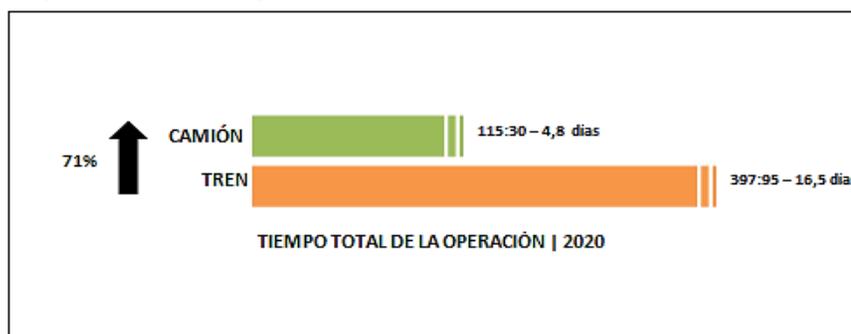
Fuente de elaboración propia.

Exportación Marítima – Dpto Gral San Martín a TPR



Fuente de elaboración propia.

Exportación Marítima – Dpto Gral San Martín a TPR



Fuente de elaboración propia.

Tabla 5

Respuesta de los agentes encuestados

Problemáticas habituales en la logística exportadora del mani	FMPRESAS																				TOTAL
	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	E20	
Inestabilidad cambiaria	X		X	X	X	X		X	X	X				X	X	X		X			12
Altas tasas de interés = restricción de inversión					X		X		X	X			X		X		X	X	X	X	9
Inflación		X		X		X	X		X		X	X		X		X	X				10
Presión fiscal	X	X	X	X	X	X			X	X		X	X								10
Falta de reglas claras									X		X	X				X		X	X		6
Rezago tecnológico	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X		X	X	X	X		X	17
Falta de comunicación entre las partes involucradas en el proceso				X		X	X			X	X	X	X			X					9
Falta de revisión previa de la documentación			X	X	X	X		X	X	X	X	X			X		X	X	X	X	14
Envío de mercancías a otros destinos				X										X							2
Demoras de container en puerto	X	X	X	X		X	X	X				X	X	X	X		X	X	X	X	14
Incumplimiento de los transportistas				X										X						X	3
Almacenamiento completo	X						X			X					X					X	5
Robo de mercancías en bodegas		X	X	X							X	X	X						X		7
Brechas de infraestructura, productividad e innovación	X	X	X	X	X			X	X	X	X	X		X	X	X	X		X	X	16
Superabundancia de trámites al momento de exportar	X		X	X		X	X	X	X	X		X	X		X	X	X	X	X	X	16
Controles Excesivos y superposición de ellos			X	X	X	X	X		X	X		X	X		X	X	X	X			13
Falta de previsibilidad		X	X	X	X				X	X	X	X			X		X	X	X		11
Falta de containers	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	17
Burocracia de agencias gubernamentales de intervención y control	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X			X	X	16

E Empresa

Nota: Fuente de elaboración propia.

Discusión

El objetivo general del presente manuscrito consiste en diseñar propuestas de mejora en materia de logística argentina en pos de perfeccionar los movimientos exportadores de productos agrícolas. Para Serrano (2019) realizar un estudio de tipo exploratorio descriptivo es el primer paso para recabar información detallada sobre el tiempo promedio de despacho, las áreas de oportunidad por actor que afectan actualmente los tiempos y costos, así como las estrategias intersectoriales, públicas y privadas para su atención. Para la concreción de ello se requiere efectuar un trabajo mancomunado entre autoridades gubernamentales y sector privado bajo la

asesoría, supervisión y seguimiento de la Organización Mundial de Aduanas; de manera tal que puedan actuar como agentes de acompañamiento y cooperación.

Si bien existen múltiples causas del deficiente desempeño exportador argentino, muchas de ellas son causas coyunturales y otras son de larga data todo lo cual genera demoras, aumentos de costos y problemas de previsibilidad al exportador argentino frente a otros oferentes internacionales. La adecuada planificación y gestión logística reduce los 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.

A partir de ello, y para profundizar el análisis, como primer objetivo específico de investigación se busca describir un indicador clave para las empresas exportadoras argentinas que pueda medir los tiempos de levante, siendo el Estudio de Tiempos de Despacho (ETD), o TRS, el método elegido para el desarrollo de la presente investigación. La apropiación de este método se justifica por su precisión, profundidad de análisis, factibilidad comparativa de datos y resultados con posibilidad de comprensión rápida.

Como segundo objetivo específico se busca cuantificar los tiempos del proceso de exportación de un producto agrícola, siendo elegido el proceso exportador del maní con cáscara. La importancia de dicha selección radica en que la industria argentina se destaca fuertemente en el rubro manisero debido a sus altos estándares de calidad, lo que le permite posicionarse como uno de los principales jugadores del comercio internacional. Oscar Cavigliasso, fundador y propietario de una de las más grandes empresas productoras de maní en Córdoba, en su informe *El Negocio de Conocer y Persistir (2020)*, afirma que la Argentina, siendo el 9no productor mundial y teniendo un bajo consumo interno, puede exportar cerca del 95% de lo que produce, posicionándose como el principal exportador de maní de calidad. Asimismo, la cadena de valor

del maní es una de las economías regionales de mayor importancia para el país, destacándose a nivel internacional.

Córdoba es reconocida en el mundo por la calidad de su maní y por el desarrollo tecnológico aplicado a su producción, industrialización y acondicionamiento para exportación, posicionándolade esa manera en una economía regional sumamente importante, tanto a nivel de producción primaria, industrial y agro exportador (Cavigliasso, 2020).

A partir de dicha información y analizando los resultados referentes al primer objetivo específico, se proceden a evaluar los datos recabados encontrándose expuestos en tres tablas estadísticas. En la Tabla 1, se expone el tiempo promedio del proceso exportador del maní con cascara especificando cada una de las etapas incluidas en dicho proceso y efectuando un análisis comparativo entre los años 2018, 2019 y 2020, haciendo uso del camión como medio de transporte elegido. En términos generales, se puede afirmar, en relación al intervalo 2018 - 2020, que los tiempos de acondicionamiento y envío de la mercadería se han visto reducidos en todas sus etapas para el año 2020. Esto se explica en primera instancia debido a una mejora estratégica por parte de la mayoría de las empresas en miras de optimizar las etapas del proceso exportador implementando mejoras en materia de maquinarias, cantidad y capacitación de personal. Sin embargo, el mayor cambio que se visualizase encuentra entre el M4 (Tránsito de Exportación hacia Puerto) y M5 (Ingreso a Terminal Portuaria), mostrando una reducción considerable del tiempo para el año 2019 y 2020 respecto al 2018. La causa de ello se debe a que para mayo del 2018 se implementó en el Puerto de Gran Rosario un sistema de turnos digital que permite reducir los tiempos de espera de los camiones para la descarga de granos. La herramienta nace a fin de disminuir los costos logísticos e incrementar la rentabilidad en época de cosecha, donde las colas de espera en el puerto podían durar varios días. Con la implementación de esta

metodología el tiempo de espera se redujo de 12 horas a 6,7 horas en promedio. Este avance marca un antes y un después en el proceso logístico aduanero ya que no sólo disminuyó la posibilidad de sufrir hechos de inseguridad durante la espera, sino también porque cada conductor en vez de estar esperando para descargar puede seguir trabajando.

Según los agentes encuestados, la implementación de este nuevo sistema de turnos online (Stop) fue gradual hacia los diferentes puertos del país para que, en una primera instancia, los transportistas y dadores de carga se pudieran familiarizar con el nuevo sistema. Para diciembre de 2018, la nueva base digital ya registraba la descarga de un total de 2,3 millones de camiones al año. En cuanto a su funcionamiento, el sistema asegura que los centros de descarga otorguen turnos acordes a su capacidad y disponibilidad. El productor solicita a la terminal el turno de espera para poder descargar en el puerto y la terminal carga los datos del pedido a una base online que es verificada por la AFIP antes de otorgar el Código de Trazabilidad de Granos (CTG). Respecto a esto último, el ex ministro de transporte de la nación Guillermo Dietrich, en una entrevista con Ruralnet – conectando al campo (2018) destacó: “Vale aclarar que la AFIP no otorga CTGs hasta no verificar que exista el turno de descarga asignado, lo que impide el envío de camiones sin turnos a las terminales portuarias y que se produzcan largas filas de espera”. La digitalización del sistema de turnos tiene carácter obligatorio y fue diseñado por el Ministerio de Transporte, con el apoyo de la Secretaría de Agroindustria, la AFIP, el Centro de la Industria Aceitera de la República Argentina (Ciara), el Centro de Exportadores de Cereales (CEC), la Cámara de Puertos Privados y las Cámaras de Transporte Automotor de Cargas (Dietrich, 2018).

Continuando con el análisis de la Tabla 2, se efectúa una comparación de los tiempos de levante del maní con cáscara entre los años 2019 y 2020 desde las empresas agro exportadoras (cuyas sedes se encuentran ubicadas en el Departamento General San Martín), saliendo por la

Terminal Portuaria de Rosario; pero en esta oportunidad los tiempos se calculan considerando al tren como medio de transporte principal. Se puede observar que el tiempo promedio en cada una de las etapas del proceso son muy similares entre un período de análisis y otro, ya que en dicho período no se llevó a cabo una mejora significativa respecto a este medio de transporte (tren), sino más bien un proceso de mejora enfocado en los tiempos de manipuleo de la carga dentro de la planta, propio de cada una de las empresas encuestadas en función a las fallas o ineficiencias detectadas respecto al año anterior.

Finalmente, en la Tabla 3 se efectúa una comparación estadística concerniente al tiempo de levante del maní con cáscara para el período 2020 desde las empresas exportadoras del Departamento General San Martín, saliendo por la Terminal Portuaria de Rosario; haciendo énfasis en los tiempos de despacho efectuados por camión y tren del producto en cuestión. Bajo este último análisis se afirma que el uso del camión, como medio de transporte, resulta ser más eficiente que el uso del tren.

Como se puede visualizar en la Tabla 4, en casi todas las etapas del proceso exportador del maní, desde el M0 (momento de la oficialización) hasta el M7 (momento en que zarpa el buque a destino), los tiempos de despacho son muy reducidos al efectuarlo por camión en comparación con los tiempos de despacho efectuados por medio del tren. Este contraste se destaca principalmente entre el M0 y el M1 (carga de la mercadería), siendo la causa principal el lugar en que se lleva a cabo la carga de la misma. Es de considerar que la mayoría de las empresas exportadoras de maní de las localidades estudiadas y, por ende, que constituyen la presente muestra de análisis, son empresas que no cuentan en su propia planta con una infraestructura ferroviaria acorde para concretar dicha operación, sino que por el contrario deben trasladar previamente la mercadería por camión hasta la localidad más próxima que posea infraestructura

vial. En el caso de las empresas localizadas en el Departamento General San Martín, la localidad más cercana para la mayoría de las empresas en miras de efectuar la carga en tren, es “Las Perdices”. En el caso de que las empresas cuenten con sus propias vías ferroviarias habilitadas para proceder a efectuar la carga en planta, los tiempos se reducen considerablemente e inclusive mucho más que al efectuarlo en camión, sin embargo esta situación no es lo habitual sino que se presenta como una situación ideal, por lo que para la elaboración de la tabla respectiva estos casos no fueron considerados.

Continuando con el análisis del segundo objetivo específico, cuyo fin es detectar los principales cuellos de botella en la operación logística para el maní con cáscara, se pueden extraer enriquecedoras conclusiones a partir de las encuestas realizadas a expertos en la materia, las cuales pueden visualizarse en la Tabla 5 titulada “Respuesta de los agentes encuestados” inserta en el apartado Resultados.

En primer lugar, la superabundancia de trámites al momento de exportar es una de las principales causas por las que existen grandes demoras al momento de efectuar la operación de exportación. A ello se le suma el rezago tecnológico y la burocracia de las agencias gubernamentales de intervención y supervisión 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. Cabe destacar que en la exportación del maní los controles, a diferencia de otros productos agrícolas, resultan ser mucho más efectivos y dinámicos por la importancia que este sector implica para el total de las exportaciones argentinas. Sin embargo, en donde más obstáculos se visualizan es al momento de la aprobación de la certificación fitosanitaria de exportación.

Por otro lado, la escasa disponibilidad diaria de containers hace más dificultoso poder proceder a tiempo con las operaciones exportadoras. Según los especialistas, la causa principal de la falta de containers está directamente vinculada a la situación epidemiológica por la cual el mundo se encuentra atravesando en el 2020. Desde la aparición del COVID-19, la mayoría de los contenedores con destino a China se han visto demorados y varados en aquel país por problemas de movimiento de mercancías, quedando vacíos sin poder retornar a los demás mercados. Como Marinucci (2019, pág.54) afirma: “son problemas de logística que afectan a la economía global y al mundo de la empresa”.

Por último, el tercer problema que se destaca del proceso logístico exportador del maní con cáscara desde la localidad seleccionada, radica en las carencias en infraestructura, productividad e innovación en materia logística para llevar a cabo un óptimo proceso exportador. El grado de deterioro de diversas rutas de acceso y la falta de rutas o medios de transporte viables para el movimiento óptimo y eficaz de la mercadería, causa demoras en el traslado de la misma generando mayores costos y tiempos en el proceso exportador.

Ahora bien, tomando como referencia el proceder de otros países respecto al estudio TRS y considerando la muestra de análisis del presente informe constituida por el total de empresas exportadoras de maní, localizadas en el Departamento General San Martín - Córdoba; se logra arribar a cuantiosa información que permite visualizar clara y contundentemente los tiempos de despacho del producto seleccionado. Al igual que en el caso de estudio de Guatemala, Nueva Zelanda y Australia, el análisis del indicador TRS permite detectar el flujo de comercio y diseñar las acciones que correspondan a cada actor para mejorar la efectividad de los procedimientos de despacho. Es por ello que los antecedentes mencionados se condicen con la información obtenida, apoyando las observaciones del presente trabajo, aunque no existan antecedentes a

nivel local que se hayan abocado específicamente a la tarea de estudiar los tiempos de levante de productos agrícolas argentinos.

A lo largo de la investigación diversos datos fueron recabados a partir de un grupo de expertos, pudiendo así volcar sus argumentos, experiencias y demás conocimientos en un informe de índole cuantitativo y cualitativo. Sin embargo, el tamaño de la muestra especificada en el presente trabajo se presenta como una limitación relevante, ya que ésta se reduce exclusivamente a un sector particular de la provincia de Córdoba (Departamento General San Martín), de manera tal que no se puede inferir con exactitud sobre lo que ocurre en el resto de las localidades aledañas y demás sectores vinculados sino sólo tener un aproximado de ello.

La importancia del presente manuscrito radica en que, como la aduana de Argentina aún no ha realizado ningún estudio del tiempo de levante (TRS), se puede a partir de este trabajo tener un modelo de referencia del cual se pueda tomar información pertinente para futuras investigaciones y toma de decisiones.

Hasta la fecha de este manuscrito, las empresas internacionales no cuentan con datos oficiales sobre los tiempos promedios que demoran las aduanas argentinas en liberar la mercancía, no pudiéndose detectar a tal efecto que los principales responsables en impactar en los tiempos y costos de las exportaciones del país podrían ser las fallas en la coordinación de la logística y los complejos procedimientos existentes. Por lo tanto, la fortaleza de la presente investigación radica en llevar a cabo un análisis sobre el desempeño logístico argentino, así como de cualquier otra variable que influya sobre el desarrollo exportador porque sólo así se podrán arribar a conclusiones enriquecedoras para un mejor porvenir, pudiendo transformar lo complejo en algo novedoso y efectivo en relación a las líneas de investigación venideras.

A partir de todo lo mencionado se puede concluir que, en términos de país, la Argentina ha tenido 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. Los principales problemas que se identifican dentro del proceso exportador elegido (maní con cáscara), y considerando las localidades seleccionadas para su análisis, son: superabundancia de trámites aduaneros al momento de exportar, rezago tecnológico y burocracia de las agencias gubernamentales de intervención y supervisión; escasa disponibilidad diaria de containers; y por último, profundas carencias en infraestructura, productividad e innovación en materia logística para el traslado de la mercadería desde las plantas empresariales hasta la Terminal Portuaria de Rosario.

Por lo tanto, considerando el panorama actual que hasta aquí se presenta y con miras a un futuro prometedor en materia de desempeño exportador, se sugiere maximizar los esfuerzos conjuntos entre Estado, Aduanas y demás entes públicos y privados en pos de identificar nuevas formas de eficientizar las distintas partes que constituyen el proceso exportador. Desde digitalizar los documentos aduanales para optimizar tiempos en materia de validación de mercadería hasta implementar nuevas unidades de traslado de productos a fin de transportar en menores tiempos mayores volúmenes de mercancía, son opciones que mejorarían a gran escala distintas dimensiones del desempeño logístico actual. Una alternativa viable sería lograr implementar como nueva forma de transportación del maní los llamados BITRENES (o B-Doble). Dichos vehículos son unidades conformadas por una unidad tractora con dos

semirremolques biarticulados diseñados para servir áreas remotas y desplazar cargas voluminosas de forma eficiente. Estas unidades se presentan como una solución ferroviaria y de logística terrestre eficiente para aumentar la competitividad de la Argentina, generando más y mejores oportunidades, reduciendo los tiempos operativos, reforzando la intermodalidad, modernizando los procesos para aprovechar las nuevas posibilidades y cimentar al país bajo un rol estratégico en la región.

Si bien la situación económica se encuentra atravesada por una gran variedad de actividades, la crisis que se instaló en la Economía Argentina no impide actualmente el desarrollo de proyectos empresarios que vinculados con la dinámica exportadora que busquen potenciar las oportunidades de desarrollo que ofrecen las economías regionales asentadas en Córdoba y las regiones productivas cercanas a su centro de actividad.

Con una mirada hacia el futuro, los distintos sectores sociales deberán replantearse que acciones cambiar, cuales mejorar y hacia donde apuntar para poder alcanzar un mayúsculo desempeño logístico y por consiguiente un nuevo bienestar social.

La dirigencia política deberá comprometerse, dedicarse y responsabilizarse en llevar a cabo acciones que contribuyan a establecer políticas públicas que se conviertan en un verdadero aliado de los exportadores.

Los productores, exportadores y empresarios deberán centrar su visión y trabajo en pos de integrar conceptos tales como infraestructura, servicios y producción para dar respuesta a todas las necesidades de la logística y del comercio exterior de forma concreta, rápida y eficiente, logrando un *upgrade* en la exportación de productos agroalimentarios.

Finalmente, la sociedad en general, y el individuo en particular, deberá valorar y acompañar al sector agropecuario argentino, y a las economías regionales, que constituyen un trabajo vital para la erradicación del hambre y la pobreza.

Como afirma la Organización Mundial de Aduanas (2020, pág.12) “el comercio internacional nunca se detiene”, por lo que cuidar los recursos e invertir en tecnología para optimizar todos los procesos es lo único que hace posible conseguir la seguridad alimentaria del país y aproximarse a un posicionamiento local y regional fuerte con miras a desarrollar un próspero y equilibrado contexto internacional.

Para concluir el presente manuscrito científico, a continuación se plantean a modo de cierre las posibles líneas de investigación futuras:

- Verificar si se han logrado maximizar los esfuerzos conjuntos entre Estado, Aduanas y demás entes públicos y privados en nuestro país.
- Identificar nuevas formas de eficientizar las distintas partes que constituyen el proceso exportador argentino.
- Estudiar el desarrollo de proyectos empresarios a fin de potenciar las oportunidades de desarrollo en materia de logística argentina.
- Comprobar si los distintos sectores sociales cambiaron y mejoraron su accionar, a fin de lograr un óptimo desempeño logístico y bienestar social.
- Examinar si se da respuesta a todas las necesidades de la logística y del comercio exterior vinculado a la exportación de productos agroalimentarios.
- Corroborar si la sociedad en general, y el individuo en particular, lleva a cabo un esfuerzo mancomunado a fin de acompañar al sector agropecuario argentino, y por consiguiente a las economías regionales.

Referencias

- Devlin, C. D., & Yee, A.Y. (2018). *The Logistics Performance Effect in International Trade* (4.^a ed., Vol. 33) [Libro electrónico]. Gi-Tae Yeo. <https://doi.org/10.1016/j.ajsl.2017.12.012>
- Pathak, D. K., Thakur, L. S., Rahman, S., & Lakshman, N. L. (2019). Performance evaluation framework for sustainable freight transportation systems. *International Journal of Production Research*, 57(19), 6202-6222. <https://doi.org/10.1080/00207543.2019.1602741>
- Bag, S., Gupta, S., Luo, Z., & Sarkar, S.-S. (2020). Examining the role of logistics 4.0 enabled dynamic capabilities on firm performance. *The International Journal of Logistics Management*, 31(3), 607-628. <https://doi.org/10.1108/ijlm-11-2019-0311>
- Marinucci, E. M. (2019, enero). *Las exportaciones argentinas y el desafío logístico*. <http://hdl.handle.net/2133/15723>
- Serrano, E. M. J. (2019). *Gestión logística y comercial*. EDICIONES PARANINFO.
- Coyle, J., Langley, J., & Novack, R. (s. f.). *Administración de la cadena de suministro* (9.a ed.). Cengage Learning Editores.
- Avendaño Cárdenas, E., Silva Guerra, H., & Goldratt, E. M. G. (2018). Análisis de los cuellos de botella en la logística internacional de las Pymes de confecciones en Colombia. *Telos Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 20(3), 510-536. <https://doi.org/10.36390/telos203.07>
- López, B. S. (2020, 16 febrero). *Indicadores de desempeño logístico*. Ingeniería Industrial Online. <https://www.ingenieriaindustrialonline.com/logistica/indicadores-de-desempeno->

[logistico/#:%7E:text=Los%20Indicadores%20de%20Desempe%C3%B1o%20Log%C3%ADstico,entre%20las%20partes%20de%20la](#)

- Riadh, H., & Shepherd, B. S. (2020). Modelling and quantifying the effects of trade facilitation on trade and international transport costs using the logistics performance index. *International Journal of Shipping and Transport Logistics*, 12(5), 426. <https://doi.org/10.1504/ijstl.2020.10030194>
- U.S. Agency for International Development. (s. f.). <https://www.usaid.gov/>
<https://www.usaid.gov/>
- Asian Development Bank. (s. f.). <https://www.adb.org/>. <https://www.adb.org/>
- Marinucci, E. (2019). Las exportaciones argentinas y el desafío logístico. *Revista Integración y Cooperación Internacional*, 28, 4-20. <https://doi.org/10.35305/revistamici.v0i28.24>
- INDEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina. (s. f.). <https://www.indec.gob.ar/>. <https://www.indec.gob.ar/>
- Sánchez, R. J. S., & Pérez, G. P. S. (2017). *Desafíos para la integración de las redes de infraestructuras de transporte en América Latina*. https://www.cepal.org/sites/default/files/events/files/presentacion_ricardo_sanchez_y_gabriel_perez-salas_-_cepal.pdf
- Cámara Argentina del Maní, & Cavigliasso, O. (2019, septiembre). *El negocio de conocer y persistir*. <http://www.camaradelmani.org.ar/espanol/el-negocio-de-conocer-y-persistir-la-voz/>
- Dietrich, G. D. (2018). *El Sistema De Turnos Para La Descarga De Camiones Ya Está Reduciendo El Tiempo De Espera De 12 A 6 Ó 7 Horas*. Ruralnet - Conectando al Campo. <https://ruralnet.com.ar/dietrich-el-sistema-de-turnos-para-la-descarga-de-camiones-ya-esta-reduciendo-el-tiempo-de-espera-de-12-a-6-o-7-horas/>

Anexos

Anexo I: Documento de consentimiento informado

La presente investigación es conducida por Sofia Belén Casini, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio es diseñar propuestas de mejora en materia de logística argentina, en pos de perfeccionar los movimientos exportadores de productos agrícolas a partir de la medición de los tiempos de levante.

Si usted accede a participar en este estudio, se le pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente veinte minutos de su tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que usted haya expresado.

La participación de este estudio es estrictamente voluntaria. La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Sus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcriptas las entrevistas, se destruirán las grabaciones.

Si tiene alguna duda sobre este proyecto, puede hacer preguntas en cualquier momento durante su participación en él. Igualmente, puede retirarse del proyecto en cualquier momento sin que eso lo perjudique en ninguna forma. Si alguna de las preguntas durante la entrevista le parece incómoda, tiene usted el derecho de hacérselo saber al investigador o de no responderlas.

Desde ya le agradecemos su participación.