

---

# GESTIÓN LOGÍSTICA:

## EL PUNTO DÉBIL DE LAS CADENAS GLOBALES

POR: MYRNA FABIOLA MIRELES  
VERASTEGUI

---

**Durante los últimos años, el debate público sobre las disrupciones en el comercio internacional ha estado dominado por una narrativa casi automática: cuando las cadenas de suministro se rompen, la explicación suele encontrarse en la geopolítica.**

**Tensiones comerciales, conflictos regionales, rivalidades estratégicas entre potencias o crisis sanitarias globales aparecen como los principales culpables de los retrasos, la escasez de productos o el aumento de costos logísticos.**

Esta interpretación, aunque parcialmente cierta, tiene un efecto colateral importante: desplaza la atención de un problema mucho más cotidiano, silencioso y estructural. En realidad, muchas de las fallas más persistentes en las cadenas globales no se originan en los grandes conflictos internacionales, sino en algo mucho más cercano al funcionamiento interno de las organizaciones: la gestión logística.

La logística rara vez ocupa titulares. No tiene el dramatismo de un embargo comercial ni la espectacularidad de un conflicto diplomático. Sin embargo, su influencia sobre el comercio mundial es profunda y constante. Cada producto que cruza fronteras depende de una secuencia precisa de decisiones operativas, coordinaciones administrativas, flujos de información y movimientos físicos que deben funcionar con precisión casi quirúrgica. Cuando alguno de estos elementos falla, el efecto no siempre se percibe de inmediato, pero termina acumulándose en retrasos, sobrecostos y pérdida de eficiencia a lo largo de toda la cadena.

Lo paradójico es que, mientras el comercio global se ha sofisticado enormemente en términos tecnológicos y financieros, la gestión logística dentro de muchas organizaciones sigue arrastrando prácticas que pertenecen a una lógica empresarial del pasado. Sistemas fragmentados, comunicación deficiente entre departamentos, planificación reactiva en lugar de estratégica y una subestimación sistemática del papel de la logística como función central del negocio continúan siendo problemas recurrentes. La consecuencia es que, cuando ocurre una perturbación externa, sea un conflicto geopolítico o una crisis sanitaria, las empresas descubren que sus cadenas de suministro no eran tan resilientes como creían.

La pandemia de los últimos años dejó una lección particularmente reveladora en este sentido. En el discurso público, el colapso logístico que se vivió en múltiples sectores fue atribuido principalmente a factores extraordinarios: confinamientos, cierres de puertos, falta de contenedores o restricciones sanitarias. No obstante, un análisis más detenido muestra que muchos de esos problemas se agravaron por debilidades internas en la gestión de las cadenas de suministro. La falta de visibilidad sobre inventarios, la dependencia excesiva de proveedores únicos o la incapacidad de coordinar decisiones entre producción, compras y logística fueron factores que amplificaron el impacto de las crisis externas.

Esta situación refleja una tensión estructural que ha acompañado al comercio internacional durante décadas. A medida que las empresas han buscado optimizar costos, han adoptado modelos operativos cada vez más ajustados, con inventarios mínimos y una dependencia creciente de redes globales altamente especializadas. Este modelo ha permitido reducir costos y aumentar la eficiencia en tiempos de estabilidad, pero también ha creado sistemas extremadamente sensibles a cualquier interrupción. En ese contexto, la calidad de la gestión logística se convierte en un factor decisivo.

Sin embargo, dentro de muchas organizaciones la logística continúa siendo tratada como una función meramente operativa, subordinada a áreas consideradas estratégicas como finanzas, marketing o producción.

Esta percepción reduce su papel a la ejecución de decisiones tomadas en otros niveles de la empresa, en lugar de reconocerla como un espacio donde se articulan variables críticas para la competitividad: tiempo, costo, riesgo y coordinación internacional.

Cuando la logística se gestiona desde esta lógica subordinada, los problemas suelen manifestarse de manera gradual pero persistente. La información se fragmenta entre distintos sistemas o departamentos, las decisiones se toman con base en datos incompletos y la planificación se vuelve reactiva. Las empresas responden a los problemas cuando estos ya han generado consecuencias, en lugar de anticiparlos mediante una visión integral de la cadena de suministro.

Uno de los síntomas más evidentes de esta debilidad estructural es la falta de integración entre los distintos actores de la cadena logística. Proveedores, transportistas, operadores portuarios, agentes aduanales y distribuidores forman parte de un ecosistema complejo donde la coordinación resulta esencial. Sin embargo, en muchos casos cada actor opera con sus propios sistemas de información, sus propios indicadores de desempeño y sus propias prioridades. La consecuencia es una cadena que funciona más como una suma de eslabones independientes que como un sistema verdaderamente integrado.

Esta fragmentación genera un fenómeno que podría describirse como “opacidad logística”. Las empresas saben que sus mercancías están en tránsito, pero no siempre tienen claridad sobre su ubicación exacta, los tiempos reales de llegada o los posibles riesgos en el trayecto. La información fluye con retraso o de manera incompleta, lo que dificulta la toma de decisiones oportunas. En un entorno donde los mercados reaccionan cada vez más rápido, esta falta de visibilidad puede convertirse en una desventaja competitiva significativa.

La tecnología ha sido presentada con frecuencia como la solución a estos problemas. Plataformas digitales, sistemas de trazabilidad, análisis de datos y automatización prometen transformar la forma en que se gestionan las cadenas de suministro. Sin duda, estas herramientas han abierto oportunidades importantes para mejorar la eficiencia logística. No obstante, también es cierto que la tecnología por sí sola no corrige deficiencias de gestión.

En muchas organizaciones se han invertido recursos considerables en sistemas sofisticados que terminan siendo infrautilizados o mal integrados. La razón es simple: implementar tecnología sin transformar la cultura organizacional y los procesos de decisión produce resultados limitados. La logística digital requiere algo más que plataformas informáticas; requiere una visión estratégica que reconozca el valor de la información compartida y la coordinación interdepartamental.

Otro aspecto frecuentemente subestimado es la dimensión humana de la gestión logística. Las cadenas de suministro dependen en gran medida de la capacidad de los profesionales para interpretar información, anticipar riesgos y coordinar actores diversos. Sin embargo, en muchos contextos empresariales el desarrollo de talento en logística no recibe la misma atención que otras áreas del negocio. Se espera eficiencia operativa, pero no siempre se invierte en la formación estratégica necesaria para gestionarla.

Esta contradicción resulta especialmente relevante en un momento histórico donde la complejidad del comercio internacional no deja de aumentar. Las cadenas globales involucran múltiples jurisdicciones regulatorias, infraestructuras logísticas diversas, sistemas tecnológicos interconectados y una creciente presión por cumplir estándares ambientales y sociales. Gestionar este entorno exige competencias profesionales que van mucho más allá de la simple coordinación de transporte.

A pesar de esta realidad, el debate público sobre las fallas del comercio global sigue concentrándose con frecuencia en factores externos. Las tensiones geopolíticas, los conflictos comerciales o las crisis internacionales ofrecen explicaciones visibles y políticamente convenientes. Sin embargo, esta narrativa puede ocultar responsabilidades internas que resultan más difíciles de reconocer. Es más sencillo atribuir un retraso a una crisis internacional que admitir deficiencias en la planificación logística o en la coordinación organizacional.

Esta tendencia también refleja una cierta resistencia cultural dentro del mundo empresarial. Reconocer que los problemas logísticos pueden originarse en decisiones de gestión implica cuestionar modelos operativos que durante años se consideraron exitosos.

Significa revisar estructuras organizacionales, redistribuir responsabilidades y, en algunos casos, modificar prioridades estratégicas. No todas las empresas están dispuestas a emprender ese proceso de autocrítica.

Sin embargo, la realidad del comercio global está obligando cada vez más a enfrentar estas preguntas. Las cadenas de suministro ya no operan en un entorno predecible. Las crisis sanitarias, los cambios regulatorios, los eventos climáticos extremos y las tensiones políticas forman parte de un contexto donde la capacidad de adaptación se vuelve fundamental. En ese escenario, la diferencia entre una empresa resiliente y una vulnerable suele encontrarse en la calidad de su gestión logística.

La resiliencia logística no se construye únicamente mediante la diversificación de proveedores o la ampliación de inventarios. También depende de la capacidad de integrar información, coordinar actores y tomar decisiones estratégicas con una visión sistémica de la cadena de suministro.

Implica reconocer que cada eslabón está conectado con el siguiente y que una falla aparentemente menor puede desencadenar efectos en cascada a lo largo de toda la red.

Desde una perspectiva profesional, resulta necesario cuestionar una idea profundamente arraigada en el mundo empresarial: la creencia de que la logística es simplemente una función de apoyo. En realidad, la logística se ha convertido en uno de los principales espacios donde se define la competitividad de las organizaciones en la economía global. No es un departamento que ejecuta decisiones; es un sistema que condiciona la viabilidad de esas decisiones.

Persistir en una visión reducida de la logística implica ignorar su papel como articuladora de procesos productivos, comerciales y financieros. Significa tratar como operativo un ámbito que, en realidad, determina la capacidad de una empresa para responder a un entorno económico cada vez más incierto.

Cuestionar esta percepción no es únicamente un ejercicio teórico. Tiene implicaciones directas sobre la forma en que se diseñan las estructuras organizacionales, se asignan recursos y se forman profesionales en el ámbito del comercio internacional. La logística necesita dejar de ser vista como un conjunto de procedimientos técnicos para ser comprendida como una función estratégica de gestión.

Las cadenas globales de suministro no fallan únicamente cuando estalla un conflicto internacional o cuando una crisis sanitaria paraliza puertos y fábricas. Con frecuencia fallan mucho antes, en decisiones cotidianas que pasan desapercibidas dentro de las organizaciones: sistemas que no se comunican entre sí, procesos que se duplican, información que llega demasiado tarde o estrategias logísticas que nunca fueron realmente pensadas como tales.

La geopolítica puede alterar el tablero del comercio mundial, pero la capacidad de las empresas para adaptarse a esos cambios depende en gran medida de la solidez de su gestión interna. Ignorar esta realidad equivale a concentrarse en los síntomas visibles mientras se descuida la estructura que sostiene el sistema.

Tal vez la pregunta más incómoda para el mundo del comercio internacional no sea por qué las cadenas globales se vuelven vulnerables frente a crisis externas, sino por qué tantas organizaciones continúan gestionándolas como si la logística fuera un asunto secundario. Porque si el verdadero cuello de botella es invisible, el primer paso para resolverlo consiste en reconocer que siempre estuvo ahí.