





Para mayor información sobre el tema puede dirigirse a los siguientes links:

- *webpicking*
- *revista de logistica*
- *TLY Comercio Exterior*

**Artículo basado en la entrevista realizada al Dr. Ruibal durante el Congreso Internacional en Gerencia de Proyectos y Mejoramiento Organizacional, organizado por la Universidad EAN y la Université de Québec à Chicoutimi, septiembre de 2010, Sala Ernesto Bein del Gimnasio Moderno. Bogotá, Colombia.**

## Resumen

Aunque la logística genera gastos significativos en los presupuestos de una empresa, también se convierte en un punto neurálgico para la rentabilidad. El Dr. Alberto Ruibal, explica el funcionamiento de la logística empresarial y el papel que juega el Estado, para la edificación de los proyectos empresariales.

## Sobre el autor

Ingeniero agrónomo, de nacionalidad peruana, suiza y croata, con un Ph.D en Logística Comercial Internacional y un Ms.c. en Economía Internacional. Es experto en organismos internacionales, en empresas de consultoría y servicio comercial internacional, soportado con una experiencia de 45 años en el campo académico como formador y capacitador empresarial en comercio internacional, distribución física, transporte internacional de carga y logística comercial global (LCG). Autor de varias publicaciones, siendo la más conocida su Atlas logístico de Suramérica, publicado en el año 2008. En la actualidad es consultor internacional en LCG en Latinoamérica, el Caribe y África.

## Video - parte 2

La gestión y manejo sistémico de cualquier actividad humana, es en palabras de este teórico, la definición que más refleja el contenido de la logística, la idea es llegar a ser óptimos, es decir, el ideal en un momento dado. Teniendo esto en cuenta, se entiende por ende, la importancia de la misma, no sólo en el momento actual que la percibimos, sino desde siempre.

Lo más significativo es que la operación logística como tal, no solo permite aumentar la rentabilidad de los procesos que haga la empresa, sino que al aumentar su rentabilidad, mejora en competitividad y eso a su vez admite incrementar el aporte que proporciona la empresa a la región o al país a través del sistema de tributación, porque una empresa más competitiva y más rentable puede pagar mayores impuestos.

Eso quiere decir, que la implementación de los procesos para la cadena logística es trascendental. Ella está conformada por muchas variables, por infinidad de eslabones que en su conjunto deben marchar bien. Si la cadena se rompe, no puede funcionar con altos niveles de excelencia, por ello, todos los eslabones cobran importancia, desde el más pequeño hasta el más grande. En analogía, se puede pensar en una receta culinaria, si alguno de los ingredientes falta, cambia el plato y pierde su excelencia.

Precisamente donde radica una de las maravillas de la logística, es en el cuidado riguroso de todos los eslabones de la cadena, para evitar que se rompa en alguno de sus puntos ¿Por cuál eslabón podría romperse la cadena? ¡Por el más débil! Por lo tanto, la operación lo debe abarcar todo, comenta Ruibal Handabaka. Aunque claro está –agrega-, que si se



organismos internacionales, en empresas de consultoría y servicio comercial internacional, soportado con una experiencia de 45 años en el campo académico como formador y capacitador empresarial en comercio internacional, distribución física, transporte internacional de carga y logística comercial global (LCG). Autor de varias publicaciones, siendo la más conocida su Atlas logístico de Suramérica, publicado en el año 2008. En la actualidad es consultor internacional en LCG en Latinoamérica, el Caribe y África.

### Video - parte 3

Fragmento de la entrevista realizada al Dr. Alberto Ruibal durante el Congreso Internacional en Gerencia de Proyectos y Mejoramiento Organizacional, organizado por la Universidad EAN y la Université de Québec à Chicoutimi, septiembre de 2010, Sala Ernesto Bein del Gimnasio Moderno. Bogotá, Colombia.



Para mayor información sobre el tema puede dirigirse a los siguientes links:

- *webpicking*
- *revista de logistica*
- *TLY Comercio Exterior*

Es por eso, que dada la naturaleza de hiper dinamismo que tiene el manejo logístico; se requiere que la creatividad y la innovatividad sean una constante para que sea aplicable a la solución de problemas o a los paradigmas del tiempo o del costo, que son los parámetros importantes y fundamentales del manejo logístico.

### Cuatro enfoques logísticos

Para el Doctor Alberto Ruibal, al formular una estrategia logística se debe tener en cuenta que vaya en beneficio de la organización y de la operación; es importante que haya concatenación entre todos los procesos, lo cual haría que la logística pueda tener cuatro enfoques diferentes: proactivo, reactivo, proyectivo o prospectivo. Esto determina la capacidad de la empresa para expandirse, desarrollarse y alcanzar los más altos niveles de eficiencia y de efectividad.

Hay empresas que son netamente reactivas logísticamente y que van aplicando estrategias solo después de producidos los hechos, de esa manera, se implementan correctivos, donde se aplica la innovatividad y la creatividad, sin embargo, lo aconsejable es haber previsto las eventualidades antes.

Usualmente las compañías tienden a ser proactivas, es decir, adelantarse a las posibles variables y sus efectos, tratando de cubrir alguno de los aspectos del horizonte de la operación de logística.

Surge entonces la siguiente pregunta ¿Cuántos eslabones puede llegar a tener la cadena logística?, como lo nombramos antes, la cadena tiene infinidad de ellos ¿Cómo se pueden manejar esos eslabones?, nunca se podrá manejar la totalidad estos, es humanamente imposible, eso nos lleva a pesar en ¿Cuál es el gran secreto y el éxito de las multinacionales y las transnacionales?

Para el profesor Ruibal, la inteligencia es patrimonio de la humanidad, ¡Todos somos inteligentes! ¡Todas las empresas son inteligentes! El simple y pequeño gran detalle en el campo logístico es que la gran empresa multinacional o transnacional trata de cubrir el mayor número de eslabones, porque tiene la capacidad técnica y humana para hacerlo.

**Artículo basado en la entrevista realizada al Dr. Ruibal durante el Congreso Internacional en Gerencia de Proyectos y Mejoramiento Organizacional, organizado por la Universidad EAN y la Université de Québec à Chicoutimi, septiembre de 2010, Sala Ernesto Bein del Gimnasio Moderno. Bogotá, Colombia.**

### Resumen

En cambio la pequeña empresa sólo tiene la posibilidad de cubrir alguno de los eslabones, eso ya



Aunque la logística genera gastos significativos en los presupuestos de una empresa, también se convierte en un punto neurálgico para la rentabilidad. El Dr. Alberto Ruibal, explica el funcionamiento de la logística empresarial y el papel que juega el Estado, para la edificación de los proyectos empresariales.

## Sobre el autor

Ingeniero agrónomo, de nacionalidad peruana, suiza y croata, con un Ph.D en Logística Comercial Internacional y un Ms.c. en Economía Internacional. Es experto en organismos internacionales, en empresas de consultoría y servicio comercial internacional, soportado con una experiencia de 45 años en el campo académico como formador y capacitador empresarial en comercio internacional, distribución física, transporte internacional de carga y logística comercial global (LCG). Autor de varias publicaciones, siendo la más conocida su Atlas logístico de Suramérica, publicado en el año 2008. En la actualidad es consultor internacional en LCG en Latinoamérica, el Caribe y África.

## Video

Fragmento de la entrevista realizada al Dr. Alberto Ruibal durante el Congreso Internacional en Gerencia de Proyectos y Mejoramiento Organizacional, organizado por la Universidad EAN y la Université de Québec à Chicoutimi, septiembre de 2010, Sala Ernesto Bein del Gimnasio Moderno. Bogotá, Colombia.

[El video está dividido en 3 fragmentos, y se encuentran ubicados de la página 1 a la página 3.](#)

Para mayor información sobre el tema puede dirigirse a los siguientes links:

- *webpicking*
- *revista de logistica*
- *TLY Comercio Exterior*

determina una agrupación y una clasificación en empresas logísticamente hablando, en reactivas, proactivas, proyectivas y prospectivas, como se mencionó anteriormente.

Es por eso que las empresas que alcancen los más grandes índices de excelencia, rentabilidad y competitividad serán aquellas que en primer lugar nunca fueron reactivas, y que hoy ya han dejado de ser solamente proactivas y de ser solamente proyectivas y entran al máximo nivel de excelencia, en el estadio de ser prospectivas.

Para entender este aspecto, es importante tener claro que en el horizonte de tiempo, la prospectividad siempre es al futuro y puede ser en términos de lo cotidiano, el corto, mediano y largo plazo.

Sin embargo, la problemática y la indefinición de un horizonte dado como entorno a una organización, la puede llevar a que se sienta o necesite ser casi total o mayoritariamente absorbida por la atención de lo cotidiano y del cortoplacismo. Esto tiene dos consecuencias muy graves, que afectan directamente el logro de los máximos niveles de excelencia, efectividad y eficiencia, en primer lugar, genera miopía de la visión del mediano plazo y ceguera de la visión de largo plazo.

## El bien

Para implementar una estrategia logística, primero se debe tener una planeación en logística, cómo va a ser la producción, la comercialización, la distribución y cómo van a estar vinculadas las diversas actividades y etapas que va a realizar la empresa.

Como indica el Dr. Ruibal, en la concepción global, para vender acá o afuera, tenemos que tener en cuenta que el elemento esencial de todo el proceso es el bien, lo cual es la denominación genérica del elemento que estamos trabajando. El bien como genérico en cada una de las etapas del proceso logístico es un eslabón diferente, cuando está en la fase de producción se le llama producto, en la etapa de comercialización se denomina mercadería o mercancía y cuando está en el curso de distribución se nombra como carga.

Aunque parezca que es lo mismo, la empresa debe tener un gerenciamiento logístico tanto de producción, de comercialización y de distribución, para manejar sistémicamente el bien, ya sea como producto, como mercadería o como carga, pero no de manera aislada, sino imbricada, ya que solo así, la cadena logística se estructura y no se desploma.

**Artículo basado en la entrevista realizada al Dr. Ruibal durante el Congreso Internacional en**

## Resumen

Aunque la logística genera gastos significativos en los presupuestos de una empresa, también se convierte en un punto neurálgico para la rentabilidad. El Dr. Alberto Ruibal, explica el funcionamiento de la logística empresarial y el papel que juega el Estado, para la edificación de los proyectos empresariales.

## Sobre el autor

Ingeniero agrónomo, de nacionalidad peruana, suiza y croata, con un Ph.D en Logística Comercial Internacional y un Ms.c. en Economía Internacional. Es experto en organismos internacionales, en empresas de consultoría y servicio comercial internacional, soportado con una experiencia de 45 años en el campo académico como formador y capacitador empresarial en comercio internacional, distribución física, transporte internacional de carga y logística comercial global (LCG). Autor de varias publicaciones, siendo la más conocida su Atlas logístico de Suramérica, publicado en el año 2008. En la actualidad es consultor internacional en LCG en Latinoamérica, el Caribe y África.

## Video

Fragmento de la entrevista realizada al Dr. Alberto Ruibal durante el Congreso Internacional en Gerencia de Proyectos y Mejoramiento Organizacional, organizado por la Universidad EAN y la Université de Québec à Chicoutimi, septiembre de 2010, Sala Ernesto Bein del Gimnasio Moderno. Bogotá, Colombia.

[El video está dividido en 3 fragmentos, y se encuentran ubicados de la página 1 a la página 3.](#)

Para mayor información sobre el tema puede dirigirse a los siguientes links:

- [webpicking](#)

Teniendo esto en cuenta el monto del presupuesto que destine la empresa a la operación logística, estará en función a la importancia dentro de la estructura de su misión, visión y su estrategia empresarial, esta debería ser en proporción, el más importante.

## La logística en Colombia

Según Alberto Ruibal, en Colombia, los empresarios y los especialistas en logística son unos genios, "y no es que esté loco" asegura, pues con todas las limitaciones, con todas las restricciones, con todos los problemas y cuellos de botella de toda índole, se conservan ciertos niveles de competitividad que permiten al país mantenerse en el nivel internacional para seguir vendiendo al exterior.

Eso demuestra el gran nivel de creatividad e innovatividad que poseen los colombianos, cada uno de estos problemas y cuellos de botella representan sobrecostos, algunos de los cuales podrían ser removidos de manera casi inmediata, solo a partir de la conjunción de la cadena logística y del pensamiento de los tomadores de decisión.

Donde es fundamental que se una prospectivamente la triada de desarrollo conformada por el Estado facilitador – promotor, el empresariado actor y la academia asesor – investigador – capacitador y formador.

Un claro ejemplo de estancamiento logístico, está la vinculación de toda la zona del Valle del Cauca a Buenaventura. Es por una vía de dos carriles, donde se forma un cuello de botella; por esta razón, el empresariado ha perdido miles de millones de dólares en los últimos 20 años. Este es un hecho que todo el mundo sabe, pero que sigue allí.

El problema es que se está resintiéndose duramente la rentabilidad, porque hay un derrumbe, porque hay un trancón, porque están los grupos armados al margen de la ley, en fin; estas interrupciones representan el no cumplir con los paradigmas logísticos del 'justo a tiempo'.

Para Ruibal Handabaka, este tipo de elementos afectan la competitividad logística del país, pero lo difícil radica en que la decisión depende de una evolución mental, pensada desde el Estado; dentro de los estándares de la globalización, donde se compone de un todo, pero sin ser centro de nada.

- *revista de logistica*
- *TLY Comercio Exterior*

**Artículo basado en la entrevista realizada al Dr. Ruibal durante el Congreso Internacional en Gerencia de Proyectos y Mejoramiento Organizacional, organizado por la Universidad EAN y la Université de Québec à Chicoutimi, septiembre de 2010, Sala Ernesto Bein del Gimnasio Moderno. Bogotá, Colombia.**

## Resumen

Aunque la logística genera gastos significativos en los presupuestos de una empresa, también se convierte en un punto neurálgico para la rentabilidad. El Dr. Alberto Ruibal, explica el funcionamiento de la logística empresarial y el papel que juega el Estado, para la edificación de los proyectos empresariales.

## Sobre el autor

Ingeniero agrónomo, de nacionalidad peruana, suiza y croata, con un Ph.D en Logística Comercial Internacional y un Ms.c. en Economía Internacional. Es experto en organismos internacionales, en empresas de consultoría y servicio comercial internacional, soportado con una experiencia de 45 años en el campo académico como formador y capacitador empresarial en comercio internacional, distribución física, transporte internacional de carga y logística comercial global (LCG). Autor de varias publicaciones, siendo la más conocida su Atlas logístico de Suramérica, publicado en el año 2008. En la actualidad es consultor internacional en LCG en Latinoamérica, el Caribe y África.

## Video

Fragmento de la entrevista realizada al Dr. Alberto Ruibal durante el Congreso Internacional en Gerencia de Proyectos y Mejoramiento Organizacional, organizado por la Universidad EAN y la Université de Québec à Chicoutimi, septiembre de 2010, Sala Ernesto Bein del Gimnasio Moderno. Bogotá, Colombia.

[El video está dividido en 3 fragmentos, y se encuentran ubicados de la página 1 a la página 3.](#)

## Internidad y megaentorno

Ahora, en el caso de las empresas, ellas también deben ser conscientes que se está dentro de una aldea global. Un mundo donde cada uno hace parte de un entorno en el cual debe interactuar; en el microentorno, que es donde operan las compañías y en el perímetro físico, de donde se denomina internidad de la empresa. Aquí la organización puede manejarlo, pues tiene una influencia directa.

Pero ese entorno micro está rodeado por otro más amplio, al que se le denomina mesoentorno, (regional y nacional), el cual hace parte de un macroentorno continental y que forma parte del gran megaentorno mundial.

Entonces esta concepción de la aplicación del microentorno como internidad de la empresa con las externalidades meso, macro y megaentorno; tiene que ver con la concepción actual y moderna de lo que se denomina logística comercial global.

## Ecologística y desarrollo

Para el Dr. Ruibal, el aspecto medioambiental es sumamente importante, pero dentro del conjunto que se da con el desarrollo logístico; se forma una paradoja, ya que todos los seres humanos hoy en día tenemos una responsabilidad moral y: "*le estamos dando de palos al planeta y se nos está cayendo la gran casa*".

Sin embargo, hoy en día no es posible aplicar una estrategia ecologística, pues la humanidad no tiene un nivel de desarrollo y evolución, que permita ser cien por ciento ecológico, cien por ciento verde.

Por eso, no hay solución; aunque se puede mitigar el impacto ambiental, maximizando todo lo que tenga que ver con el manejo ecológico de la logística. En pocas palabras, realizar un procedimiento inverso; es decir el tratamiento de residuos, como las envolturas, los embalajes y demás.

No obstante, un factor contaminante, que es el eje fundamental de la operación logística, es el transporte. En ese aspecto Colombia está a punto de

Para mayor información sobre el tema puede dirigirse a los siguientes links:

- *webpicking*
- *revista de logistica*
- *TLY Comercio Exterior*

cometer un grave error, ya que uno de los enfoques modernos que tiene el país; está en la construcción de carreteras de cuatro carriles para transporte autoviario por camión; una obra que es altamente contaminante.

**Artículo basado en la entrevista realizada al Dr. Ruibal durante el Congreso Internacional en Gerencia de Proyectos y Mejoramiento Organizacional, organizado por la Universidad EAN y la Université de Québec à Chicoutimi, septiembre de 2010, Sala Ernesto Bein del Gimnasio Moderno. Bogotá, Colombia.**

## Resumen

Aunque la logística genera gastos significativos en los presupuestos de una empresa, también se convierte en un punto neurálgico para la rentabilidad. El Dr. Alberto Ruibal, explica el funcionamiento de la logística empresarial y el papel que juega el Estado, para la edificación de los proyectos empresariales.

## Sobre el autor

El profesor Brahim Meddeb tiene un Ph.D en Relaciones industriales, una Maestría en análisis de las políticas y una Maestría en economía. Desde 1991 es profesor titular en la Universidad de Québec à Chicoutimi, (Québec, Canadá) donde es el Director - Fundador de un laboratorio de peritaje y de investigación sobre las innovaciones y el apoyo en las empresas. Desde junio de 2009, es el Director de la Revista *Organisations & territoires* (Organizaciones y Territorios).

## Video

Fragmento de la entrevista realizada al Dr. Alberto Ruibal durante el Congreso Internacional en Gerencia de Proyectos y Mejoramiento Organizacional, organizado por la Universidad EAN y la Université de Québec à Chicoutimi, septiembre de 2010, Sala Ernesto Bein del Gimnasio Moderno. Bogotá, Colombia.

[El video está dividido en 3 fragmentos, y se encuentran](#)

Aunque es una buena estrategia logísticamente hablando, no es la mejor, pues si se tienen en cuenta factores como: la sobretasa a la gasolina y el daño ecológico, que prácticamente irremediable.

El país tiene la respuesta en sus manos, pero paradójicamente no está en ninguno de los planes de desarrollo. Colombia no puede hablar de competitividad hasta reformular toda su red ferroviaria, no se puede operar con una red de 94 centímetros que solo permiten una base de sustentación para la circulación de vagones de 30 toneladas, así jamás vamos a llegar a ser competitivos.

Y sin embargo, Colombia misma tiene un ejemplo maravilloso en el ferrocarril del Cerrejón a Puerto Bolívar, que opera con gran eficiencia en el transporte de un granel que tiene un valor agregado tan bajo como es el carbón, y que se hace necesario una gran capacidad con vías de 164 centímetros y vagones de 100 toneladas, que realmente lo hacen muy eficiente.

Teniendo esto en cuenta, hay que reformular toda la red ferroviaria nacional, lo que puede llegar a costar más de 2 mil millones de dólares, pero aunque suene a locura, si no se hace ahora, lo que va a pasar es que vamos a lentificar la muerte competitiva del país, ese es el gran desafío de la Presidencia de la República para los próximos 12 años.



ubicados de la página 1 a la página 3.

Para mayor información sobre el tema puede dirigirse a los siguientes links:

- *webpicking*
- *revista de logistica*
- *TLY Comercio Exterior*

**Entrevista realizada el 23 de  
septiembre de 2010**