

**A**daptarse o quedar fuera" parece ser la consigna del comercio internacional desde hace algunos años. Con cada nuevo episodio de tensión entre las grandes potencias, con cada cambio repentino en las políticas arancelarias, las empresas deben replantearse sus estrategias, sus rutas y sus mercados, intentando operar de la mejor más eficiente en un entorno donde la incertidumbre es la constante.

El nuevo gobierno de Donald Trump ha sumado un nuevo capítulo a este escenario global. En sus primeros 100 días de gobierno, volvió a poner en el centro la guerra comercial con China, reviviendo el uso de los aranceles como arma política. Según un análisis de Forbes, su estrategia parece construirse más desde la confrontación que desde la diplomacia. "Mas que construir acuerdos duraderos, Trump busca mover fichas en un tablero donde el caos le da cierto margen de maniobra", comentaron recientemente los analistas de este medio estadounidense.

Este clima de tensiones comerciales ha puesto a Latinoamérica en una posición atractiva, casi de manera insospechada. Tanto China como Estados Unidos ven en la región una opción interesante, no solo como aliado logístico o destino de inversión, sino también como un hub desde donde producir y distribuir bienes hacia otros mercados, aprovechando su ubicación estratégica y sus redes de acuerdos comerciales.

Esto se refleja, por ejemplo, en el creciente interés de empresas norteamericanas por zonas francas regionales más económicas, a medida que ajustan sus operaciones frente al alza de tarifas y la incertidumbre arancelaria.

"La incertidumbre arancelaria ha llevado a que muchas empresas importadoras en Estados Unidos frenen o ajusten sus compras cada pocos meses. Ante el alza de tarifas, varias de ellas han comenzado a mover sus inventarios desde zonas francas estadounidenses hacia otras en

**LAS TENSIONES EE.UU - CHINA Y LA INCERTIDUMBRE INTERNACIONAL HAN OBLIGADO A LAS EMPRESAS A REPENSAR SUS CADENAS DE SUMINISTRO. Y AUNQUE ESTE ESCENARIO PARECE AMENAZANTE PARA AMÉRICA LATINA, TAMBIÉN PUEDE ABRIR NUEVAS OPORTUNIDADES PARA POTENCIAR FLUJOS COMERCIALES ALTERNOS, ATRAER NUEVAS INVERSIONES, AMPLIAR SU ROL LOGÍSTICO Y CONSOLIDAR ALIANZAS ESTRATÉGICAS. ¿ESTÁ LA REGIÓN LISTA PARA CAPITALIZAR ESTA OPORTUNIDAD?**

## COMERCIO INTERNACIONAL: CONFLICTO GLOBAL, ¿OPORTUNIDAD LOCAL?

América Latina, donde los costos son menores, a la espera de mayor claridad sobre el escenario comercial", comenta Diego Rodríguez, director de logística e industria de Americas Market Intelligence (AMI).

En efecto, Panamá, con su Zona Libre de Colón, ya ha experimentado un aumento en la demanda por parte de empresas norteamericanas. Pero no sería el único. "A partir de esta nueva realidad, varios países de la región tienen la oportunidad de potenciar sus zonas de libre comercio para convertirlos en hubs, donde no solo se almacenen inventarios, sino también se les agregue valor", estima Rodríguez.

China, por su parte, ha buscado profundizar el comercio con Latinoamérica, una estrategia que le está dando buenos resultados: solo en el mes de abril, sus ventas a la región aumentaron 17%. "Este aumento del flujo de productos también está relacionado con el puerto de Chancay, que fines de marzo comenzó a operar un servicio marítimo directo desde Perú hasta el puerto de Guangzhou, en China.

Esto puede llevar a que tanto Perú como Chile se conviertan en hubs de distribución para Sudamérica", apunta el director de logística de AMI.

"La diversificación de mercados es una estrategia muy importante para reducir los riesgos en momentos de incertidumbre y eso es algo que yo transmito mucho. Dentro de los países de la región, creo que Chile es el mejor posicionado en esta estrategia de diversificación; le vende a China, a Estados Unidos, a Europa y también vende dentro América Latina, aunque en menor proporción. Hay que seguir en esa línea y profundizarla, para disminuir riesgos", propone.



**Álvaro Cepeda**  
Director de Educación Continua de la Facultad de Ingeniería de la U. Andrés Bello

Del mismo modo, sugiere explorar mercados como los de India, Japón, Corea y Vietnam. "Este es un momento muy propicio para hacerlo, porque prácticamente todos los países están buscando diversificar sus mercados. Hace una semana nos contactó una empresa de Filipinas que no comercializa en Latinoamérica, interesada en hacer un estudio de mercado en la región.

Ese es solo un ejemplo concreto de que hay una infinidad de países que están

buscando nuevas relaciones comerciales y ahí es donde se ven posibles oportunidades", resume.

Desde su perspectiva, agosto podría ser un mes estratégico para que las empresas chilenas importadoras realicen compras en China. Ello porque durante los meses previos, los fabricantes chinos se enfocan en abastecer la alta demanda de Estados Unidos, lo que eleva los precios y reduce la flexibilidad. Sin embargo, una vez que pasa esa temporada alta -hacia agosto- muchos de esos proveedores buscan mantener su volumen de ventas, lo que los lleva a ofrecer descuentos y mejores condiciones a otros mercados.

## EXPLORAR RUTAS POCO UTILIZADAS

Para Luis Llanos, profesor de Ingeniería Industrial de la Universidad de Chile, este es un periodo de ajustes que tomará tiempo volver a equilibrar y que probablemente ralentizará la toma de decisiones empresariales. "El comercio internacional podría estar más restringido y con un probable aumento de medidas proteccionistas", precisa.



**Diego Rodríguez**  
Director de Logística e  
Industria de América  
Market Intelligence (AMI)

A su juicio, los aranceles promedio podrían mantenerse relativamente similares a los niveles previos, especialmente para países como Chile. Sin embargo, las medidas paraarancelarias (requisitos técnicos, sanitarios o normas más estrictas para ciertos productos o sectores) sí podrían complejizar más los volúmenes del comercio internacional.

A pesar de este panorama, aparentemente adverso, Llanos coincide en destacar que la búsqueda de nuevas alternativas para flujos comerciales y logísticos puede traer oportunidades para Chile. "Las

empresas chinas, por ejemplo, están buscando oportunidades para reconfigurar un poco sus cadenas, incluyendo operaciones en países como el nuestro. Si bien Chile no es un país particularmente barato en estos temas, ciertamente esta podría ser una oportunidad para explorar integraciones", indica.

En la línea de diversificar mercados y proveedores, estima que algunas rutas comerciales hasta ahora poco utilizadas podrían cobrar un rol más estratégico. "Por ejemplo, el tráfico hacia destinos del océano Índico como India y los países del Golfo Pérsico, así como otras economías emergentes del sur de Asia.

Eso sí, los servicios desde Chile a esas regiones del mundo son hasta ahora bastante reducidos, por lo que habría que analizar cómo reconfiguramos esas rutas para potenciar la diversificación de destinos", apunta.

Profundizar el comercio intrarregional es otra estrategia que podría dar buenos

resultados, en el contexto de los conflictos globales, sostiene: "tenemos oportunidades de integración con países como Argentina, Perú y Brasil que debiéramos aprovechar mucho más, no solo en términos de productos, sino también de servicios y de energías".



**Luis Llanos**  
Profesor de Ingeniería  
Industrial de la Universidad  
de Chile

Como recomendación general ante el escenario internacional, sugiere estar muy atento a lo que va ocurriendo y en constante comunicación con clientes, proveedores y otros stakeholders.

"Conversar y revisar información con las contrapartes, llamar a los clientes para saber en qué están, qué han observado y sobre todo, estar muy atentos a esta reconfiguración de cadenas y rutas, porque van a haber muchos experimentos; algu-

techfy

# Transformamos tu logística

Soluciones integrales combinando hardware, software inteligente y servicios especializados.

Hardware	Software	Servicios
<ul style="list-style-type: none"><li>Impresoras</li><li>Escáneres</li><li>Tablets Robustas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Trazabilidad</li><li>Automatización</li><li>Control de Activos</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>Soporte Técnico</li><li>Implementación</li><li>Consultoría</li></ul>

Conéctate con nosotros y evoluciona tu operación logística. [www.techfy.cl](http://www.techfy.cl)

nos quizás no resulten, pero otros pueden funcionar y ser el primero te puede dar una gran ventaja", argumenta.

## ESPACIO PARA LA INNOVACIÓN

El informe "Perspectivas del comercio mundial y estadísticas", publicado en abril por la Organización Mundial del Comercio (OMC) proyectó una contracción del 0,2% en el volumen del comercio mundial de mercancías para 2025, en marcado contraste con el crecimiento del 2,7% que habían estimado a fines del año pasado.

Álvaro Cepeda, Director de Educación Continua de la Facultad de Ingeniería de la U. Andrés Bello, cita este estudio para poner la situación en contexto: "según este informe, Norteamérica encabeza la lista de regiones más afectadas, con una disminución proyectada del 12,6% en exportaciones y del 9,6% en importaciones. Un escenario que impacta especialmente a países que dependen del acceso fluido a los mercados globales, como los de América Latina y plantea interrogantes urgentes sobre las capacidades adaptativas del sistema logístico internacional", advierte.

Pese a ello, matiza, esta guerra comercial también abre espacios para la innovación estratégica y plantea que Chile "se proyecta como un país capaz de navegar escenarios adversos mediante una combinación de diplomacia económica, transformación digital, desarrollo logístico y cooperación regional".

Para avanzar en ese objetivo sostiene que es fundamental que las empresas chilenas refuercen su capacidad adaptativa mediante una estrategia integral de resiliencia logística, que incluya medidas como diversificación de proveedores y mercados.

"Existen oportunidades en India, el sudeste asiático y en mercados latinoamericanos consolidados como México y Bra-



sil", precisa. Asimismo, considera esencial reconfigurar la red de abastecimiento, priorizando alianzas con proveedores regionales o con países con menor exposición geopolítica, lo que ayudaría a reducir tiempos y costos logísticos.

En ese sentido, sugiere aprovechar plataformas logísticas como La Zona Franca de Iquique (ZOFRI) para el comercio regional. "La posición geográfica estratégica de ZOFRI permite a Chile conectarse eficientemente con mercados de Argentina, Brasil, Paraguay, Perú y Bolivia, generando economías de escala y facilitando el acceso a un mercado regional de más de 200 millones de personas. Esta infraestructura cobra aún más relevancia en contextos donde los flujos comerciales se desvían de sus rutas tradicionales debido a conflictos arancelarios", recalca.

A su juicio, otra medida positiva para avanzar en resiliencia y capacidad adaptativa es una gestión proactiva de inventarios y contratos logísticos: "eso

implica rediseñar políticas de inventario, negociando flexibilidad en contratos de transporte y almacenaje para amortiguar fluctuaciones repentinas".

Junto con digitalizar los procesos logísticos e invertir en herramientas que permitan anticiparse a interrupciones y tomar decisiones basadas en datos en tiempo real, afirma que es esencial promover el desarrollo de talento interno. "La gestión logística contemporánea exige equipos capacitados para operar en entornos inciertos. Por eso es que numerosas empresas chilenas están invirtiendo en capital humano, desarrollando competencias en análisis de riesgos, simulación de escenarios y gestión avanzada de la cadena de suministro.

Esta estrategia busca garantizar que las decisiones logísticas se alineen con objetivos estratégicos y se adapten rápidamente a cambios regulatorios o de mercado", precisa este especialista de la Universidad Andrés Bello. ■