

---

# PERSPECTIVAS 2016

---

Por Adriana Holohlavsky

**S**i bien el panorama para 2016 se veía difícil desde hace varios meses, ciertamente no esperábamos ese panorama hasta empezado el segundo trimestre del año. La desaceleración del consumo en China, la caída de los precios del petróleo y la devaluación del peso mexicano conforman el trípode sobre el cual se apoya el escenario financiero para los próximos meses. Para bien o para mal, este armazón de tres patas ha llegado para quedarse por mucho tiempo; y lo digo de esta manera, porque si bien nos está tumbando las fichas del tablero en diferentes rincones de la economía, sin duda impulsará la innovación, llevándonos a cambiar modelos, prácticas y sistemas caducos tanto como a encontrar soluciones creativas y competitivas para sobrevivir en el contexto comercial, político y social.

El sistema global está en crisis, lo hemos venido señalando desde hace tiempo. Los modelos económicos que otrora funcionaron, hoy no son suficientemente fuertes para sostener los desafíos a los que el mundo digital nos ha sometido; la competitividad humana no camina a la par de la tecnología, amenazando con un desequilibrio social importante, cuyo impacto se reflejará principalmente

en el terreno industrial. Sin duda, los desafíos para el próximo lustro empiezan a demandar profundas reflexiones en diversos terrenos, tardías, pero finalmente presentes.

Si del 50 al 80 por ciento de los costos de una compañía recaen en sus cadenas de suministro, bien podemos imaginar el reto del sector logístico, tratando de llevar a buen logro los objetivos de la estrategia comercial de

sus empresas. Los patrones cambiantes de clientes y consumidores, tendientes a la personalización de productos, comprados y distribuidos a través del comercio electrónico -aunados a otras tendencias imparables como los son: ciclos de vida de productos cada vez más cortos; cadenas de suministro cada vez más largas y complejas; volatilidad cambiaria; tecnologías disruptivas, y cambio climático, entre otras-, someterán a los operadores logísticos a una presión sin precedente.

En México, el panorama se complica aún más ante la pérdida de confiabilidad derivada de los recientes escándalos por corrupción, impunidad y violencia, particularmente a manos del sector gubernamental, que desafortunadamente han tirado a tierra los bonos obtenidos por las reformas estructurales implementadas, ante la mirada de la inversión extranjera directa; por lo que hoy, más que nunca, quedará en manos de la iniciativa privada la responsabilidad de sacar al país adelante, con resultados de eficiencia y competitividad.

Ante este escenario, todo parece indicar que la economía mexicana se apuntalará este año de manera determinante, con el promisorio crecimiento de la industria automotriz y el impacto positivo que todos esperamos tenga en sus cadenas de suministro. Ciertamente, el sector se ha conformando desde hace décadas como el catalizador más importante en el país, marcando la pauta de calidad tanto para la mano de obra como para los procesos y las operaciones industriales. Sin duda, es la industria automotriz quien marca las pautas del servicio logístico principalmente, por lo que en esta ocasión charlamos con Ing. Rafael López Márquez, Material Planning and Logistics Director de Ford Motor Company en México, para conocer cuáles son los retos y desafíos del sector, y cuáles son, por consiguiente, los parámetros de calidad que del sector logístico se esperan.



**Rafael López Márquez**  
Planning and Logistics Director de Ford Motor Company en México

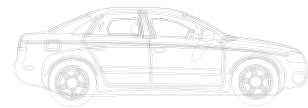
**ILL (Inbound Logistics Latam): Para empezar, contextualicemos en qué condiciones llegamos a 2016. ¿Qué sucesos, decisiones o prácticas favorecieron a las cadenas de suministro automotrices de México a lo largo de 2015, y cuáles dificultaron de alguna manera la eficiencia de éstas?**

**RLM (Rafael López Márquez):** Me parece que la efervescente actividad que hemos visto en materia de eventos, foros y publicaciones alrededor del tema logístico y automotriz, organizados bajo iniciativa de diferentes medios de comunicación como Inbound Logistics Latam, nos ha permitido entre otras cosas, conocer a todos los participantes de la cadena logística, promoviendo conocimiento entre los eslabones y compartiendo inquietudes respecto a las necesidades de la cadena de suministro. Veo cada vez más interés de los integrantes de la cadena por trabajar en equipo, ya sean OEMs u operadores logísticos, así como interés en identificar y compartir tanto buenas prác-

ticas como oportunidades de mejora.

En el ámbito de Ford, logramos mayor comunicación a nivel mundial. Buscando reducir costos de transportación, tiempos de tránsito, mejores rutas y aumento en la frecuencia de embarques, nos hemos integrado mejor con los Ocean Carriers, logrando sinergias interesantes para la importación de productos como la EcoSport y el Figo, que traemos de India. Asimismo, hemos venido trabajando para conformar un sistema de monitoreo en tiempo real, para tener visibilidad de todos nuestros productos en tránsito desde que son embarcados, el cual hemos logrado consolidar en Norteamérica, esperando conseguirlo próximamente con Europa y Sudamérica.

En sentido opuesto, el factor que mayormente juega en contra de las cadenas automotrices es el clima. Cuando hay nevadas en Estados Unidos, por ejemplo, toda la cadena se entorpece; no se puede circular con el ferrocarril, el medio de transporte que más usamos; en México, la



excesiva lluvia ocasionó descarrilamientos del ferrocarril en 2015, y los huracanes en océanos nos retrasaron embarques provenientes de la India. Hay veces que llegamos con un buque a Veracruz, por ejemplo, y un norte con vientos mayores a 65 km por hora nos impide atracar, retrasando las operaciones de manera considerable. Éste es un factor que no podemos controlar y con el que inevitablemente tendremos que seguir lidiando.

**ILL:** Sin embargo, ante desafíos como el clima u otros inevitables, Ford cuenta con una cadena de suministro resiliente y una serie de estrategias alternas para atender cualquier eventualidad. ¿Cómo protegen sus operaciones en este sentido?

**RLM:** En el caso de la importación de Europa e India, ya tenemos circuitos establecidos con los Ocean Carriers, pero previendo cualquier eventualidad y para asegurar la provisión oportuna de vehículos, desarrollamos planes para actuar en caso de una contingencia, previniendo circuitos adicionales alternos, que pueden incluir rutas alternas y combinación de varios modos de transporte.

Esta situación también funciona en eventos de lanzamiento, donde para efectos de garantizar la calidad, en el lanzamiento de un producto nuevo, se acumulan vehículos posteriormente al inicio de modelo, para correr pruebas de validación y aseguramiento de calidad. Esto representa un reto a la cadena logística para poder transportar un inventario mayor al normal y poder asegurar su llegada al consumidor final en el menor tiempo posible.

Estas acciones requieren de una planeación anticipada y trabajo en equipo con los involucrados en la cadena logística y las plantas de manufactura para ser exitosos.

**ILL:** ¿Cuáles son los desafíos operativos con los que se han topado en el mercado nacional y cómo los han solucionado?

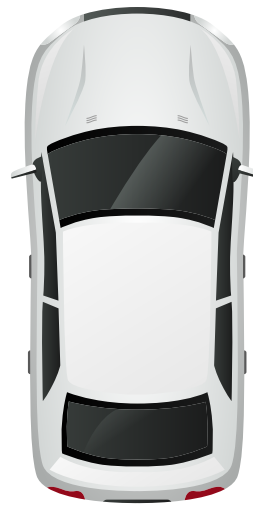
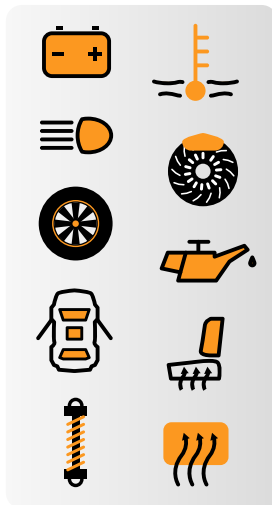
**RLM:** Nuestro mayor desafío ha sido balancear los equipos vacíos en la transportación, pues para optimizar la eficiencia en la cadena y bajar costos, el transportista debe hacer su viaje de ida y vuelta lleno, lo cual

dándonos flexibilidad para entregar en ciudades de bajo volumen. Este desarrollo lo hicimos en Ford con un transportista; produjimos las mini madrinas en Puebla, las lanzamos, y desarrollamos al transportista en un nuevo segmento de negocio, y todos salimos ganando. Esta buena práctica ahora ya está siendo utilizada por otros OEMs.

**ILL:** Sin duda, estos desafíos y soluciones van empujando desarrollo, lo que me lleva a preguntarle ¿cómo percibe el camino de maduración que ha venido cursando el sector logístico al servicio de las armadoras automotrices?

**RLM:** Definitivamente hay maduración, aunque todavía hay áreas de oportunidad; y creo que el mayor logro se ubica en el trabajo en equipo dentro del sector, y no sólo con operadores logísticos, sino entre los mismos OEMs.

Por ejemplo, hay rutas donde ya estamos combinando marcas en los embarques, y esto ayuda tanto al proveedor logístico como a nosotros, los OEMs. El mismo problema que tiene Ford en ciudades con bajo volumen, lo tienen otras marcas; entonces, en vez de poner en el dilema al transportista u operador logístico teniendo que elegir qué marca trasladar primero, mejor nos ponemos de acuerdo para enviar un viaje con autos de diferentes marcas. Esto también lo hemos hecho para la transportación de autopartes. Un proveedor ubicado en Puebla, por ejemplo, tiene que surtir partes en Cuautitlán, pero también tiene que surtir en Aguascalientes para otro proveedor; entonces, en vez de que salga un camión semivaciado llevando partes sólo para Ford, hacemos sinergia, llenamos la unidad, me entrega a mí y luego se va al norte. Este espíritu de cooperación indica maduración por parte de los OEMs, y el mismo



nos representa el reto de adecuar la cadena logística entre ferrocarril y madrinas carreteras. En México, nuestro puerto de entrada y salida más importante es Veracruz; los autos que exportamos -Fusion y Fiesta- llegan al puerto por ferrocarril en plataformas de tres niveles, porque son autos relativamente pequeños; pero los que importamos -Ranger y Escape- se transportan en plataformas de ferrocarril binivel.

Otro desafío importante ha sido que el 65% del volumen que vendemos en México, se destina básicamente a cuatro ciudades -DF y su área conurbada, Guadalajara y Monterrey- y sólo el 35% se distribuye en el resto de la República. Esto dificulta aprovechar al máximo las madrinas grandes, a las cuales les caben 13 unidades. Por consiguiente, desarrollamos un sistema de mini madrinas, a las cuales les caben 3 o 4 unidades,



# AOLM

ASOCIACIÓN DE OPERADORES LOGÍSTICOS DE MÉXICO



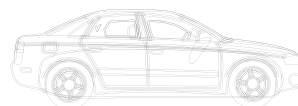
Compartimos objetivos.  
Juntos, trabajamos en ellos.



Bosque de Alisos 45A - Primer piso, Col. Bosques de las Lomas  
C.P. 05120. Cuajimalpa de Morelos - México, D.F.

Teléfono: 4445-8522

<http://aolm.org.mx/>



espíritu lo estamos trasladando a los operadores logísticos.

Otra buena práctica logística en Ford, es que con los 6 o 7 transportistas carreteros que usamos para la transportación de unidades y autopartes, hacemos un Consejo cada dos o tres meses, para conocer la situación del mercado, revisar buenas prácticas y oportunidades de mejora, y cada transportista a su vez, comparte con el resto de sus competidores sus propias buenas prácticas y oportunidades; todos en una misma sala, conviviendo, como si fuera una misma empresa. Esto es otro ejemplo de maduración del sector logístico.

**ILL:** Sin duda, esta colaboración es una gran señal de madurez, que a su vez marca una pauta para la industria en general, y nos ubica perfectamente en el punto de arranque para este 2016; ahora, ¿cuáles son las áreas de oportunidad en las que habrá que trabajar en los próximos meses?

**RLM:** En Ford hemos desarrollado una visión a la que llamamos 2020, a través de la cual ubicamos como áreas de oportunidad las siguientes:

**1. La industria automotriz va a seguir en expansión continuamente.** De aquí a 2020 ya sabemos cuáles son nuestras metas, con qué plantas y productos las vamos a alcanzar -México llegará a producir 5.1 millones de vehículos, con las plantas existentes y en construcción. Sin embargo, hay que trabajar como sector y país en conformar un master plan articulado, que nos dé conocimiento tanto a las armadoras y proveedores como al gobierno de la demanda en puertos, carreteras y ferrocarril de una manera consolidada, con base en el conocimiento de lo que se va a importar y exportar en los próximos años, y que nos aporte un 85% de certeza al sector, pues necesitamos saber qué infraestructura vamos a compartir.

**2. Requerimos más madurez de parte de los operadores lo-**

**gísticos,** pues hasta el día de hoy han necesitado coaching de parte de nosotros, las armadoras. Ciertamente tenemos la ventaja de que se dejan guiar, pero lo que queremos es que no sólo hagan lo que nosotros les pedimos, sino que resuelvan y propongan soluciones y oportunidades de mejora y eficiencia. Necesitamos que sean proactivos.

**3. Necesitamos continuar trabajando en una cadena logística sustentable y respetuosa con el medio ambiente.** En Ford hemos implementado una campaña con todos nuestros transportistas para bajar emisiones de CO<sub>2</sub>. Para ser proveedores nuestros tienen que cumplir con ciertos requisitos, tener una flota moderna y contar con equipos y prácticas para reducir emisiones contaminantes.

**4. En Ford,** necesitamos concretar la estandarización e integración de la cadena logística con Europa y Sudamérica, tal como la tenemos integrada en Norteamérica.

**5. Necesitamos que las regulaciones gubernamentales soporten las eficiencias logísticas.** Si bien la Ventanilla Única fue un buen paso, todavía presenta áreas de oportunidad que deben trabajarse para perfeccionar el sistema; y no sólo en el aspecto aduanal, hay muchas normas y regulaciones pendientes que deberán madurar.

**6. Debemos mejorar las condiciones de seguridad en el país.** En Ford hemos desarrollado estrategias que nos ayudan a minimizar el impacto del hampa -no viajar de noche, hacer caravanas-, incluso hemos coordinado acciones con las autoridades en algunas regiones, pero ellas implican costos logísticos, que si bien son menores al costo de arriesgar la integridad de la mercancía o el de incumplirle al cliente en la entrega de su vehículo, siguen representando un alto costo industrial.

**7. Todo el sector logístico deberá enfocarse en hacer competitivo el costo logístico,** si quere-

mos seguir expandiendo la industria.

**8. Respecto al capital humano,** es bueno que las universidades ya estén conformando ingenierías en logística; en Ford hemos apoyado al Tecnológico de Monterrey en este sentido. Necesitamos gente que ya venga de las universidades con los conocimientos básicos, pues ya no podemos destinar tiempo para enseñarles sobre el camino. Requerimos que traigan conocimientos básicos de planeación, sobre cómo funcionan las cadenas logísticas, dónde inician, qué factores inhiben la eficiencia, tiempos de entrega, etc. Es necesario que sigan trayendo fundamentos de ingeniería industrial: cómo optimizar un proceso, cómo calcular capacidades, y sobretodo, cómo hacer simulaciones para hacer pronósticos y diseñar rutas con los clientes. Pero principalmente, que sepan cómo trabajar en equipo, pues en logística dependemos más de los proveedores que de lo que uno mismo haga. La sincronización de una cadena logística depende del trabajo en equipo.

**ILL:** ¿Qué perspectivas vislumbra para este 2016?

**RLM:** Real y honestamente no veo un factor grave que nos afecte en el ambiente internacional y que no podamos controlar, fuera del clima. No obstante, la subida del dólar seguirá presionando los sectores donde se hacen operaciones con esa divisa; en ese sentido sólo podremos minimizar el impacto, mejorando la eficiencia de los procesos. No podemos evitar el problema, pero sí podemos evitar que se haga más grave.

Por otro lado, insisto en que la creciente incorporación de OEMs y la creciente demanda de servicios requiere urgentemente de un plan consolidado para saber qué tenemos que hacer y por dónde nos hemos de mover en materia de infraestructura. Tenemos que seguir trabajando en equipo con todos los jugadores, incluyendo las instituciones gubernamentales. ■