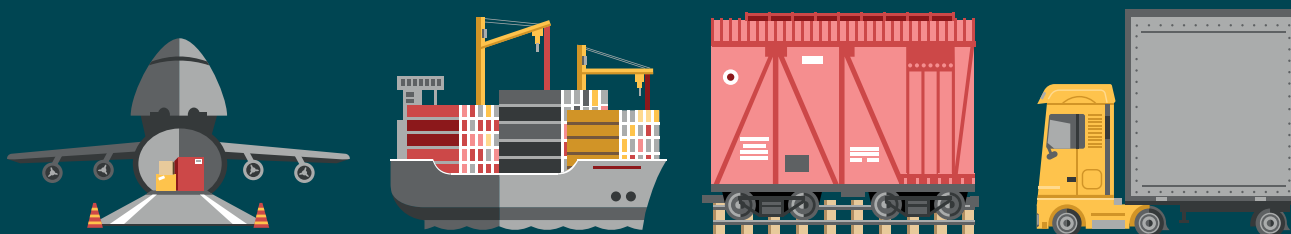


# BALANCE 2015

## CADENAS DE SUMINISTRO A TODA PRUEBA



Por Adriana Holohlavsky

**E**n nuestra edición de mayo pasada, poníamos sobre la mesa las tensiones geopolíticas del mundo en nuestro artículo “Globalización en crisis”, preguntándonos si los bloques transmetaregionales –que no comparten necesariamente una misma zona geográfica, pero sí circunstancias económicas y de desarrollo similares- podrían representar una solución real y de largo plazo a los desafíos comerciales y financieros actuales. Hoy, a 7 meses de distancia, esas mismas tensiones nos obligan a hacer otra pregunta, ¿podrán las grandes hegemonías del mundo contener la conflagración y permitirnos seguir dilucidando estrategias para el flujo de mercancías globales?

La moneda está en el aire. Ciertamente, la situación en Medio Oriente es tan delicada, que nadie se atreve a dar un pronóstico respecto a la suerte que los sucesos pudieran correr. Los muchos escenarios se sortean de charla en charla, pero ante la incertidumbre, hoy como nunca, la visión se acota al presente y futuro inmediato. Las fechas decembrinas proporcionan el pretexto perfecto para la tregua reflexiva y un recogimiento nutricional para tomar vuelo, pero llegado el 2 de enero, las piezas de este complejo ajedrez habrán tenido que mostrar sus jugadas maestras.

Mientras tanto, el comercio global no puede detenerse; las luces ambar se encienden, señalando un tiempo precautorio, donde toda previsión y prudencia deberán iluminar las decisiones empresariales. La resiliencia de las cadenas de suministro deberán “chechar niveles”, “aceitar motores” y poner a prueba sus más agudas estrategias; recordemos las buenas lecciones que la experiencia del Tsunami de 2011 en Japón, dejó en la logística global, empujándonos a hacer de los cuatro años recientes, un buen laboratorio para prácticas resilientes. ¿Estamos listos?

Ciertamente, el terremoto y tsunami de Japón interrumpieron abruptamente la distribución de productos provenientes de la tierra del sol naciente, obligando a proveedores de autopartes y sus clientes, entre otros, a reconsiderar modelos de negocio comprobados, tensando las relaciones comerciales otrora estrechas, y motivando a muchas empresas a buscar proveeduría en otros países. Todos recordamos aquel sonado caso del pigmento de lustre metalizado llamado Xirallic, ese que hace que

la pintura de los autos brille. Merck KGaA producía el 100% del suministro global en el noreste de Japón, cuando el meteoro sorprendió al país, afectando severamente la planta de la productora alemana en Onahama. Toyota, Nissan, Ford, Chrysler, Volkswagen y General Motors, todas usaban pinturas hechas con Xirallic, por lo que vieron afectada su producción y compromisos de entrega a clientes. Todos tuvieron que elaborar tonos sustitutos, buscar nuevos proveedores, y sortear la crisis con ajustes en sus cadenas de suministro, llevando a Merck a pérdidas millonarias.

Sismos, maremotos, huracanes, pandemias, terrorismo, armas químicas... ¿Qué tan blindadas están las cadenas de suministro contra eventos incontrolables? Sin duda, poco podemos hacer ante sucesos de esta naturaleza, no obstante ello, las empresas están obligadas al Plan B, y éste requiere ejércitos bien organizados: relaciones internas y proveedores a toda prueba, simplicidad razonable, planeación, comunicación, trazabilidad, flexibilidad y holgura. Es hora de pasar revista y alinear tanto a soldados como a estrategias. Pero mientras los ejércitos logísticos preparan el Plan B, analicemos el escenario económico de México, a la luz del mundial.

No sorprende que dada la tensión global, el Fondo Monetario Internacional (FMI) baje sus pronósticos de crecimiento de las diferentes economías globales para 2016, alertando del impacto negativo que los menores petroprecios en naciones exportadoras de crudo tendrá, las cuales habrán de reducir su gasto público para encontrar equilibrios saludables. En este sentido, podemos señalar que las

## México está mejor posicionado que Brasil para competir

Fuente: index

El vicepresidente de Operaciones para América de Honeywell Aerospace, Felipe Sandoval, aseguró que en la actualidad México está mejor posicionado para competir en el mundo que Brasil, pues éste tiene un modelo económico en extremo diferente a México, ya que su aspiración es ser potencia regional, mientras que México decidió integrarse a Norteamérica.

Lo anterior lo dijo durante el primer día de trabajos de la 42 Convención Nacional index, en donde participó con conferenciantes con el tema “Desarrollo de la Cadena de Suministro en México para incrementar la competitividad”.

Durante el desarrollo de su charla, dijo que una de las megatendencias actuales es la regionalización. Es algo que va a ocurrir, aun incluso con eventos de seguridad que se presentan en el mundo, porque resulta más costoso globalizar la cadena. “El principal motor de la globalización en los últimos quince años ha sido China y ese país pasa de ser un gran exportador de manufactura, a ser una potencia de desarrollo, por lo tanto se convierte en gran importador de cadena”, agregó.



### Más acuerdos entre IP y SAT

Fuente: index

La Secretaría de Hacienda y Crédito Público firmaron un convenio junto con CAAAREM, CCE, COMCE, CONCAMIN, COPARME, CONCANACO e index, evento en el cual Emilio Cadena Rubio, Presidente del Consejo Nacional de la Industria Maquiladora y Manufacturera de Exportación (index), comentó que se ha trabajado de la mano con las autoridades, tomando decisiones en bien de la industria, y en bien de México.

Por su parte, el Secretario de Hacienda y Crédito Público, Luis Videgaray Caso, afirmó que se cumple con la palabra empeñada con el sector privado, en este caso con el relacionado al comercio exterior, y aseguró estar abierto para más propuestas, aunque sean críticas, porque lo importante es construir a favor de la economía mexicana.

En ese contexto, confirmó que CAAAREM “es un interlocutor serio, constructivo, muy positivo para la relación entre el sector privado, el comercio y la autoridad, y por lo tanto para el desarrollo de México”.

Recordó que en el pasado mes de julio se tuvo una reunión de donde surgió el compromiso de trabajar unidos para lograr un comercio más competitivo, que cumpla con el Estado de Derecho, en donde la prioridad sea México.

“Hoy al publicar el SAT las reglas relacionadas con la renovación de patentes aduanales y otros conceptos, lo que estamos haciendo es cumplir con la palabra. La palabra que empeñamos precisamente en julio, estamos cumpliendo la palabra porque ustedes están cumpliendo la suya, y eso es lo más importante”, precisó de manera textual.

El resultado es que “de julio a noviembre, hemos recibido más de 150 propuestas por parte de CAAAREM y sus afiliados, y hemos decidido organizar el trabajo de esta mesa, que por supuesto continúa y continuará, en cinco pilares estratégicos sobre los cuales habremos de desarrollar iniciativas concretas”.

#### Los 5 pilares estratégicos son:

- 1. Aduanas inteligentes:** “Cómo a través de mayor inversión, particularmente con la tecnología, podemos hacer más inteligentes y más eficientes a las aduanas, y ése es un trabajo conjunto”.
- 2. Aduanas transparentes:** “A través de la publicación amplia y oportuna de nuestros procesos, y de manera particular, la publicación de nuestros criterios”.
- 3. Aduanas competitivas:** A través de la modernización de la infraestructura. Es un hecho que el comercio exterior de México ha crecido en los últimos 20 años de manera muy acelerada, no así la infraestructura en las aduanas.  
“Tenemos que seguir invirtiendo, y estamos invirtiendo en las aduanas, y lo queremos hacer con criterios de competitividad acordados, que le sirvan al sector privado y en el cual la opinión de los agentes aduanales es crítica”, subrayó.
- 4. Aduana cercana:** “Que estén vinculadas, por supuesto, a los exportadores, a los importadores, y en constante comunicación con los usuarios. Queremos que quienes lo hacen, le den realidad al comercio exterior, se sientan con la confianza, con la cercanía, con la empatía de las aduanas para poder tener un diálogo cotidiano y de resultados concretos”.
- 5. Aduanas globales:** Aduanas que adopten las mejores prácticas internacionales”.

principales entidades evaluadoras del desempeño financiero mundial postergan el dinamismo económico para mejores tiempos; sin embargo, pese a ello, sus cifras siguen mirándose optimistas. En este contexto, vemos a la OCDE darle a México una expectativa de crecimiento de 3.9 para 2016, mientras la SHCP da un 3.7, Banxico un 3.5, la ONU un 3.4, Banco Mundial un 3.3, y la Cepal y FMI un 3.2. Pero como la historia de ajustes a la baja ya es conocida por todos, calcule usted un punto porcentual debajo de la expectativa, para encontrar más realismo en el pronóstico.

En este contexto y en el afán por mantener arriba las cifras, el gobierno mexicano y la iniciativa privada firman acuerdos para impulsar la competitividad industrial del país, generar talento para atender las necesidades de crecimiento, y lograr el encadenamiento productivo de compañías mexicanas para proveer a firmas internacionales; objetivos todos, para los cuales la IP ha dado 26 recomendaciones al gobierno, enfocadas en mejorar la producción del sector de autopartes y la generación de capital humano, desde operadores de maquinaria, técnicos y hasta ingenieros.

Sin embargo, pese a los esfuerzos y las iniciativas, los resultados del último trimestre 2015 enciende las alarmas. Las exportaciones del sector automotriz tuvieron durante el mes de octubre la mayor caída en seis años, totalizando 10 mil 218 millones de dólares, 5.6 por ciento por debajo de lo exportado por el sector en octubre de 2014. Este dato preocupa seriamente, ya que las expectativas de crecimiento en México están particularmente dependiendo de las expectativas que el sector automotriz (uno de los principales motores económicos de México) había proyectado tener para los próximos cinco años. La preocupación se fundamenta en que esta caída es la segunda en el trimestre y la más grande desde 2009; por otro lado, el sector manufacturero

también reportó una caída anual en sus exportaciones de poco más de 3 por ciento. Ciertamente, octubre ha sido el peor mes del año, y los números rojos parecen empezar a teñir las balanzas comerciales del sector industrial. ¿Podremos sostener la expectativa?

En semanas recientes, El Consejo Coordinador Empresarial (CCE) ha hecho declaraciones públicas en voz de su presidente, Gerardo Gutiérrez Candiani, señalando que en 2016, México conservará en lo fundamental la estabilidad macroeconómica, apostándole a un crecimiento del 2.3%; sin embargo, el término “en lo fundamental” da cabida a muy pocas cosas. Su discurso, por contradictorio y ambiguo, denota nerviosismo. Por un lado señala que las perspectivas económicas para México son favorables, pero por otro, urge a ceñirse el pantalón con recomendaciones puntuales como: la reducción del gasto público, ante una inevitable reducción de ingresos para el sector gubernamental; disciplina estricta en las finanzas públicas y política monetaria; y sensatez en la toma de decisiones de parte del gobierno. ¡Vaya lista a Santa Claus!

Asimismo, el líder empresarial habla de una inflación bajo control, en niveles históricamente bajos, y una recuperación del poder adquisitivo en sectores importantes de la población; declaración que por irreal y cínica parece grosera y ofensiva. Ciertamente se percibe un enriquecimiento rampante en acotados sectores poblacionales, pero en mucho mayor medida se aprecia una pérdida de poder adquisitivo en sectores que otrora gozaban de estabilidad. Este fenómeno se aprecia palpablemente en lugares como Querétaro, donde hordas de entidades enriquecidas han invertido en bienes raíces, generando una sobreoferta de inmuebles en renta y venta, la cual ha tenido que elegir entre esperar mejores tiempos o bajar precios para alcanzar las posibilidades de una demanda afectada en su bolsillo.

## Las políticas públicas generales no dan soluciones: Banco Mundial

Fuente: index

El Director General para México y Colombia del Banco Mundial, Gerardo Corrochano, dijo que las políticas públicas generales aplicadas en un país no dan soluciones. Deben ser diferenciadas de acuerdo a las necesidades de sus zonas geográficas, y eso ya lo está haciendo México.

Corrochano participó en la 42 Convención Nacional de index, en el panel titulado “México en un mundo competitivo/Zonas Económicas”, en donde fue moderador el presidente electo de index Nacional, Federico Serrano.

Dijo que para que todas las zonas económicas de México crezcan de manera similar, es determinante formular políticas públicas con efecto duradero y real, aparte de diferenciadas.

Es un hecho que las exportaciones de México están altamente concentradas, y eso le da mucha fortaleza por momentos, pero también lo vuelve vulnerable, pues de acuerdo a un estudio del Banco Mundial, las empresas exportadoras mexicanas tienen baja supervivencia, es menor que la de Brasil. Se estima que cerca de la mitad sobreviven a los tres años.

Dijo que México ha presentado sustanciales progresos en este año. Hay buenos resultados en el Doing Business y eso le favorece en la interpretación que le dan los mercados, pero tiene todavía mucho camino por recorrer. Especialmente dijo, en lo que corresponde a las diferencias que existen entre las zonas norte y centro, con el sur-sureste. En las primeras hay competitividad y productividad, y en las segundas no.

Ciertamente, se le sigue apostando a las medidas de transformación y modernización económica que a nivel macroeconómico se han venido implementando desde los años noventa, cuando se firmó el TLCAN, y cuyo camino se corona actualmente con las reformas estructurales y los acuerdos del TPP; medidas que si bien nos alejan de los vicios del proteccionismo, nos ciñen también a la suerte de la vulnerable economía global de nuestros días. Ampliar nuestros horizontes comerciales con otros mercados e integrarnos a los ciclos de la economía global ha tenido sus ventajas, pero también ha implicado depender de la inversión extranjera directa y de las exportaciones en un grado extremo y peligroso, sin mencionar nuestra patológica dependencia al devenir de la economía estadounidense.

Cuando Gutiérrez Candiani señala que el factor clave para sus-

tentar la estabilidad es tener un paquete económico congruente con las circunstancias internacionales y nacionales, donde la prudencia fiscal, la austeridad, y el cuidado de los recursos públicos se asignen bajo criterios de eficiencia, transparencia y rendición de cuentas, lo único que puedo vislumbrar es cuán prendido de alfileres está el pronóstico de nuestra economía, al entender lo alejada que está nuestra realidad de esta posibilidad. Sin duda, 2016 va a ser un año difícil para el mundo, y por consiguiente para México. Los esfuerzos del gobierno mexicano por conformar una macroeconomía conveniente y compatible con la inminente consolidación de la Unión Norteamericana, seguirá afectando severamente la microeconomía, y mientras el enfoque de los esfuerzos no esté en la reactivación del mercado interno, ningún esfuerzo orientado



### Se creará un entorno de negocios excepcional en zonas económicas especiales: Banobras

Fuente: index

El Director General de Banobras, Abraham Zamora, dijo que el gobierno federal creará un entorno de negocios excepcional en las zonas económicas especiales, las cuales se han ubicado en el sur-sureste del país, y donde se ha integrado también a Michoacán, que aunque no pertenece al área, se determinó hacerlo debido a que ha sufrido una fuerte baja en su aportación al Producto Interno Bruto (PIB).

Ese buen entorno de negocios en las zonas señaladas, se creará luego de que se apruebe la iniciativa de Ley de Fomento a las Zonas Económicas Especiales, la que se consideró vital debido a que en la actualidad hay dos Méxicos, uno moderno con altas tasas económicas que se ubicada de la zona centro y bajío hacia el norte del país, y la del sur sureste que sólo contribuye al uno por ciento del PIB en cada uno de los estados que la conforman.

Agregó que en la zona sur-sureste es muy complicada la instalación de empresas industriales y de manufactura de alto valor agregado, sobre todo porque hay bajos niveles de capital humano, limitado acceso a mercados, insuficiencia de servicios de salud y soporte, escasa innovación aplicada, etc.

Por tanto, por primera vez en la historia, el Gobierno Federal plantea la creación de zonas económicas especiales, y debidamente delimitadas en donde se creará un entorno de negocios excepcional, a través de beneficios fiscales, tanto a plazo de ocho años, como temporales, además de un régimen aduanero especial, un mejor y más ágil marco regulatorio, programas de apoyo, etc.

Lo que se quiere es democratizar la economía, que todo México sea competitivo y productivo, pero sobre todo generar empleos de calidad, donde la población sea la más beneficiada.

representar prioridad ante sus intereses partidistas y/o económicos, la posición de México en el ranking de desempeño logístico global seguirá bajando.

En este sentido, y no pudiendo controlar las tareas del sector público, al sector logístico privado no le queda más remedio que apostarle a la conformación de mayor talento y con estándares de competitividad más altos. Sin duda, el recurso humano parece ser la mayor área de oportunidad para el sector, en aras de incrementar sus propias métricas de desempeño. Mucho hemos venido señalando la necesidad de profesionalizar sectores diversos, como el de los operadores del autotransporte, por ejemplo, o el hecho de que las áreas de comercio internacional se especialicen en estrategias y soluciones logísticas, elevando sus tareas de gestión a niveles más ambiciosos. El dominio del idioma inglés es otro de los retos para áreas operativas y técnicas, así como la visión colaborativa para las áreas involucradas en embarques, las cuales deben mejorar su desempeño con visión de equipo, para considerar los requerimientos de otros eslabones en la cadena de suministro. En fin, mientras el sector público logra vencer sus atavismos, el sector privado tiene que dar lecciones de voluntad y perspectiva.

En fin, 2016 será un año en el que, pese a las dificultades que se presenten tanto en lo nacional como en lo internacional, la IP y el gobierno deberán concretar todos los acuerdos firmados, así como el programa de desarrollo para las zonas económicas especiales planeadas para el sur-sureste del país. Mientras los acuerdos no se lleven a la realidad, seguiremos haciendo esfuerzos de saliva, tan solo para construir percepción; sin embargo, ésta ya no está siendo suficiente para sostener sobre la cuerda floja la “estabilidad” que hasta el momento nos ha valido para atraer IED. ■

hacia la macroeconomía servirá de nada para alejar a México de su mayor riesgo: el quiebre social.

Con este escenario de fondo, el sector logístico deberá seguir haciendo esfuerzos por superar sus propias métricas. Si bien el índice de desempeño logístico del Banco Mundial nos mantiene el puntaje en 3.13 (siendo 1 el peor y 5 el mejor, en la escala) con tendencia hacia la mejora, otros países nos superan año con año, haciéndonos bajar posiciones en la escala global. Ciertamente, una importante evolución se aprecia en el desempeño logístico interno; hay mejores prácticas, mayor planeación y una creciente implementación tecnológica al interior de las empresas mexicanas, donde la tercerización de servicios

logísticos a manos profesionales sigue una tendencia a la alza. Sin embargo, en contraposición, y metiéndole el pie a la evaluación final del Banco Mundial, las responsabilidades a cargo del sector público, tales como la eficiencia del proceso de despacho a nivel aduanal, la calidad de la infraestructura, la falta de seguridad, los altos costos del transporte carretero (combustibles y peajes caros, pago de custodias y abusos de Policía Federal de Caminos), conectividad limitada y la falta de normatividad, entre otros, afectan el rubro referente a la “facilidad para gestionar embarques a precios competitivos” y la “capacidad de seguir y rastrear envíos”. Mientras estos aspectos sigan secuestrados por la falta de voluntad política, por no