



CONSULTORÍA ESPECIALIZADA: UN FARO EN LA NOCHE

Los novedosos Centros de Logística Alimentaria (CELA) encuentran camino hacia el éxito con apoyo de la consultoría especializada.

Por Adriana Holohlavsky

Como parte de la madurez directiva que las empresas y organizaciones latinoamericanas van adquiriendo cada vez más, la búsqueda de asesoría profesional estratégica se ha visto cada vez más presente en las decisiones de reconversión y/o modernización. En este contexto, empresas trasnacionales se apalancan, como es lógico, en empresas de consultoría globales, y empresas medianas en consultorías locales, no con menos experiencia y capacidad resolutoria que las globales, pero con posicionamientos enfocados a regiones con delimitación geográfica más reducida. Y aunque esta diferenciación es natural, cada vez se observa con mayor frecuencia que las consultoras globales se apoyan de consultoras regionales para realizar sus estudios, análisis y recomendaciones, ante la falta de familiarización de las primeras con las regiones específicas donde sus clientes operan. Lo que sí parece en mi opinión imperdonable es que las dependencias de gobierno también se apoyen de empresas de consultoría extranjeras, cuando las empresas de consultoría nacionales han demostrado su experiencia y capacidad para llevar a cabo la tarea.

A la luz de esta reflexión, me parece pertinente abrir una ventana para conocer un caso de éxito, donde el voto de confianza conferido a Global Logistics & Consulting, empresa mexicana de consultoría en logística, se ha traducido en el desarrollo de un exitoso proyecto de reconversión para un sector altamente estratégico para la industria agroalimentaria de México: las centrales de abasto.

Ante el dinámico proceso de evolución de la infraestructura logística de México, las centrales de abasto –ahora Centros de Logística Alimentaria (CELA), - han empezado a marcar una pauta digna de toda consideración, por lo que Inbound Logistics Latam entrevistó a Arturo Fernández Martínez, Presidente de la Confederación Nacional de Agrupaciones de Comerciantes de Centros de Abasto, CONACCA.

ILL (Inbound Logistics Latam): ¿Cuáles son las principales diferencias entre una central de abasto tradicional y los nuevos Centros Logísticos Agroalimentarios?

AFM (Arturo Fernández Martínez): Las principales diferencias entre una Central de Abasto Tradicional y los Centros Logísticos Agroalimentarios se encuentran en las características de la Infraestructura, Operación y Modelos de Negocio.



En cuanto a la Infraestructura, los novedosos Centros de Logística Alimentaria (CELA), a diferencia de las Centrales de Abasto, cuentan con capacidad de almacenamiento, alta eficiencia logística en la recepción, manejo, conservación, movilización y comercialización de productos agroalimentarios.

El modelo de negocio, contempla la participación de los empresa-

rios comerciantes a cuyo cargo queda la operación, eficiencia y rentabilidad de los CELAs, garantizando en todo momento la operación de un modelo altamente productivo en la Cadena de Suministro Alimentaria, reduciendo mermas y tiempos, procedimientos y costos desde la recepción hasta la comercialización y distribución de pedidos hacia el comercio detallista.

Con la operación de los CELAs, el

Sector Abasto Alimentario, conjuntamente con los Productores Primarios logran recuperar sus márgenes de utilidad, recapitalizarse y hacerse más eficientes y competitivos, incrementando la producción y oferta de productos con alto valor agregado, pero en las mejores condiciones de precio, calidad y frescura, con lo cual el consumidor final abre su abanico de opciones de consumo y compra.

La transformación de las Centrales de Abasto hacia los Centros de Logística Alimentaria que ha venido estudiando, proponiendo y concretando la CONACCA y las Agrupaciones de Comerciantes asociadas, se inició en 2007 cuando la Cámara de Diputados del Congreso de la Unión reconoció a las Centrales como “Entes de Interés Nacional”, exhortó a las Secretarías de Agricultura (SAGARPA) y de Economía (SE), “a insertar a dicha Red en el Plan Nacional de Desarrollo y asignarle una partida en el Presupuesto de Egresos de la Federación (PEF) para atender su rezago, a fin de vincularla con los sectores agrario y comercial”.

ILL: ¿Cómo está propiciando la CONACCA esta evolución?

AFM: A partir de las gestiones de CONACCA, las cuales derivaron en que la Red Nacional de Centrales de Abasto cuente con una partida en el PEF desde 2008, el Gobierno Federal creó el Programa de Competitividad en Logística y Centrales de Abasto (PROLOGYCA) a cargo de la Secretaría de Economía, el cual tiene como objetivo general promover el desarrollo

SINERGIA CONACCA-GLOBAL LOGISTICS & CONSULTING

Durante más de 4 años consecutivos, la firma Global Logistics & Consulting ha dado apoyo consultivo para CONACCA en desarrollo de proyectos estratégicos, ya que la importancia de la integración del costo logístico, en el costo del producto es vital para derramar beneficios al consumidor y lograr crecimientos en los puntos de venta de los diferentes niveles y canales de distribución (mercados, centrales de abasto, mayoristas), dentro de los apoyos se encuentran los desarrollos de:

- A. MAPAS LOGÍSTICOS:** Producto que integra la radiografía logística en dimensión de volúmenes, costos, modos de transporte, orígenes, destinos y que sirve para detectar áreas de oportunidad y diagnosticar mejoras que puedan generar ventajas competitivas en costo ante la competencia de otros nodos de venta como el autoservicio.
- B. ESTANDARIZACIÓN DE CENTRALES DE ABASTO:** Definición de procesos, procedimientos y reglamentación para lograr orden, limpieza, seguridad al menor costo logístico asociado para mejorar y atraer más clientes potenciales, ante un mercado altamente competitivo.
- C. ESTUDIO DE FACTIBILIDAD Y DESARROLLO DE CENTROS LOGÍSTICOS AGROALIMENTARIOS:** Soporte de mercado, costos y plan de negocios y como desarrollo de modelos operativos en perspectivas económicas, operativa, social y logística para generar polos de nodos logísticos en optimización de costos totales de suministros y comercialización.
- D. CAPACITACIÓN EN LOGÍSTICA:** Apoyo enfocado a las áreas de compras, inventarios, almacén y transporte, entre otros, para comerciantes, locatarios, mayoristas, etc., para evolucionar aspectos operativos y obtener mejoras económicas en el sector abasto de México.

Estos puntos han contribuido con alta prioridad e importancia a ganar mercado, reducir costos y evolucionar hacia el uso de prácticas de punta para llegar a tener centros logísticos agroalimentarios eficientes a la altura del México Moderno.



Centro Logístico Agroalimentario de Chicoloapan en construcción

de la logística en el Sector Abasto, a través del otorgamiento de apoyos a proyectos que fomenten la creación, modernización, eficiencia, consolidación, competitividad y sustentabilidad de las empresas del Sector Abasto, en lo que respecta a la logística y servicios relacionados, favoreciendo la generación de empleos y la atracción de inversión. Pero los apoyos no han sido suficientes ni tampoco se le han otorgado únicamente a las Centrales de Abasto.

Sin embargo, con el apoyo del PROLOGYCA, CONACCA elaboró un profundo estudio sobre el estado, problemática y alternativas de la Red Nacional de Centrales de Abasto y el Comercio Tradicional de Alimentos, el cual dio origen a un Proyecto a 10 años denominado “Modernización del Sistema de Abasto de Alimentos de México”, que propone fomentar el mercado interno, reducir las mermas y pérdidas de alimentos en la Cadena de Valor Alimentaria, así como el combate a los flagelos del hambre y la desnutrición, y cómo contribuir a favor de la Seguridad y la Autosuficiencia Alimentaria mediante la instalación y operación de 198 Centros de Acopio y Transformación (CAT) en todo el país, los cuales requieren una inversión de 22 mil 850 millones de pesos por parte de los Productores y el Gobierno.

Asimismo, el Proyecto propone el desarrollo de la red de Centros de Logística Alimentaria (CELA) del Sistema de Abasto de Alimentos de México, que comprende la construc-

ción de 144 unidades en los centros de consumo del país, con una inversión de 14 mil 850 millones de pesos. La propuesta es que los comerciantes mayoristas aporten el 51% del capital, con apoyos crediticios, y el Gobierno, a través de la Secretaría de Economía, el 49% restante, en un programa a 10 años, lo que se expresa en aportaciones anuales de 757 y 728 millones de

pesos, respectivamente (Ver tabla).

ILL: ¿Cuáles han sido los principales retos y desafíos con los que se han topado en el camino? ¿Cómo los han venido superando?

AFM: En efecto, los apoyos del PROLOGYCA no han sido suficientes para la titánica propues-

EN LA CRUZADA NACIONAL CONTRA EL HAMBRE, CONACCA PROPONE Y PARTICIPA EN:

1. Constitución del Grupo Técnico Intersecretarial, la AMBA, FAO y CONACCA.
2. Cálculo y difusión del Índice de Desperdicio de Alimentos en México.
3. Conformación de Comités Técnicos que elaboren y analicen Proyectos para disminuir las Pérdidas de Alimentos en las Cadenas de Valor.
4. Empezar estudios con el CONACYT que conduzcan a la reducción de Pérdidas de Alimentos en México.
5. El impulso de talleres de capacitación con las Secretarías sobre el óptimo manejo de alimentos para Productores Primarios y Transportistas, así como una campaña de concientización permanente hacia la población para fomentar el consumo de frutas y hortalizas y a la disminución del Desperdicio de Alimentos en el hogar.
6. Un Programa de Abasto Social enfocado a los municipios en pobreza extrema y pobreza alimentaria, bajo tres mecanismos:
 - Comedores Comunitarios en las Centrales de Abasto.
 - Bancos de Alimentos en las Centrales de Abasto.
 - Abastecimiento de alimentos a precios accesibles directamente a las poblaciones con insuficiencia alimentaria.
7. Un programa de acciones concretas para concientizar a los Sectores de la Cadena Alimentaria respecto a la prevención de las causas que generan las altas mermas y pérdidas de alimentos.
8. La puesta en marcha de un Proyecto Agroindustrial para la producción de Sopas Fortificadas a base de Verduras y Hortalizas, conjuntamente con los Gobiernos Federal, Estatales y Municipales.

La CONACCA está por reunirse con el Gobierno Federal para definir montos de inversión para el Proyecto de Modernización del Sistema de Abasto de Alimentos de México, con lo cual iniciaremos, cuando menos 3 pilotos; Dos CELAs en Oaxaca y Sinaloa, y un CAT en Puebla.



Arturo Fernández Martínez,
Presidente de CONACCA

ta de CONACCA; sin embargo, parte de los recursos gestionados por la Confederación se han aplicado al rescate y modernización de algunas Centrales de Abasto (sin llegar a tener aún la estructura de los CELAs), así como en la capacitación de Empresarios Comerciantes de Centrales de Abasto y Locatarios de Mercados Públicos y Municipales para hacerlos más eficientes y competitivos ante modelos traídos del extranjero que sí representan una competencia, y los cuales cada vez más están ganando terreno, amenazando peligrosamente con apropiarse del mercado mexicano de alimentos, entre otros.

Con la operación de los CELAs, el Sector Abasto Alimentario, conjuntamente con los Productores Primarios, logran recuperar sus márgenes de utilidad, recapitalizarse y hacerse más eficientes y competitivos.

Es a partir de la llegada del aún nuevo Gobierno de la República que CONACCA se ha dado a la tarea de presentar a diferentes instancias de los gobiernos estatales y Federal los pormenores del *Proyecto de Modernización del Sistema de Abasto de Alimentos de México*, tanto en su cobertura nacional como para cada una de las entidades federativas. En General, el Proyecto de CONACCA ha tenido una buena recepción y ha despertado un gran interés por parte de los diferentes niveles de gobierno.

Hace apenas unos días, la propuesta le fue presentada al Ejecutivo Federal a través de la titular de la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), Rosario Robles Berlanga, entre otras, como estrategia a mediano y largo plazo para formar parte de la Cruzada Nacional contra el Hambre.

ILL: ¿Quiénes han venido acompañando a la CONACCA en este esfuerzo? ¿Quiénes conforman el equipo gestor y ejecutor de esta iniciativa, y cuál ha sido la función de cada uno de ellos?

AFM: Ha sido la propia CONACCA quien desde hace años ha venido impulsando éste y otros esfuerzos en pro de la modernización, la alimentación y las buenas prácticas comerciales, entre otros.

Aunque sean los estados y municipios quienes están en posibilidad de retomar y concretar la estrategia de CONACCA en beneficio de la población, es la propia Confederación en su papel de gestor y ejecutor quien se coloca a la vanguardia en este tipo de investigaciones y estu-

dios de diagnóstico y definición de estrategias, a nivel latinoamericano.

ILL: ¿Cuántas y cuáles centrales de abasto han evolucionado a Centros Logísticos Agroalimentarios, y cuáles se proyecta trabajar a lo largo de 2014?

AFM: Las primeras experiencias hacia la reconversión de las Centrales de Abasto hacia los Centros Logísticos Alimentarios se han dado en centros de acopio y de distribución de alimentos tales como Oaxaca, Tultitlán, Torreón, León y Ciudad Juárez.

Para 2014 está por inaugurarse la Primera Etapa del Centro de Abasto Chicoloapan, en el Estado de México, ello además de los pilotos que se prevén en Oaxaca, Sinaloa y Puebla.

ILL: ¿Cuáles son los atributos particulares del Centro Logístico Agroalimentario de Chicoloapan, Edo. de México? ¿Cómo se pretende operar y cuál será su área de influencia?

AFM: El Centro Logístico Agroalimentario de Chicoloapan es el más moderno de México y América Latina, cuya infraestructura obedece al 100% de los estándares de eficiencia logística que demandan los nuevos paradigmas del Abasto Alimentario a nivel mundial.

Cuenta con naves cuyas especificaciones estructurales y de servicios son de Primer Mundo, tanto para la actividad comercial en el manejo y conservación eficiente de productos, como para la funcionalidad y seguridad de comerciantes, trabajadores, transportistas, clientes y visitantes, entre otros.

El Centro Logístico Agroalimentario de Chicoloapan será operado bajo el régimen de Condominio, donde cada socio cuenta con espacios propios para la transferencia y la comercialización de alimentos frescos, grande para la carga y descarga, además de áreas para el almacenamiento, exhibición y venta de alimentos.

Su área de influencia se extien-

de desde la Ciudad de México hasta localidades como Nezahualcóyotl, Chimalhuacán, Texcoco, Tepexpan, Acolman, Santa Catarina, Chalco, Ixtapaluca, Tlalmanalco, Amecameca, Tláhuac, Xochimilco y Milpa Alta, Apan, Calpulalpan y Emiliano Zapata, entre otras poblaciones del Estado de México, Puebla y Morelos.

ILL: ¿Cuál es la proyección de este esfuerzo a corto y mediano plazo?

AFM: Enclavado en el Municipio de San Vicente Chicoloapan, Estado de México, a corto plazo el Centro de Abasto tendrá avances sustantivos con la conclusión y puesta en marcha de las primeras 2 naves con 100 bodegas, sus vialidades, servicios y amplio patio de maniobras.

A mediano plazo contará con una superficie de 198 mil 450 metros cuadrados, donde se albergarán un total de 300 unidades económicas con 90 y 130 metros cuadrados de sótano y estaciónamiento subterráneo cada una. Ello además de 100 locales comerciales de 20 metros cuadrados cada uno.

Está previsto que por su amplia superficie, en el Centro de Abasto Chicoloapan se puede lograr un complejo integral, con multitud de servicios bancarios y comerciales, entre otros. ■



Arturo Fernández, Presidente de CONACCA, y Arturo Frías, Director de Global Logistics & Consulting

La transformación hacia los CELAs se inició en 2007 cuando el Congreso reconoció a las Centrales de Abasto como “Entes de Interés Nacional”, exhortando a SAGARPA y SE a insertarlas en el Plan Nacional de Desarrollo y asignarles una partida presupuestal para atender su rezago y vincularlas con los sectores agrario y comercial.

PROGRAMAS Y PRESUPUESTOS GUBERNAMENTALES PARA LA MODERNIZACIÓN DEL SISTEMA DE ABASTO DE ALIMENTOS DE MÉXICO (en millones de pesos del 2014).

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2021	2022	TOTAL
Mermas y Perdidas sin Programa	99,685	102,676	105,756	108,928	112,196	115,562	119,029	122,600	126,278	130,066	1,142,771
Mermas y Perdidas con Programa a 10 años	58,199	51,724	45,259	38,794	32,329	25,864	19,399	12,934	6,469	0	290,971
Inversión en CELAs	1,485	1,485	1,485	1,485	1,485	1,485	1,485	1,485	1,485	1,485	14,850
Privada	757	757	757	757	757	757	757	757	757	757	7,570
Gubernamental	728	728	728	728	728	728	728	728	728	728	7,280
GRAN TOTAL	1,485	1,485	1,485	1,485	1,485	1,485	1,485	1,485	1,485	1,485	14,850