



LA LOGÍSTICA EN LA CULTURA Y EDUCACIÓN DEL MEXICANO



En el contexto de un México urgido de transformación y reformas, la inserción del tema logístico en la educación se hace cada vez más indispensable. Sin embargo, a pesar de la demanda de técnicos y profesionistas competitivos en el sector, nos hemos limitado a extender una magra oferta formativa a nivel diplomado y maestría, dejando de lado la estructuración de programas fundamentales como la integración formal de becarios en la industria, la conformación de una oferta de formación técnica a nivel bachillerato, y la difusión -pertinente desde la educación elemental- que sobre el tema pudiera permitir a la sociedad apreciar su valía e importancia.

¿Cómo podríamos colaborar Medios, Industria y Academia para alinear esfuerzos en aras de extender la cultura logística en el país, y modelar adecuadamente el perfil competitivo hacia este campo?

El fenómeno de globalización comercial que se ha venido presentando desde finales del siglo XX, y que tiende cada vez más hacia la unificación económica del orbe, ha venido cambiando las reglas del juego empresarial y provocando, a su vez, una serie de ajustes en la conformación de los perfiles profesionales dentro de las corporaciones. Sin duda, la configuración de la empresa global, aquella que se surte de materiales y componentes en diferentes países, que ensambla y manufactura en diversos puntos de Asia y América Latina, y que vende sus productos en todo el mundo, ha hecho de la habilidad logística su principal punto de apoyo y la plataforma estratégica desde la cual vislumbra y construye su éxito.

En este contexto, México encontró un nicho de oportunidad interesante valiéndose de dos circunstancias particulares: su ubicación geográfica, por un lado, y sus antecedentes en la industria maquiladora de la transformación, por el otro, cuya mano de obra calificada parecía darnos ventaja sobre otros países de América Latina. Sin embargo, dos variables más eran indispensables para completar la fórmula que nos permitiría capitalizar la oportunidad: infraestructura y formación de capital humano en logística.

Si bien en materia de infraestructura estamos caminando y progresando a un paso razonable, en materia de formación parece que estamos perdiendo no sólo tiempo, sino también el rumbo, pues por un lado el enfoque de la oferta no sólo es insuficiente y acotada a un reducido sector, sino que por otro, como sociedad hemos sido incapaces de alinear los niveles de calidad en la educación académica con la generación de personalidades poseedoras de competencias de liderazgo, con visión impulsora e innovadora.

Sin embargo, no obstante tener identificado el problema, el desafío de la solución parece tan complejo, que por ahora nos esforzaremos en identificar la visión de cada segmento involucrado en la formación, con el fin de identificar las áreas hacia las cuales enfocar los esfuerzos de difusión, orientados al encuentro de soluciones.

LA VISIÓN DE LA UNIVERSIDAD E INSTITUCIÓN DE INVESTIGACIÓN

Tendemos a creer que la universidad no está enfocando adecuadamente su oferta, pero ¿es congruente la respuesta del



Alfonso Siliceo

mercado respecto a la demanda que perciben del mismo?

Marcos Escobar: Yo percibo un área de oportunidad muy importante, pero no explotada debidamente. En las universidades sabemos que existe la demanda del talento logístico, pero no encontramos el compromiso del sector empresarial para apoyar la formación de talento. Los empresarios confían mucho en lo que es su experiencia empírica y se conforman con ello. Nos cuesta mucho trabajo persuadir a las empresas sobre la importancia de la capacitación de su personal en este sentido. El alumno potencial identifica la importancia de esta capacitación, pero no encuentra el apoyo en su empresa.

EXPERTOS INVITADOS:

Alfonso Siliceo

Siliceo & Asociados / Consultoría en Recursos Humanos
Director General y Autor de libros especializados en Desarrollo Organizacional y RH

Elizabeth Paullada

Page Personnel – Supply Chain & Procurement / Búsqueda de talento
Consultor Senior

David Cruz de Lira

Liceo Mexicano de Negocios / Formación en Ventas y Logística
Director Comercial

Mario Monsreal

Centro Latinoamericano de Innovación en Logística / Investigación y Formación
Zaragoza Logistics Center / Log.ID Lab
Representante para México y América Latina

Yuri Ortega

GeD Reingeniería Logística / Soluciones logísticas para Pymes
Director

Alejandro Marines

Vascor (Empresa asociada con APL Logistics) / Sector Automotriz, contratante de talento logístico
Country Manager

Manuel del Moral

Universidad Iberoamericana
Diplomado en Logística y Cadena de Suministro
Director

Marcos Escobar

Universidad Anáhuac – CADIT, Centro de Alta Dirección en Ingeniería y Tecnología
Director

INBOUND LOGISTICS MÉXICO:

Carlos Caicedo

Director Comercial

Adriana Leal

Editora



Elizabeth Paullada

Manuel del Moral: Efectivamente, en las universidades sabemos que sí hay demanda, porque la observamos en los diferentes sectores industriales; pero la conceptualización no ha sido totalmente clara de parte de las empresas, y por consiguiente tampoco lo es de parte de las universidades. El tema de abrir plazas para becarios dentro de la industria, por ejemplo, es complejísimo, al no encontrar ésta cómo controlar aspectos tales como la confidencialidad y la lealtad, entre otros tantos. Sin embargo, todo mundo quiere a los mejores logísticos en su empresa, sin darse cuenta de que para ello se requiere la disponibilidad de la misma para apoyar a la Academia en dos sentidos básicamente: estructurando programas para formación de becarios dentro de sus instalaciones, y en la capacitación de sus ejecutivos a través de los programas de educación continua y posgrado que ofrecen las universidades, donde ciertamente hemos ido notando una sensible disminución de presupuestos.

Ciertamente, el compromiso de las universidades ante la sociedad debe ser contribuir al desarrollo de la misma, por encima de la sustentabilidad de la institución superior, por lo que también es necesario que implementemos cada vez más estrategias para sacar la capacitación fuera de las instalaciones a espacios donde no la hay. En la Universidad Iberoamericana,

por ejemplo, hemos llevado la capacitación a Xochitla, en Tepetzotlán, a un sector que nunca subiría a Santa Fe en el Distrito Federal. Asimismo, la universidad también debe apoyar con servicios académicos profesionales al desarrollo de cadenas productivas, haciendo consultorías en empresas, y la mayoría de las universidades lo hacen, no obstante ello, las empresas no ven en la Academia a la instancia natural proveedora de asesoría.

Mario Monsreal: Además, es importante señalar la existencia de otro fenómeno. En general, las empresas grandes en América Latina, prefieren invertir en el extranjero tanto para formación como para investigación. Coincido con Manuel en el sentido de que la conceptualización de la logística no está clara, pues el tema todavía sigue pareciendo difuso dentro de muchas compañías, no apreciándose como importante. Sin embargo, no obstante lo complejo del panorama, tenemos a favor que el tema “Logística” es muy seductor, pues ofrece un horizonte con mucha posibilidad de desarrollo, el reto será encontrar la forma de hacer que este promisorio horizonte sea apreciado y valorado.

Ahora bien, cuando hablamos de formación en Logística, normalmente pensamos en los profesionistas de la Cadena de Suministro, sin embargo, ¿en manos de quienes están los activos del país? Los empleados ope-



Mario Monsreal

rativos, que son los que los usan todos los días, no dimensionan la importancia de que estos activos tengan un buen cuidado en su uso y mantenimiento. Estos operativos, que igual están en las empresas triple A que en las Pymes, están aislados, completamente olvidados, y esta indiferencia hacia ellos, se proyecta a su vez en la indiferencia de ellos hacia los activos de la empresa. Hay que concientizar a los directivos de la importancia de capacitar también a ese sector, pues esa indiferencia se traduce finalmente en fuga de capital.

LA VISIÓN DEL ESPECIALISTA EN DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y DE CAPITAL HUMANO

¿Quién es el principal responsable de esta formación: el profesionista, la universidad o el empresario?

Alfonso Siliceo: Es interesante ver cómo a partir de la primera pregunta y la retroalimentación de Marcos y Manuel emerge la falta de visión del empresario mexicano en su mayoría, aunque ciertamente hay su excepciones. En general, el empresario mexicano es falto de visión, no es solidario, no es líder educador, y por consiguiente, no valora el apoyo que debe darle a las universidades e instituciones de capacitación. Si el empresario fuera apoyador y estuviera dispuesto a invertir en esta área, podríamos crecer grandemente, pero sin ello, desgraciadamente no vamos a dar pasos sólidos, ni tampoco los daremos en el tiempo adecuado. Seguiremos rezagándonos sustancialmente. Al ser el empresario el beneficiario principal de esta capacitación, debiera ser también el agente de cambio natural, un iniciador, un promotor de la educación en logística. Es la empresa la que tiene la responsabilidad mayor en hacer exitosa la preparación en logística.

Si hacemos una reflexión de la historia de la administración, podemos recordar que hay áreas empresariales que han pasado por etapas de lanzamiento, que se fortalecieron en un nicho de oportunidad, y otras que se

debilitaron, como sucedió en la época del boom del Marketing, del boom de las Finanzas, o la de los Recursos Humanos. Y en este último me quiero detener, porque creo que si no hacemos bien las cosas podría suceder lo que a este analogado de los recursos humanos sucedió.

Permítanme remontarme a 1969, tiempo en el que yo era director del Instituto de Capacitación de Nestlé -obsequiado hace algunos años al gobierno del Estado de México. Como ustedes saben, Nestlé ha sido líder en materia de capacitación en México y en el mundo, pero aun con el respaldo de esta prestigiada institución, recuerdo cuán difícil era convencer al directivo mexicano de la importancia estratégica de la capacitación de su personal, la respuesta siempre era "NO", y todavía años después, cuando el gobierno normó la obligatoriedad de la capacitación en las empresas, ésta era vista como un mal necesario, como lo era todo aquello que tuviera que ver con Recursos Humanos; el empleado, en el mejor de los casos era un robot, y en el peor era un animal. Esta conducta se extendió hasta los años 80 incluso.

Después, el área de RH se empezó a posicionar muy bien y el empresario empezó a entender que cuidar su activo humano le daba ventaja competitiva y que en la medida en que su gente estuviera preparada y motivada, tendría una mejor actitud, la cual repercutiría en un mejor servicio al cliente. Pero este cambio se empezó a dar apenas hace unos años, tardó casi 40 años en entenderse. Para que no pase lo mismo con el área de la Logística, donde pasemos largos años tratando de hacer ver las bondades de la misma tanto en su parte operativa como en la estratégica, creo que lo que se debe hacer desde la universidad, los gobiernos, los libros y los medios es convencer a los empresarios de la importancia de la ésta.

Creo que las cúpulas u organizaciones empresariales podrían ser buenos medios para convencer a los empresarios de esta necesidad. En un esfuerzo Academia-Cúpulas se puede

lograr destacar la importancia de la formación en Logística como objetivo primario. Además, se debe transmitir la importancia de verla como una necesidad social que va en la línea del desarrollo de competitividad en el país, aspecto que cobra mayor relevancia ante la sensible pérdida de lugares que estamos teniendo en el ranking mundial. Tenemos que ser más productivos, pues estamos estancados por no entender la competitividad de una manera sabia. Éste es sin duda, un tema de alta prioridad para el futuro sustentable de México.

LA VISIÓN DEL BUSCADOR DE TALENTO

¿Cuál es la apreciación del Head-hunter respecto al talento logístico que se forma en México?

Elizabeth Paullada: Definitivamente estoy de acuerdo con Alfonso, el principal responsable de esta formación es el empresario, aunque imputaría a la Academia la falta orientación para el alumno respecto a la proyección de la Logística en el contexto de una planeación de vida y carrera. Y es que a ninguno de los jóvenes recién egresados le pasa por la cabeza iniciar una carrera en este sector, pensando que por este camino nunca llegarían a ser directores de empresa, dada la generalizada creencia de que estos vienen del área comercial o del área financiera. Creo que algo se tendrá que hacer para crear la visión correcta en los jóvenes, los cuales suelen hacer la decodificación del éxito en términos de dinero; asumen, por consiguiente, que si el área logística es el área de los ahorros, entonces no es el camino para crecer.

Por otro lado, creo que además de convencer a los empresarios de la importancia de la formación en logística, deben definirse los diferentes niveles de formación y el mercado al que cada uno va dirigido, pues pareciera como si la oferta actual fuera buena para todos los profesionistas, todas las empresas y todas las regiones, y nada más alejado de la verdad. Sin



David Cruz de Lira

duda, es necesario distinguir entre el tipo de talento que busca una Pyme y una empresa triple A. Mientras la primera busca ejecutores, la segunda busca integradores; el perfil de uno y otro es muy diferente.

Para entender la diferencia entre ambas estructuras considero pertinente diferenciar sus componentes, imaginando cada una de ellas como una pirámide en la cual las oportunidades y vacantes se reducen conforme aumenta el rango, y ubicando en la punta de la pirámide al mando superior de la empresa.

En la base de ambas se ubica un sector operativo, muy homologado en sueldos y funciones, el cual, de manera general y en la mayoría de los casos, tiene como única perspectiva de crecimiento una supervisión o jefatura de piso. Éste es el sector del cual hablaba Mario, que ciertamente requiere también formación, aunque no requerimos de él más que conocimientos técnicos.

En los componentes medios de ambas estructuras empiezan las grandes diferencias. Mientras las Pymes -en su mayoría empresas familiares- suplen sus vacantes de mandos medios o gerencias con algunos otros miembros de la familia propietaria de la empresa, las triple A acogen a los profesionistas egresados de las universidades con una licenciatura o ingeniería, los cuales, mostrando competencias y habilidades de



Alejandro Marines

Management en una gerencia de menor responsabilidad, pueden ascender a una que les demande mayores retos y desafíos, con el aumento de sueldo respectivo; sin embargo, a falta de estas habilidades, es en esta área donde la mayoría se atora, alcanzando en el mejor de los casos una gerencia tipo “senior”, pero difícilmente una dirección.

En el área directiva de las Pymes se encuentran los dueños de la empresa, por lo que difícilmente estos puestos estarán vacantes y disponibles para otros profesionistas, a no ser por circunstancias muy específicas. Es en el terreno directivo de las triple A hacia donde se dirigen los objetivos de la mayoría de los profesionistas, en el contexto de una proyección de carrera. Sin embargo, para estos puestos no sólo se requieren habilidades de Management, o los llamados Soft Skills o competencias (liderazgo, visión global, innovación, organización de personas, manejo de sí, comunicación), sino que además puedan aportar a la empresa un valor agregado, con base en logros obtenidos a lo largo de su experiencia laboral, como pudiera ser el de capacitar a mandos inferiores.

Como podemos ver, la formación para cada sector de la estructura es diferente, como también es diferente entre una empresa grande y una Pyme. En todos los sectores la formación

está siendo insuficiente, aunque ciertamente he de puntualizar que donde mayores limitantes encontramos es en el desarrollo de competencias.

LA VISIÓN DEL EMPLEADOR DE TALENTO LOGÍSTICO

¿Por qué le cuesta tanto trabajo al empresario apreciar el valor de la formación en logística?

Alejandro Marines: Sin duda hay un sinnúmero de malas prácticas en las empresas que acaban derivándose de esta falta de visión que han señalado, y a su vez, proyectándose en ella: En general no hay planes dirigidos, hay inestabilidad, no hay planes de carrera para el talento, no hay motivación adecuada para el personal. Las empresas se quejan diciendo que acaban siendo buenas universidades, porque los logísticos llegan, están dos o tres años aprendiendo y finalmente se van a otra empresa, a la cual benefician con ese aprendizaje.

Si hacemos un benchmark, las empresas triple A capacitan a su gente entre 40 y 60 horas al año, pero nos sorprendería cuántas ni siquiera tienen información registrada sobre el tema. Cuando viene el tiempo de planear presupuestos en las empresas y apostarle a la formación, se hace necesario justificar y argumentar con números la necesidad de la misma, sin embargo no hay datos registrados al respecto.



Marcos Escobar

Es necesario cuantificar y balancear los datos contra la inversión.

Los operadores logísticos siempre hemos sido ejecutores. Nos gusta ser héroes de piso, pero pocas veces hemos trasladado esa operación en un modelo de beneficios cuantificables, de ahí que a los financieros les cueste tanto trabajo entender la importancia de los logísticos; es decir, no hemos sabido comunicar por qué es mejor mover la caja de izquierda a derecha y no de derecha a izquierda, por decirlo de manera rápida.

Yuri Ortega: A mí me parece importante hacer una distinción entre las empresas triple A, en las cuales normalmente se piensa cuando hablamos de capacitación, y las Pymes, las cuales constituyen el 90 por ciento de la estructura empresarial de México. En el contexto de estas últimas, el director espera un retorno de inversión más rápido y efectivo, porque no tiene la capacidad de financiamiento que una triple A. “¿En quién voy a poner mi dinero?” Se pregunta pensando en el riesgo; si le invierte a Juan Pérez y tras su capacitación, Juan Pérez sigue igual por falta de competencias en su personalidad, entonces habrá sido dinero tirado a la basura.

En las empresas grandes la misma estructura corporativa muchas veces impide los cambios, mientras que en las pequeñas, el cambio viene en la medida en que el director promueve el mismo. Entonces, yo siento que el reto es que las universidades o instancias formadoras hagan que su plan de estudios se convierta en algo mucho más pragmático. Se necesita que muestren que su oferta genera retorno y que no sólo sirve para agregar un título más al currículum.

Si hablamos de transformación, necesariamente tenemos que entender que se tiene que trabajar con las Pymes y orientar los esfuerzos hacia ellas, porque está claro que no podremos hablar de transformación dirigiendo los esfuerzos al 10 por ciento conformado por las triple A. La base, ese 90 por ciento restante, es lo que realmente va a transformar al país.

LA VISIÓN DEL CONSULTOR Y FORMADOR EN LOGÍSTICA

¿Cómo acortar la brecha entre el empresario y el formador?

David Cruz de Lira: Lo que plantea Yuri, acerca del retorno de inversión es pertinente, pero a la vez constituye un inhibidor del progreso de la formación en México. La manera en que la academia puede vincular el retorno de inversión a la capacitación es en la productividad o a la utilización de procesos en la industria. La única manera en la que la capacitación se va a expresar en el retorno de inversión o proyectar en el aspecto financiero de la empresa es por medio de un indicador clave de desempeño. Sin embargo, valdría la pena reflexionar lo siguiente. Formar gente para que opere a un excelente nivel ejecutivo, implica cometer un grave error, pues acabamos formando excelentes ejecutores y operativos, pero no lo que realmente necesita el mercado que son Integradores de Cadenas de Valor; es decir, no sólo alguien que ejecute un almacén o una distribución, sino alguien que tenga una visión de integración. Al amarrar nuestros proyectos de inversión a indicadores clave de desempeño, nosotros mismos acabamos ahogando esa visión, porque limitamos al capacitado en cuestión a ciertas funciones y mediciones específicas.

El Integrador de la Cadena de Suministro tiene que tener una visión muy global; qué bueno que sea experto en Centros de Distribución, qué bueno que sepa de sistemas y tecnología, pero permitiéndome citar al filósofo, la inferioridad de los animales radica en su grado de especialización. Si nosotros nos especializamos en un tema en específico y no damos pie a una formación más integral, aunque aparentemente ésta no tenga un retorno de inversión inmediato, perdemos de foco algo muy importante: La inversión en capacitación genera una perspectiva cualitativa al darle visión al equipo de trabajo.

Otro problema que tenemos es que la calidad de la educación básica y me-

dia en México está generando un perfil tan bajo, que por más que las universidades se esfuercen, no pueden hacer mucho con lo que reciben. Sin embargo, llevar la cultura logística a los niveles básico y medio, parece complejo, pues si no hemos logrado introducir la educación financiera y ambientalista, más difícil sería introducir la logística. Sin embargo, la visión global es una competencia que sí podemos y debemos introducir en la formación. Un buen logístico es un integrador de cadenas de suministro donde se da la auténtica optimización, donde se dan los ahorros, donde se dan las auténticas ventajas competitivas. Hay una gran diferencia entre ejecutar conocimiento a partir de programas importados, y generar conocimiento, lo cual debe conformar el objetivo primario de las universidades.

La oferta de formación logística en México es mínima y está orientada a un sector muy pequeño de la población profesionalista del país; sin embargo, aunque es poca es buena, por lo que tendremos que empezar valiéndonos de ella. Lo que en realidad tendríamos que hacer como un primer esfuerzo es hacer una difusión pertinente acerca de los beneficios que representa la formación logística. Si algún error hemos cometido como formadores es el de no haber sabido transmitir el mensaje contundentemente: ¿Cómo trasladar la oferta de formación a beneficios tangibles? En la medida en que lo logremos acortaremos la brecha entre empresarios y formadores.

CONCLUSIÓN

Sin duda, el desafío es complejo y las tareas a realizar para corregir el rumbo serán muchas y prolongadas en el tiempo, antes de que podamos ver una generación de mexicanos orientados hacia la competitividad logística; sin embargo, todo parece indicar que el principio de esa labor ha de ser la difusión y la concientización, dirigidas en primera instancia al empresario mexicano, y en segunda, al profesionista en ciernes. *Inbound Logistics México* se compro-



Yuri Ortega

mete a llevar a cabo esta labor desde su área de acción como medio, valiéndose del apoyo de las cúpulas empresariales y las universidades, buscando en esta sinergia la vinculación pertinente para alinear esfuerzos en aras de extender la cultura logística en el país y modelar adecuadamente el perfil competitivo hacia este campo. No obstante este primer esfuerzo, es necesario que como sociedad hagamos conciencia de las personalidades carentes de competencias que estamos formando desde la niñez y tomemos cartas en el asunto para revertir esta tendencia, entendiendo que de no hacerlo, ningún conocimiento técnico podrá salvarnos del rezaigo competitivo global. ■



Manuel del Moral