



SUMARIO

Balance final:
un sexenio de
retos y oportunidades
bien capitalizados

Por Adriana Holohlavsky

A lo largo del sexenio, que el pasado 30 de noviembre concluyó, Inbound Logistics México fue siguiendo de cerca los proyectos que tanto la Secretaría de Economía como la Secretaría de Comunicaciones y Transportes fueron desempeñando con base en las agendas que en materia de logística, centrales de abasto e infraestructura se plantearon en 2007 en México. Sin duda, un periodo de retos y oportunidades bien capitalizados, y caracterizado por un sobresaliente esfuerzo que ambas dependencias proyectaron y compartieron no sólo en México, sino también con colegas latinoamericanos en foros internacionales diversos. Para conocer el recuento final de los resultados, he aquí las voces de Rodolfo Hernández Casanova, Director de Modernización del Comercio y los Servicios de la Secretaría de Economía, y Juan Alberto Monter Sanabria, Coordinador General de Centros de la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

¿Cuáles son los resultados finales?

Plantando las bases para un México logístico más profesionalizado

Por razones naturales, nuestro medio fue dando seguimiento año con año a las tareas que Rodolfo Hernández Casanova y su equipo fueron realizando para plantar las bases de un México logístico más profesionalizado y alineado con las políticas públicas de la federación. En este camino, pudimos observar los muchos esfuerzos realizados para diagnosticar la situación logística de las empresas mexicanas, diseñar y promocionar programas de eficiencia diversos, y vincular actores hacia fuera y hacia dentro del gobierno, ganándose de esa manera, no sólo el voto de confianza de la comunidad logística del país, sino también el interés de funcionarios públicos con retos similares en otros países latinoamericanos.

ILL (Inbound Logistics Latam):
Rodolfo, ¿Qué balance haces tras estos años al frente de la Dirección de Modernización del Comercio y los Servicios de la SE?

RHC (Rodolfo Hernández Casanova):
Me parece que el balance es positivo. Cuando llegué a la Secretaría en 2007, si bien se habían hecho algunos proyectos y estudios en logística, se marcaba una gran diferencia al solicitarse que me dedica-

ra exclusivamente a coadyuvar en la mejora del desempeño de las cadenas de suministro mexicanas. Los primeros meses, mi equipo y yo nos dedicamos a hacer la agenda para saber por dónde empezar, y esto me parece que es una de las primeras cosas que hay que rescatar, pues producto de ello, ahora hay un documento que proyecta el diagnóstico del país en materia logística, mismo que le permitirá a la siguiente administración, no partir de cero.

Entre las cosas rescatables, yo diría que es muy importante que la comunidad logística haya asociado que hay una dirección en la Secretaría de Economía que está trabajando en materia logística, es decir, que el gobierno está haciendo algo más que infraestructura, para elevar la competitividad comercial del país. Y es importante, porque antes no había un acercamiento con la iniciativa privada, tanto como lo hubo ahora. Hoy, la gente nos ubica, nos pregunta, nos exige, nos sugiere... Me parece que no es menor que la comunidad logística tenga un interlocutor específico en el gobierno, y que además, cuente con credibilidad.

En este mismo sentido, la relación que se fomentó con la iniciativa privada también es algo rescatable. Al empezar la agenda, ésta era muy incipiente, y ahora, empresas muy importantes aceptan nuestros proyectos, aceptan estar en los pilotos, y colaboran activamente con

nosotros. Esto, quizá nos parezca obvio, a pesar de lo mucho que todavía queda por hacer al respecto, pero la relación tan estrecha que tenemos no es nada despreciable; por el contrario, ha despertado la admiración y curiosidad de colegas en otros países latinoamericanos.

Por primera vez se hicieron tres mediciones sobre el desempeño de las cadenas de suministro en México. Las órdenes perfectas, según nuestra medición, andan en el orden del 91% actualmente, mientras que éstas andaban alrededor del 88% cuando empezamos a hacer el ejercicio. El resultado de avance ha sido derivado del esfuerzo conjunto tanto de la IP como del sector público. Por otro lado, nuestras últimas mediciones nos indican que los costos logísticos se han mantenido desde 2009, en un promedio general del 11% respecto del precio de venta, con un mayor porcentaje en Pymes, el cual hay que mejorar. Sin embargo, el diagnóstico arroja un dato que representa un foco rojo para la siguiente administración, y es que el almacenamiento tanto de materia prima como de producto terminado se ha incrementado un 20%, que traducido en días es de 55, cuando las buenas prácticas señalan que no deben rebasarse los 20 días. Esto, por un lado, incrementa los costos financieros, pero por otro, beneficia el nivel de servicio. Ciertamente, estos contrastes hacen más sofisticada la agenda, porque si bien México ascendió 9 lugares en el ranking logístico global, como resultado del esfuerzo de cuatro años –lo cual no es cosa menor– siguen habiendo pendientes que resolver y estándares que mejorar.

El comercio exterior ha sido más medido en términos de estadística, que el comercio interior, por lo que sus mediciones son más certeras. Dada la exigencia de los mercados exteriores, sí tendemos a tener mejores resultados de servicio en este rubro que en el comercio interior, mostrando una diferencia de 3 puntos porcentuales en promedio; mientras el



México ascendió 9 lugares en el ranking logístico global, como resultado del esfuerzo de los últimos cuatro años en el país. A lo largo de este tiempo, se plantaron las bases para un México logístico más profesionalizado y alineado con las políticas públicas de la federación.

exterior anda en niveles del 94%, el interior lo está alrededor del 91%.

De los proyectos importantes, vale la pena destacar el Diagnóstico del Net Anáhuac -DNA LogistiK- montado en nuestra página web, donde las empresas pueden hacer su propio diagnóstico logístico. Este esfuerzo de la Universidad Anáhuac, NetLogistik y la SE ha tenido mucho éxito tras haberse lanzado entre 2008 y 2009; de hecho, la última semana de noviembre lanzamos la versión 2.0, y hoy tenemos ya 2 mil empresas registradas. La idea es que esta información nos sirva para diseñar políticas públicas por sector; si hay 150 empresas farmacéuticas que ya hicieron su diagnóstico y cuya información está dis-

ponible, sabremos qué es lo que el sector está necesitando en particular para mejorar su desempeño logístico, y entonces, sabremos cómo apoyarle específicamente.

Con respecto a la predictibilidad de las cadenas, ya diseñamos y piloteamos la certificación en procesos logísticos, y si bien tuvimos unos problemas para el lanzamiento comercial, esperamos que se pueda lanzar el siguiente año, pues ya hay expectativa del Sello por parte de muchas empresas. Justo ahora, una empresa trasnacional de pilas, por ejemplo, nos preguntó al respecto, porque su propio corporativo global ya le pidió una certificación de este tipo.

También me gustaría mencionar un proyecto que a mí me pareció muy importante porque desembocó en algo muy trascendente. Me refiero al proyecto realizado con la UNAM para el ordenamiento territorial logístico de la región centro. Tras haberse desarrollado, hoy tenemos un marco teórico para el diseño de políticas públicas en la SE. Este estudio puso la primera piedra de lo que ahora es el Sistema Nacional de Plataformas Logísticas, que sencillamente partía de la necesidad de ubicar los nodos y proyectos logísticos del país en el mapa. En el camino de este proyecto, nos encontramos con el BID, Banco Interamericano de Desarrollo, con quien hemos desarrollado una gran relación, así como también estrechamos la relación con SCT.

Otro proyecto fundamental, que ya está caminando, es el Sello de Competencias Laborales o Estándares de Competencia Laboral en Logística, el cual empezamos en 2010, y al que en términos generales no le hemos invertido un solo centavo del presupuesto, pero para el cual todos los involucrados, tanto en la IP como nosotros, hemos invertido tiempo y esfuerzo. Ahora tenemos ya cinco estándares de competencia, y ya hay organismos que van a empezar a aplicar estos estándares en temas como control de inventarios, diseño de un

sistema de transporte, manejo de montacargas y manejo de grúas viajeras, entre otros.

Asimismo, cerramos con un proyecto muy interesante y con un gran potencial a corto plazo, por lo que espero pueda continuarse. Se trata del diseño de una metodología para alinear cadenas de suministro. La idea es simple, pues se trata del diseño de una dinámica en la que durante dos días conviven a puerta cerrada un productor con diferentes actores o eslabones (un minorista, un transportista, algunos proveedores), los cuales tendrán por consigna esbozar un proyecto para alinear su propia cadena de suministro. Este proyecto está concatenado al DNA; es decir, las empresas involucradas primero deberán sacar su diagnóstico en el portal, para proporcionar a los conductores del ejercicio un retrato de su desempeño. Y al finalizar esta dinámica, se espera que las empresas involucradas estén preparadas para certificarse en el sello de procesos logísticos confiables.

Con todos estos esfuerzos, se pretende que muy pronto, los diagnósticos se hagan año con año, bajo un proceso automático, y con resultados provenientes de una herramienta en la que la federación ya invirtió.

A lo largo de estos años en los que tuve la oportunidad de colaborar para la Secretaría, aprendí que a aquél que exige ser escuchado, se le escucha, pues hay tanto trabajo en el sector público, que se tiene que priorizar. Es decir, la iniciativa privada tiene que ser más asertiva para pedir al sector público atención; si no hay quejas, es que todo marcha bien. Y aunque si bien muchas empresas marchan bien, hay otras que no, pero no buscan soluciones conjuntas con el sector público. Me parece que el sector ha sido más reactivo que proactivo en este sentido, levantan su voz sólo ante problemas candentes como lo han sido en su momento, los pro-



Rodolfo Hernández Casanova, Director de Modernización del Comercio y los Servicios de la Secretaría de Economía

blemas del reglamento de mensajería y paquetería, o el de pesos y dimensiones, por ejemplo, pero fuera de los grandes temas, no lo hacen. Además, suelen hacerlo fuera de tiempo, cuando el problema ya es mayor. Me parece que es necesario que la comunidad logística ponga sus temas sobre la mesa de las grandes asociaciones y cámaras, como el Consejo Coordinador Empresarial, por ejemplo. Hoy escucho voces en el CSCMP que están buscando impulsar un Plan Nacional de Logística, lo cual me parece muy bueno, pero habrá que conformar una agenda con otras instancias representativas del sector, para seguir una ruta crítica que garantice el logro del objetivo. Sin duda, se requiere una voz de la comunidad logística privada más organizada y asertiva.

Con base en esta reflexión, estrechar la relación entre sector público y privado es sumamente importante en estos tiempos. En el camino recorrido a lo largo de estos años hemos tenido la ayuda de muchas instituciones amigas, pero lo que ha hecho la gran diferen-

cia han sido las personas. Muchas veces se señala a alguien del sector público o privado por protagónico, pero lejos de verlo negativamente, yo lo veo bien, porque finalmente esos personajes protagónicos son los que nos invierten tiempo para platicar, los que nos envían a su gente para diseñar un programa, los que se arriesgan y deciden hacer con nosotros un piloto, los que nos abren las puertas de sus empresas para compartirnos su experiencia. Si más personas se sumaran y arriesgaran como ellas lo han hecho, el resultado sería todavía mejor. Por esta razón, quisiera reconocer y agradecer a todos aquellos amigos de la IP que nos han ayudado; no menciono nombres para no pecar de injusto al olvidar a alguien, pero ellos saben a quienes me refiero.

En general, debemos ser mucho más proactivos y organizados, más participativos para lograr un desarrollo más acelerado. En este sexenio surgieron y se fortalecieron muchas asociaciones, como el Consejo Mexicano del Transporte, por ejemplo, y veo a muchas creciendo en el tema de la profesionalización, pero me parece que sigue habiendo pulverización en este esfuerzo de representación; sería interesante tener un interlocutor que esté presente en todos los temas, no sólo en uno, y que las asociaciones que ya existen se comuniquen más entre sí.

Para la administración en turno, el reto será hacer continuamente el estudio de indicadores, lanzar comercialmente el sello y administrarlo, promocionar los talleres de integración y cadena de suministro, así como integrar a la agenda temas nuevos como seguridad, logística verde, distribución urbana, operaciones con cero huella de carbono, temas de innovación en fronteras, etcétera.

Por mi parte, me voy satisfecho del trabajo realizado y los resultados aportados, y muy agradecido con mi equipo y el apoyo recibido de la iniciativa privada.

Invirtiendo en infraestructura sin precedentes

Habiéndose implementado en la administración saliente el plan de infraestructura nacional más ambicioso de la historia, importante se hace conocer el resultado final del esfuerzo. A lo largo de estos años, fuimos integrando a nuestra realidad obras de importante envergadura, entre las cuales podemos citar el circuito Arco Norte, o la carretera Mazatlán-Durango, con su famoso puente Baluarte, el puente atirantado más alto del mundo. Sin duda, el México de hoy no tiene la misma cara del de hace seis años, su infraestructura se ha robustecido y su competitividad ha despuntado.

ILL: Juan Alberto, ¿cuál es tu balance final tras haber coordinado proyectos tan importantes para la nueva fisonomía del país?

JAMS (Juan Alberto Monter Sanabria): En términos generales, el Plan Nacional de Infraestructura 2007-2012 contiene diferentes sectores dentro de un mismo documento, por lo que habría que evaluar los resultados por sectores: Energía, turismo, agua, comunicaciones, transporte, e infraestructura carretera.

En términos globales, yo observo dos puntos a destacar: primero, que por primera vez en la historia se pone en un documento, fácil de entender para cualquier ciudadano, la situación actual y hasta dónde se busca llegar. Antes se había manejado a través de los planes nacionales de desarrollo y los programas sectoriales, pero esta vez se hizo un programa enfocado en el desarrollo de infraestructura. Haber puesto en 2007, una agenda sobre la mesa con los diferentes temas a desarrollar, y por las diferentes áreas ejecutoras en materia de infraestructura, creo que fue un primer avance sin precedente. Y segundo, alrededor del año 2000 se venían invirtiendo –bajo lo que se conoce como Inversión Impulsada para Infraestructura– alrededor de 300 mil millones de pesos anuales en términos reales; al cierre de esta administración, se acabaron invirtiendo 700 mil millones. Sin duda, estamos hablando de un cambio radical en materia de inversión (Energía, CFE, Conagua, SCT). Al inicio de la administración hablábamos de 500 o 600 mil millones, y subimos de 150 a 200 mil millones por año, global.

En materia de infraestructura carretera, hay diferentes vertientes. Por un lado, tenemos un programa de un plan carretero muy ambicioso que contemplaba construir o modernizar 17 mil 500 kilómetros de carretera o

caminos; pero, al término de la administración se concluyeron alrededor de 21 mil kilómetros, meta alcanzada por arriba del escenario sobresaliente, si consideramos que hay un escenario inicial y uno base por debajo de éste.

En términos del ejercicio del gasto en carreteras, al inicio de esta administración se venían ejerciendo presupuestos del orden de 25 mil millones de pesos anuales, y cerramos el ejercicio en el orden de 50 mil millones de pesos anuales; y todo, con la misma gente y la misma capacidad.

El PNI (Plan Nacional de Infraestructura) contempló, en su fase de planeación, alrededor de 100 proyectos estratégicos en la parte de desarrollo carretero, de los cuales están concluidos el 50%, pues hay algunos que en el proceso de maduración (definición de los procesos ejecutivos, terminación de los estudios de aforo, análisis de factibilidad, etc.) se modificaron. Tal es el caso del libramiento de Playa del Carmen, por ejemplo, que cuando se decidió hacer un segundo piso o puente de casi dos kilómetros para solucionar la saturación de tránsito como solución temporal, el proyecto original se difirió por haberse encontrado una solución inmediata más factible. Entonces, el PNI en la parte carretera trae un componente mixto: por un lado, se avanzó



significativamente en cuanto al número de kilómetros trabajados, y por otro, se dejan encaminados los 100 proyectos. Siendo éste el programa principal de la SCT, en cuanto a ejecución de gasto, sin duda fue un esfuerzo sin precedente.

Las obras más significativas de esta administración quizá sean: Arco Norte, por la solución que representa para el tránsito del área metropolitana de la Cd. de México y circunvecina, y cuyo aforo resultó mucho mayor al pronosticado. La Durango-Mazatlán, prácticamente concluida, pues representa una inversión de más de 25 mil millones de pesos -que dicho sea de paso, si nosotros hubiéramos continuado con el ritmo presupuestal que se traía antes, nos hubiera llevado 30 años terminarla, sin embargo, éste fue un gobierno que tomó la decisión de usar el fondo nacional de infraestructura y fideicomisos para invertir de una forma más agresiva en la construcción y finan-

ciación de esta carretera, la cual prácticamente es una realidad. Entre otros proyectos de carácter presupuestal tenemos la Zacatecas-Salttillo, a la cual, en más de 300 kilómetros, se le construyeron en algunos tramos un tercer carril y/o acotamientos, y en otros tramos un cuarto carril. La Durango-Fresnillo, que al final del día será un eslabón entre varios corredores, como el Mazatlán-Matamoros y el del Lázaro Cárdenas-Tampico. La Campeche-Mérida, que permite la modernización de la península, permitiendo un acceso a Cancún de 4 carriles. La Paz-Todos los Santos en Baja California, la Monterrey-Salttillo y la Querétaro-Irapuato, que entre otras, han coadyuvado al desarrollo logístico del país, aumentando la competitividad del mismo.

¿Cuáles han sido los retos y desafíos? Sin duda, varios. Entre ellos, ejercer el doble de los recursos con la misma cantidad de gente; cuando un mismo residente de SCT está encar-

gado de supervisar 5 o 6 obras, la tarea se vuelve un reto muy importante para que las estimaciones y los pagos se den en tiempo y forma. El camino de la planeación a la ejecución conlleva un sinnúmero de retos: terminar los estudios de factibilidad, hacer todas las gestiones para conseguir los derechos de vía o de paso, obtener los permisos ambientales, gestionar los recursos presupuestales y extra-presupuestales... generar todos los elementos que la normatividad te exige para construir las obras. En este camino, es muy fácil criticar al gobierno por lo que no concluyó, pero consideremos que hay países del primer mundo que se tardan hasta 3 años para madurar un proyecto, para pasar de la etapa de concepción al arranque de obra. Ciertamente, este gobierno hizo un esfuerzo mayúsculo para alcanzar estos resultados, y lo que se queda inconcluso es producto de un proceso natural. En México hemos caminado la curva de aprendizaje avanzando,



FORGET ALL THE PHONE CALLS, CONTACTS AND HEADACHES IT TAKES TO MOVE FREIGHT ACROSS THE BORDER.

With EZ-Border from Schneider, one phone call connects you with one single point of contact, one service, one bill, and one easy feeling at the end of the day.

- **Save costs** across the entire process
- **Save days** in crossing the border
- **Maximize the visibility** of your freight
- **Save time and hassles** for your transportation and accounts payable teams
- **Increase availability of capacity**
- **Enhance the security** of your freight
- **Have flexibility on payment**

It's time to make cross-border moves easier than ever, call Schneider National today and let us show you how much you can save with EZ-Border.



In Mexico City: 1105-2193
From other point in Mexico: 01 800 976 3100
From U.S.: 800-558-6767, Ext. 592-7677
www.schneider.com

hoy tenemos una cultura de administración de proyectos mucho más profesionalizada, ya se sabe qué hay que hacer para hacer realidad los mismos.

Por otro lado, las alianzas sinérgicas que a lo largo de esta administración se fueron madurando con la iniciativa privada, sin duda facilitaron el trabajo. La IP es un gran apoyo desde las mismas consultorías, preparación y gestión de proyectos hasta la misma ejecución de obra. En su momento hemos visto ejemplos como el de Michoacán, en donde se forman consorcios muy importantes para ofrecer situaciones muy competitivas y de ventaja para ganar-ganar. La Secretaría se ve beneficiada porque aumenta su capacidad de ejecución, amplía sus posibilidades de inversión, amplía las posibilidades de dar un servicio al usuario, y al mismo tiempo, la IP, desde el punto de vista constructivo, también genera sinergias para desarrollar infraestructura. Al final del día, los usuarios perciben el beneficio.

Yo estoy muy confiado en que el engranaje, tal como va caminando, no permitirá ningún freno en este proceso de transición gubernamental. La cara del país ha cambiado desde muchos ángulos, y habrá una continuidad muy importante, atendiendo las necesidades más importantes del país. Evidentemente hay obras que por su naturaleza requieren desarrollarse de manera prioritaria, como es el caso de los 15 corredores carreteros, de los cuales podemos identificar sus necesidades, y el costo que implicaría no atenderlas o limitar su competitividad, cuando estos conectan a los 33 puertos del país, mueven el 99% de la carga que sale de ellos, el 99% de los pasajeros, conectan a las refinerías, a 47 parques industriales y prácticamente a todos los aeropuertos, entre muchas otras funciones importantísimas para el país, como la conectividad turística que facilitan. En fin, modernizar o ampliar la red carretera y elevar con ello



Hasta hace seis años, se venía invirtiendo en infraestructura alrededor de 300 mil millones de pesos anuales en términos reales; al cierre de esta administración, se acabaron invirtiendo 700 mil millones de pesos.

la competitividad logística del país seguirá siendo prioridad, así como desarrollar obras que faciliten la intermodalidad del transporte, donde cada vez será más común enfocar esfuerzos.

Respecto al mantenimiento carretero, la siguiente administración tendrá un reto importante para migrar hacia una cultura de conservación cada vez con mayores rasgos de competitividad global. Sin duda, el tema despierta inquietud entre los usuarios ante carreteras que viven en constante reparación como la México-Querétaro o la México-Toluca. Bien es sabido que a veces el mantenimiento preventivo es mucho más barato

que el correctivo. Si bien el presupuesto que invierte México en infraestructura carretera es comparable con el que se invierte en otros países, incluso del primer mundo –entre 0.6 y 0.7% de PIB–, la composición de los recursos no llega a ser la misma; nosotros apenas invertimos un 0.1% en conservación, cuando debiera ser mucho más. Tenemos, sin duda, que pensar en una forma más creativa para conservar la red. Hoy, hay varios frentes con los cuales lidiar. Uno de ellos es, sin duda, el tema de los pesos y dimensiones, para el cual tendrá que diseñarse un programa efectivo, coordinado con la policía y la industria; y otro, la revisión de los contratos de conservación, para lo cual se deberá crear un esquema que garantice que las carreteras estén en excelentes condiciones, y que permita, que en caso contrario, las empresas concesionarias paguen el costo.

¿Hacia dónde vamos? Tras el camino recorrido, la siguiente administración tendrá que dar continuidad a estos niveles de inversión histórica en materia de infraestructura. Recientemente se aprobó una ley para asociaciones público-privadas, así como su reglamento, y si bien, como en toda experiencia internacional similar al caso, habrá que esperar unos años para llegar a la maduración, se están facilitando los instrumentos y se tiene la inercia para seguir generando la infraestructura necesaria. Yo vislumbro para los años venideros, un desarrollo importante de infraestructura en los diferentes modos de transporte, una mayor conectividad y competitividad, una mejora en los índices de servicio, y finalmente, una red mucho más robusta y eficiente. Yo vislumbro continuidad, mejoras y más competitividad para México.

Como sucede al cierre de todo ejercicio, uno se queda con el deseo de haber hecho más, pero finalmente me voy satisfecho sabiendo que se hizo un buen esfuerzo y se dejaron muy buenos resultados. ■