

En el contexto del reciente Congreso de Transporte 2015, organizado por la Asociación Mexicana de Transporte Intermodal, se pusieron sobre la mesa los desafíos de la industria del autotransporte en México, destacando la importancia que el último eslabón, llamado "última milla", tiene en el impacto global de la cadena de suministro. Y es que una entrega de mercancía mal hecha al cliente, consumidor o destinatario final impide apreciar los esfuerzos y alcances bien logrados de los eslabones que le anteceden. Ante tal situación, no se pueden soslayar en el sector logístico en general, la problemática que el sector del autotransporte mexicano presenta.

2015

# AUTO DEL PANORAMA DEL TRANSPORTO

POR ADRIANA HOLOHLAVSKY  
Y JOSEPH O'REILLY

**D**esde hace varios años Inbound Logistics Latam ha venido señalando el problema creciente que por falta de buenos operadores se tiene. Si bien el sector se ha profesionalizado, particularmente entre las empresas formales, medianas y grandes, la certificación de operadores se hace obligatorio ante la demanda de los usuarios y clientes que, formando parte de empresas trasnacionales, manejan sus procesos bajo estándares de calidad global. Como se apreciará en este artículo, este problema no es privativo de México, se vive también en Estados Unidos, pero sin duda demanda propuestas urgentes, entre las que obvia el ofrecimiento de un mejor esquema de prestaciones, salarios y calidad de vida para los operadores; y respecto a este último aspecto, la llaga sobre la que cae el dedo es el mal trato con el que los usuarios descalifican a los operadores al momento de cargar o descargar las unidades, cuando estos traen consigna de entregas contra reloj. Dejar a los operadores varados durante horas, sin posibilidad de acceder a sanitarios, lugares de descanso y/o alimentos, amén de la afectación en sus honorarios y comisiones, hace el oficio nada atractivo. En este sentido, los transportistas levantan la voz para hacerse comprender y respetar entre la comunidad logística del país, demandando mejora en la planeación y prácticas de los departamentos de embarques en las empresas, así como de otros medios de transporte como el ferrocarril.

Por otro lado, el problema derivado de la falta de seguridad está impactando los costos de las empresas transportistas considerablemente, dado el gasto que en custodias tienen que realizar, lo cual, aunado al aumento en los costos de los combustibles y los peajes carreteros, así como los abusos de la policía federal de caminos, están haciendo cada vez más difícil el negocio, al no quedarles otra opción que competir por precio. En este contexto, sólo las empresas grandes están pudiendo invertir en tecnología, la cual se hace indispensable para el rastreo de unidades, sincronización de embarques y previsión de incidentes.

En el ámbito del servicio intermodal, el autotransporte demanda no sólo mayor comunicación de parte de navieras y ferrocarriles, sino también mayor coordinación con aduanas, para evitar decisiones unilaterales que afectan a terceros, como por ejemplo, el cambio de horarios que recientemente se decidió en las aduanas transfronterizas, el cual entorpece la liberación de embarques para el autotransporte. En este sentido, es importante también comunicar a navieras y ferroviarias que la mala calidad de contenedores y equipo en general, dificulta la maniobra de carga por parte del autotransporte, traduciéndose en demoras, costos y cuellos de botella que tanto afectan a las cadenas de suministro.

Asimismo, el autotransporte hace un llamado a las terminales intermodales, cuya infraestructura, en la mayoría de los casos, no fue diseñada considerando las necesidades del autotransporte. Los diseños no son uniformes y algunas dificultan el tránsito de las unidades al interior de los patios, además de presentar serios problemas de mantenimiento en vialidades, y carencias severas en controles de seguridad.

Sin duda, hablar de eficiencias en el transporte en general, y el intermodal en particular, implica hablar de interconexión e intercomunicación amigable y armoniosa entre navieras, ferrocarriles y autotransporte, así como homologación de códigos y sistemas, buenas prácticas –siendo la planeación la principal– y respeto al trabajo de otros. En resumidas cuentas... educación. Veamos en lo sucesivo, si este gran desafío puede sortearse con buena voluntad y un serio compromiso ante el servicio al cliente, pero sobretodo, en beneficio de la competitividad del país.

Pero no sólo en México el sector autotransporte de carga presenta desafíos. En Estados Unidos, la capacidad se ha convertido en un punto focal inexplorable, según nos explica Joseph O'Reilly a continuación.



## PERSPECTIVAS 2015

Los transportistas y proveedores de servicios basados en activos por igual han hecho proselitismo para el inevitable Armagedón, el cual pudiera ocurrir en Estados Unidos cuando los volúmenes de carga reboten y los conductores del *Baby Boom* se jubilen. Los cargadores han alternado entre el cinismo y la convicción. Es la realidad que está por suceder lo que consume el aquí y el ahora.

Haciendo a un lado el optimismo relativo, los transportistas son notablemente menos positivos respecto a las condiciones de lo que fueron en 2014, cuando cerca del 75 por ciento indicó que el crecimiento mostraba una tendencia ascendente. Muchos problemas en el frente mundial –en particular la economía decadente de China y la devaluación de la moneda– podrían afectar el crecimiento de las exportaciones y del empleo nacional. La volatilidad del mercado de valores internacional ha sido marcada. La confianza del consumidor cayó a un mínimo de un año en septiembre de 2015.

En el frente estadounidense, las preocupaciones por la capacidad siguen siendo un trasfondo

importante en la transportación. En algunas rutas, y para ciertos tipos de equipo, el mercado ya se está ajustando. Pero una caída abrupta de los precios del petróleo, en gran parte impulsada por un exceso de producción norteamericana, proporcionó a los cargadores y transportistas una prórroga en 2015.

Los cargadores que migraron a los servicios ferroviarios/intermodales más económicos han sido atraídos por opciones para carretera más baratas y más rápidas. El mercado lo exige. La continua evolución del comercio electrónico y la gestión omnicanal hace especial hincapié en la velocidad. Los transportistas han sido capaces de reasignar el ahorro en los costos de combustible para ayudar a reclutar a los conductores con incentivos más lucrativos.

El mercado de camiones estadounidense es una fuerza dinámica. Las tendencias de los consignadores año tras año reflejan la volatilidad de la oferta y la demanda, y ofrecen una buena indicación de hacia dónde se dirige la economía. 2015 ha sido no menos intrigante.

## Hablar de eficiencias en el transporte en general, y el intermodal en particular, implica hablar de interconexión e intercomunicación amigable y armoniosa entre navieras, ferrocarriles y autotransporte, así como homologación de códigos y sistemas, planeación y respeto al trabajo de otros. En resumidas cuentas... educación.

### ¿Con activos o sin activos?

La reciente adquisición de 3 mil millones de dólares de XPO Logistics por parte de Con-way ofrece una idea bastante buena de cómo la industria valora la capacidad. El proveedor de logística externo (3PL) ha mantenido durante mucho tiempo un perfil con pocos activos.

Pero su decisión de comprar el segundo transportista de carga parcial (LTL) más grande de Estados Unidos se basa en la escucha de las demandas de los clientes. "Si usted no tiene activos, no está sentado a la mesa de los adultos", comentó Brad Jacobs, Presidente y CEO de XPO Logistics, en un aviso reciente del inversionista que anunciaba la adquisición.

Los cargadores valoran a los transportistas que cuentan con capacidad dedicada. A medida que el mercado se ajusta, se convertirá en un activo muy valioso.

En 2015, los transportistas promedio reportaron flotas con 3,352 unidades, frente a 3,268 el año pasado. Hace apenas cinco años, el promedio fue de 2,542 unidades. En cuanto al equipo, las compañías de transporte por carretera poseen 7,536 remolques, en comparación con 7,252 en 2014. La desertión y consolidación siguen dando forma a la flota de camiones.

La disponibilidad de conductores sigue siendo el tema del día. Muchos transportistas están intensificando los esfuerzos de reclutamiento para atraer a nuevos talentos. Algunos están aprovechando la caída en los precios del combustible para ayudarse a subsidiar salarios más altos.

Las compañías de transporte por camión informan contar con 3,011 conductores (operadores propietarios incluidos) en promedio en

comparación con los 2,867 conductores de 2014. Al salir de la recesión en 2011, la plantilla era de 2,507. Los transportistas son sensibles a los cambios demográficos y a la forma en que la contratación laboral, la retención y la capacitación afectan su negocio. La rotación tiene un costo enorme. Las estimaciones fijan el precio de reclutar y entrenar a un conductor nuevo en 5,000 dólares. Como se esperaba, la mayoría de los camioneros identifican los costos relacionados con los conductores como su principal reto, en comparación con 2014.

El desembolso de los transportistas sangra inevitablemente al cargador, y en última instancia al consumidor final. Es por eso que la reducción de los costos de transporte sigue siendo la principal preocupación de los compradores de transporte de carga, seguida por el servicio al cliente y encontrar capacidad. Vale la pena señalar que el sentimiento del cargador hacia la reducción de costos y el servicio al cliente en 2014 fue considerablemente más equilibrado. ¿Por qué el cambio? Por un lado, sólo el 54 por ciento de los cargadores en 2015 informa experimentar una escasez de capacidad, en comparación con el 78 por ciento en 2014. Asimismo, 89 por ciento experimentaron alzas en las tarifas, además de recargos por combustible en 2014. Este año, sólo el 64 por ciento de los compradores de transporte de carga respondió del mismo modo.

Aún más revelador resulta que el 90 por ciento de los cargadores citan el precio como el factor más importante a considerar cuando se investiga a los socios de camiones, seguido de la



## Mientras que la mano de obra sigue siendo una limitación, la tecnología y la innovación pronto podrían ofrecer otra alternativa. Los fabricantes de camiones están probando prototipos autoconducidos. El uso normal en Europa podría ocurrir en 2020.

fiabilidad, el servicio al cliente y la capacidad. Esto representa un cambio significativo a partir de 2014, cuando la fiabilidad encabezaba la lista, seguida por los precios.

Desde luego que los cargadores todavía creen que tienen influencia en el mercado para negociar con los transportistas. Queda por ver cuánto tiempo va a durar.

La tecnología es otro facilitador importante. Para un tercio de los camioneros estadounidenses, las inversiones de TI representan un reto. Los transportistas deben adquirir sistemas adecuados de administración del transporte, envío y optimización para mejorar el rendimiento y aumentar la eficiencia. Esto incluye equipos también. Las faldas y las colas de remolque que promueven el ahorro de combustible son cada vez más populares.

Desde una perspectiva de red, una gran cantidad de capacidad latente en el mercado no se utiliza -ya sea dentro de las redes de mensajería urbanas o de flotas privadas. Varios proveedores de TI diferentes proporcionan plataformas que dan a los usuarios visibilidad de la capacidad. De esta manera pueden utilizar mejor los activos, construir más movimientos continuos y en última instancia reducir la inactividad. Por otra parte, la idea de espacio de la colaboración abierta distribuida (*crowdsourcing*) no utilizado usando tecnología tipo Uber sigue ganando terreno.

Mientras que la mano de obra sigue siendo una limitación, la tecnología y la innovación pronto podrían ofrecer otra alternativa. Los fabricantes de camiones están probando prototipos autoconducidos. Daimler con sede en Alemania, por ejemplo, estuvo probando plataformas autónomas en Nevada el pasado año. El uso normal en Europa podría ocurrir en 2020.

### Consternación de la regulación

Los legisladores han propuesto otra solución para aliviar la crisis de conductores de camiones,

provocando la reacción mixta de actores públicos y privados. La última ley de carreteras que circuló por el Congreso incluye una disposición que reducirá la edad mínima de conducción de camiones a 18 años para el comercio interestatal. Actualmente, los adolescentes sólo pueden operar plataformas dentro de las fronteras de un Estado.

Es un tema divisivo que probablemente será desechado en favor del compromiso, pero presenta una alternativa realista.

Para muchos en la industria del transporte, no obstante, la regulación gubernamental es una pesadilla.

Los transportistas de carga y los compradores han sufrido durante mucho tiempo la legislación autoritaria y onerosa que impide la productividad e incrementa los costos.

Además de la contratación de conductores y los costos relacionados, más de la mitad de los camioneros acusa un entorno normativo opresivo como su segundo mayor reto.

Si bien el sector público apoya ampliamente los esfuerzos para mejorar la prevención y la seguridad en las carreteras y caminos de Estados Unidos, se ha hecho muy poco para mejorar la infraestructura en ruinas que se requiere para apoyar el comercio interestatal y mundial. Vale la pena reiterar que el Congreso ha aprobado 33 extensiones en los últimos seis años para mantener solvente el Fondo Fiduciario de Autopistas. Es un contraste inconveniente, e irónico.

La infraestructura sigue siendo el tema legislativo más impactante en el expediente de desafíos y pendientes del sector, seguido de la salud (42 por ciento), la política energética (30 por ciento), el peso de los vehículos (18 por ciento) y las horas de servicio/cumplimiento, seguridad, responsabilidad (10 por ciento) completan la lista.

El debate sobre el aumento de los pesos brutos de los vehículos se ha convertido en un punto



álvido en la industria del transporte. Los ferrocarriles se han puesto del lado de los defensores de la seguridad pública que se oponen a cualquier cambio en el límite de 80,000 libras existente para el comercio interestatal. Dada la tendencia a la baja del precio del combustible, el transporte por carretera es ahora una opción más competitiva. Los ferrocarriles consideran que cualquier aumento en el tonelaje es una desventaja competitiva.

Mientras tanto, los transportistas y cargadores de mercancía motorizados siguen llegando a un acuerdo con la Administración Federal de Seguridad de Autotransportes (FMCSA) sobre los mandatos de Horas de Servicio (HOS) y Cumplimiento, Seguridad, Responsabilidad (CSA), ambos de los cuales han incrementado los costos. La industria parece ser más receptiva o menos reactiva a las regulaciones que mejoran la seguridad y la calidad. Por ejemplo, el 50 por ciento de los cargadores no han experimentado un impacto notable en el costo o el servicio de las operaciones a causa de las calificaciones de CSA -el 25 por ciento sí lo ha hecho. Sin embargo, los compradores de carga están aislados en gran parte debido a que el peso de la responsabilidad recae en última instancia sobre los cargadores y agentes.

Las HOS, por otro lado, sigue siendo un tema de tercer riel para la industria del transporte por camión. En 2015, el 87 por ciento de los camioneros encuestados informa que las normas de las horas de servicio han tenido un impacto en sus operaciones. La decisión del gobierno de echar atrás dos disposiciones importantes en las nuevas reglas -que la reanudación de 34 horas de un conductor incluya dos periodos de 1 a.m. a 5 a.m., y que se limite el uso de la reanudación a una vez por semana- fue ampliamente aplaudida. La FMCSA tendrá que realizar más estudios antes de tomar una decisión final con respecto a la ejecución.

El mandato de grabadora electrónica a bordo (EOBR), que forma parte de las directrices HOS, ha sido bien recibido también por la industria del transporte. Muchos transportistas consideran a los requisitos como inevitables, y al mismo

tiempo reconocen el valor de automatizar la recopilación de datos de los conductores. Ochenta y siete por ciento de los camioneros encuestados ya han equipado sus flotas con EOBR.

### Cambio de intermediación

En el lado del corretaje, el cambio es rampante. La adquisición de Coyote Logistics por parte de UPS y la fusión de XPO-Con-way reflejan la contracción en curso dentro de la industria. El corretaje de carga es un negocio lucrativo en los buenos tiempos y en los malos. Cuando la capacidad es escasa, los proveedores de servicios ayudan a los cargadores a encontrar espacio y facultan a los transportistas para que busquen más oportunidades de transporte de regreso para la carga. En un mercado blando, los agentes ayudan a los transportistas a encontrar cargas y proporcionan los compradores de transporte de carga un apalancamiento para comparar los costos de diferentes rutas. El capital de riesgo está tomando nota. Los inversionistas ven oportunidades para consolidar aún más un espacio muy fragmentado.

El crecimiento de los mega corredores invariablemente tendrá un impacto en los cargadores a medida que controlen más el mercado, incluidos los precios. A medida que los intermediarios se vuelven más conocedores de la tecnología, y desarrollan capacidades de valor añadido más allá de las transacciones, la propuesta de valor sólo crece. Es probable que más cargadores, en particular las pequeñas y medianas empresas, busquen sus servicios.

Una dicotomía interesante aún existe entre los intermediarios y los transportistas, y cómo los cargadores se alinean con ambos. La adquisición de Con-way por parte de XPO, que fue impulsada por la demanda de los clientes, revela la importancia que la capacidad dedicada tiene en la mente de los cargadores, especialmente conforme el mercado se ajusta. Es probable que los cargadores tengan que apoyarse tanto en los socios transportistas como en los operadores logísticos terceros, y comparar a ambos cuando evalúen sus necesidades de transporte en el futuro. ■

