

Retos & Tendencias | México SECTOR LOGÍSTICO | 2017

COMITÉ CONSULTIVO



*Estudio realizado con el apoyo de:



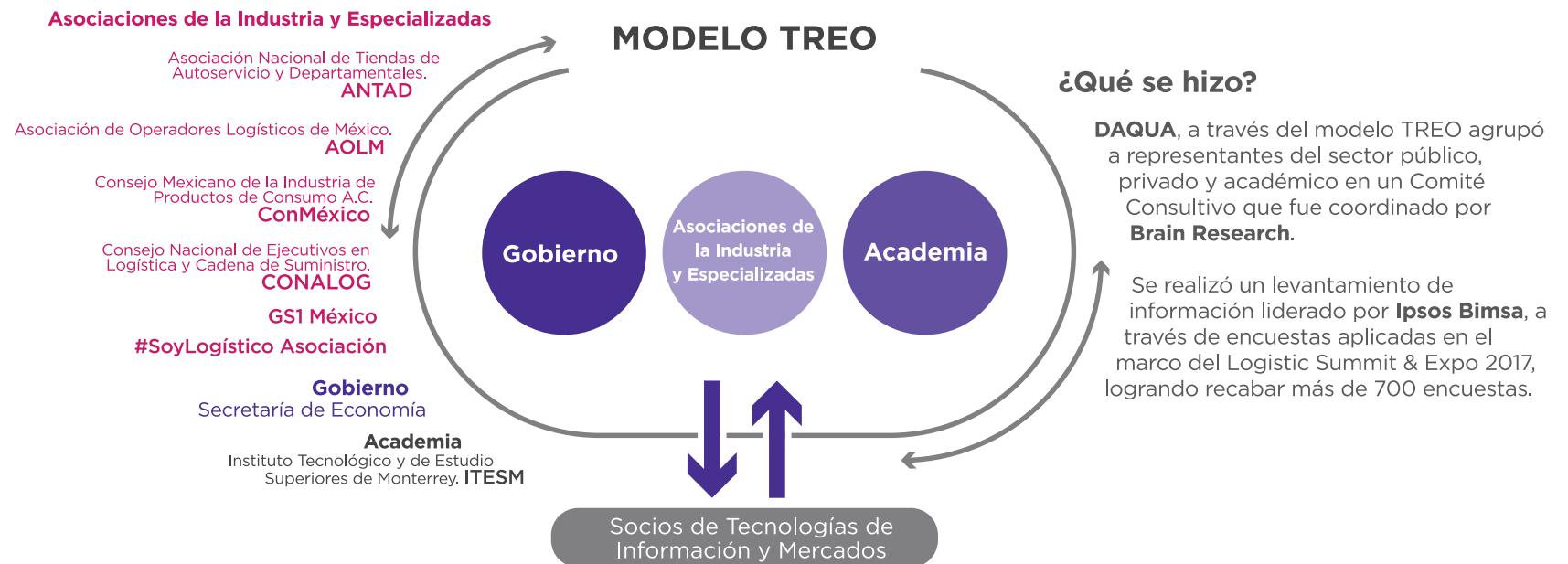
Socios Tecnológicos:



INTRODUCCIÓN

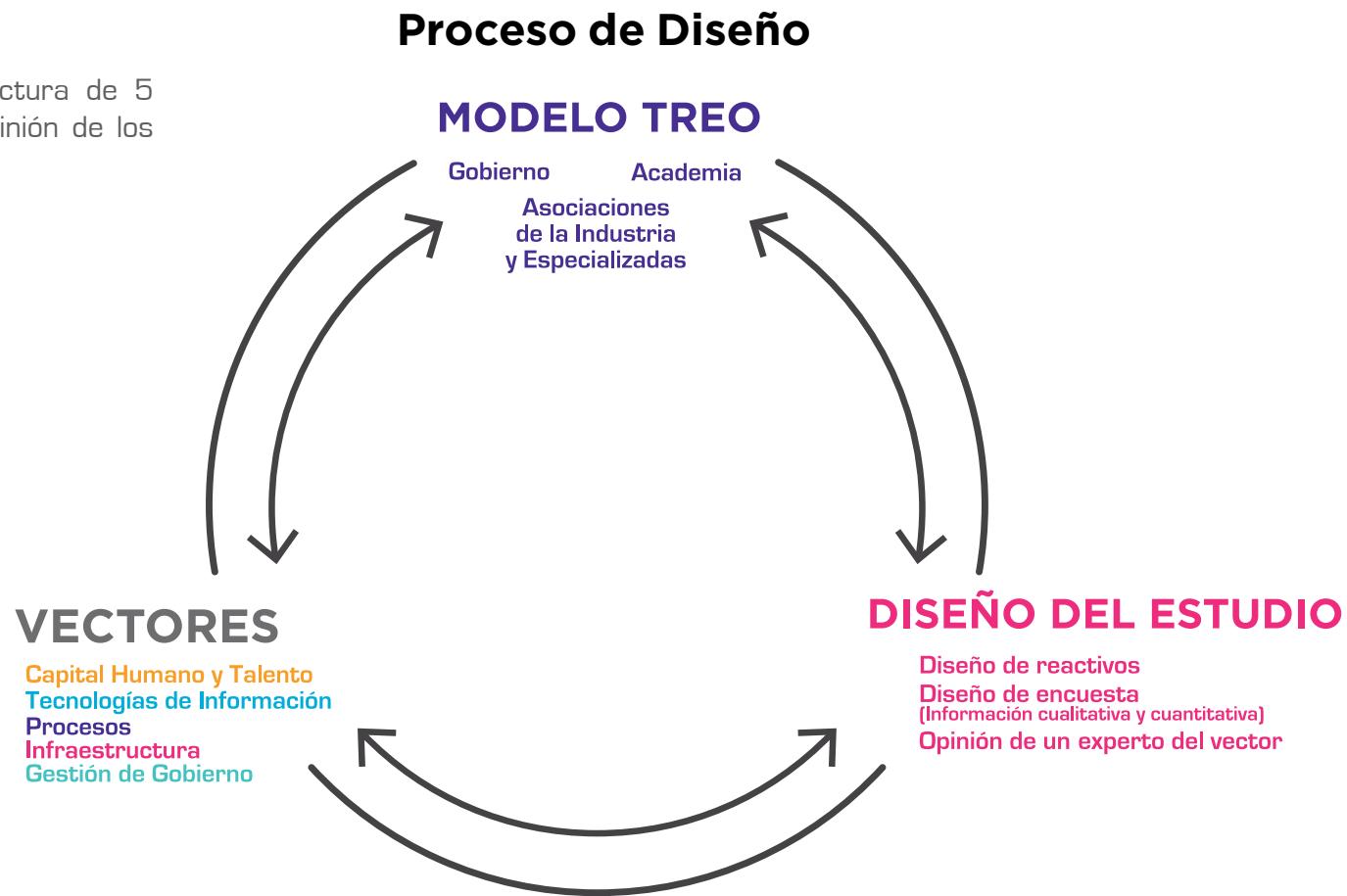
México cuenta con características únicas que le dan el potencial de convertirse en protagonista dentro de la logística global, sin embargo, este potencial no está siendo aprovechado en su totalidad. Todos sabemos que existen retos importantes que atender para lograr un genuino desarrollo nacional, por ello el esfuerzo de obtener una radiografía de la situación actual y las áreas de oportunidad que presenta la logística en México cobra tanta relevancia.

Bajo estas premisas, DAQUA. Strategic Intelligence elaboró el presente estudio, basado en el Modelo TREO, en el cual coordinó a los diversos actores del sector público, privado y académico para diseñar el instrumento que permitió obtener la información que se detalla en este documento.





Daqua. Strategic Intelligence definió una estructura de 5 vectores a través de los cuales se recabó la opinión de los actores clave de la comunidad logística nacional.



INTRODUCCIÓN

La ejecución de este proyecto permite obtener el reporte de Retos y Tendencias del Sector Logístico México 2017.

Los objetivos de esta iniciativa son:

1. Conocer las **necesidades** y **prioridades** de las empresas en el **ámbito logístico**.
2. **Consolidar un esfuerzo** en el diagnóstico, entendimiento y recomendaciones de la actividad logística nacional.
3. **Probar una metodología** basada en una plataforma de usuarios que muestre el potencial real de la comunidad logística y su conectividad cliente-proveedor.
4. **Desarrollar un reporte que sea referente de la actividad logística**, y facilite la toma de decisiones de los actores de la industria, apoyándose en las recomendaciones de los líderes de opinión.
5. Consolidar Retos y Tendencias del Sector Logístico México 2017 como **una palanca de negocios** para proveedores de servicios y consultores del sector.

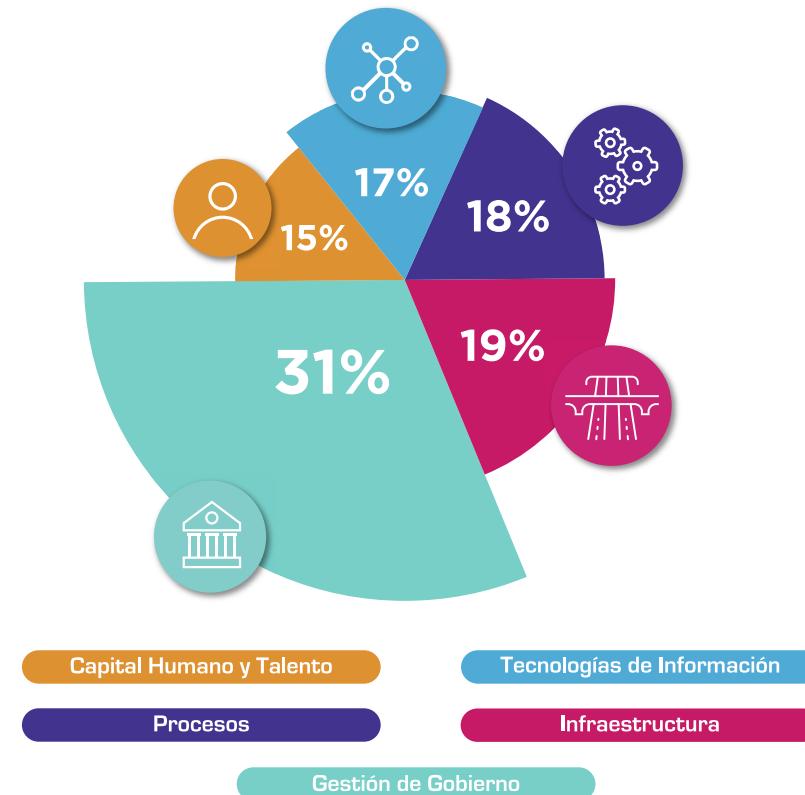
ASPECTOS DE LOGÍSTICA MÁS RELEVANTES A MEJORAR EN MÉXICO



ASPECTOS DE LOGÍSTICA MÁS RELEVANTES A MEJORAR EN MÉXICO

Los 5 vectores permiten una estructura segmentada que ayuda a visualizar los temas por separado y definir estrategias y acciones focalizadas. Bajo este contexto, aún cuando el usuario logístico reconoce un peso específico a las tareas de gobierno, que prácticamente doblan el porcentaje de prioridad percibida sobre capital humano y talento, no debemos orientar nuestros esfuerzos solamente del lado de política pública. La industria debe mantener presencia y exigencia al gobierno en el rendimiento de cuentas y acciones definidas, sin embargo, debemos asegurar continuidad en todos aquellos procesos que muestran oportunidades importantes en cada uno de los vectores. La información en las siguientes páginas muestra las oportunidades sobre las cuales poner especial atención; así como recomendaciones de líderes de opinión para definir acciones concretas de mejora inmediata y de mediano plazo.

De los 5 vectores que conforman la estructura del estudio, **los participantes identificaron las prioridades de mejora en el siguiente orden:**



En las siguientes páginas se muestra el detalle de los resultados obtenidos en cada vector.



1/5 vector

CAPITAL HUMANO Y TALENTO

“En la economía del conocimiento, es el **capital humano** quien permite el desarrollo de los demás activos que posee una organización.”

- Blog OnStrategy

CAPITAL HUMANO Y TALENTO (15%)

La prioridad para este vector se concentra en la necesidad de contar con programas de capacitación y desarrollo de talento especializados en logística. Al ser atendido este aspecto, se impactaría a otros rubros del mismo vector, como es la disponibilidad de capital humano capacitado.

Es necesario que las empresas inviertan no sólo en la capacitación de sus colaboradores, sino en generar mecanismos que permitan el crecimiento profesional y la retención de talento en sus organizaciones.

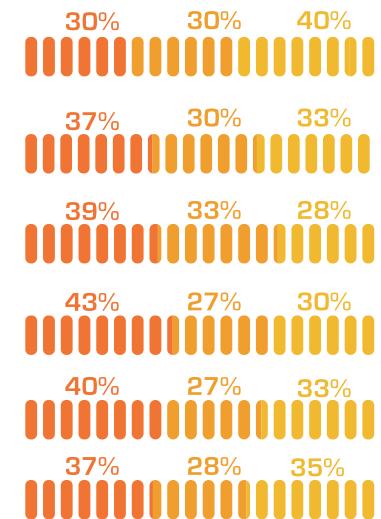
¿Qué consideras que es lo más importante en lo que se debería trabajar para mejorar?

Nivel de prioridad

- 1º La disponibilidad de programas de capacitación y desarrollo de talento especializados en logística
- 2º La retención de talento en las empresas
- 3º La disponibilidad del personal capacitado donde lo necesitan los empleadores
- 4º La disponibilidad de gente capacitada
- 5º El conocimiento de los programas de desarrollo disponibles
- 6º La disponibilidad de tecnología para apoyar a la gente que trabaja en la industria

¿Cómo evaluarías sus condiciones actuales?

■ Mal ■ Regular ■ Bien





CAPITAL HUMANO Y TALENTO

PABLO LÓPEZ-CARRASCO



Director Ejecutivo,

CHANGE
management
Estamos Transformando Organizaciones

En el sector logístico existe una clara tendencia a situar las ventajas competitivas en factores exógenos y mecánicos y no en los endógenos y orgánicos. Por ello los primeros difícilmente se aprovechan en su totalidad, obteniendo una menor redituabilidad de los mismos y alimentando un círculo vicioso que mantiene el status quo en dependencia directa de las variables del entorno y no de las condiciones internas. De esta manera se dificulta y compromete la efectividad sustentable de las organizaciones y del sector logístico en general.

Se percibe a la falta de capital humano como el aspecto menos relevante de atención: como una consecuencia de la ausencia de soluciones infraestructurales, regulatorias, financieras – presupuestales, tecnológicas e informáticas, cuando más bien es la condición primordial que podría paliar o aminorar el efecto de la inexistencia o ausencia de éstas. Se mira como consecuencia lo que en realidad es una causa.

Primero, existe una tradicional práctica de buscar el crecimiento de la competitividad logística, poniendo la atención en los “fierros” y la tecnología, y no en la gente. Segundo, los aspectos técnicos del sector, van a una velocidad más rápida que las de desarrollo del talento humano. Tercero, se asume que la gente se adapta a las necesidades tecnológicas e infraestructurales de manera natural y ágil. Por ello se introducen cambios en el ambiente técnico, sin la correcta preparación del factor humano. Cuarto, el liderazgo en el sector se inclina al dominio del conocimiento de los aspectos técnicos, y basa su éxito en ello, sin cultivar el talento humano que hace que estos funcionen. Quinto, El conocimiento logístico es un asunto reciente; las instituciones educativas no están actualizadas y sus egresados desconocen los elementos básicos. Por ello las empresas lucen sistemáticamente anticuadas en esta materia.

Debido a la velocidad en el surgimiento de nuevo conocimiento logístico específico, así como por la tendencia a poner el acento en los aspectos técnicos de la materia, es preciso un énfasis en el desarrollo del talento, con una intensidad superior a lo que se hace en otros temas de las organizaciones (Ventas, Finanzas, Manufactura, Mercadotecnia, etcétera). Así como existen las escuelas de ventas, no sería descabellado pensar en “escuelas de logística”.

El sector logístico necesita poner al centro de sus ventajas competitivas la creación y desarrollo de talento específico, y no esperar obtenerlo por la vía de la atracción del mercado externo. Hay que dejar de percibir al especialista logístico como un experto técnico y exigirle ser un líder sistémico, orientado al corto y largo plazo, con habilidad en los aspectos socio-técnicos y con métricos específicos. Se deben crear centros de desarrollo de talento específico que provean soluciones de talento al sector, así como se impulsan otros asuntos técnicos en la materia. Hay que incrementar la presencia en la academia, para estudiantes de las carreras afines a la función.



2/5 vector

TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN

“La primera norma de cualquier tecnología utilizada en un negocio es que cuando se aplica la automatización a una operación eficiente, va a ampliar la eficiencia. La segunda es que la automatización aplicada a una operación ineficiente va a ampliar la ineficiencia.”

- Bill Gates

TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN (17%)

El uso de tecnologías de información que permitan una integración a lo largo de la cadena de suministro, así como el acceso a herramientas innovadoras, se consideran las prioridades más importantes en este vector; no obstante que su condición actual fue evaluada con los niveles más altos. Por otra parte, el rubro que requiere mayor atención por su estado actual, es el desarrollo del comercio electrónico, actividad en donde la logística es un elemento vital.

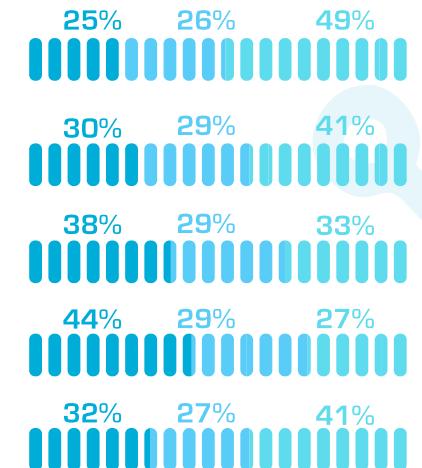
¿Qué consideras que es lo más importante en lo que se debería trabajar para mejorar?

Nivel de prioridad

- 1º El uso de la Tecnología de Información y Comunicación como herramienta para la colaboración en la cadena de suministro
- 2º El acceso a herramientas innovadoras
- 3º La automatización y tecnificación de procesos
- 4º El desarrollo del comercio electrónico
- 5º La difusión de las tecnologías de información disponibles

¿Cómo evaluarías sus condiciones actuales?

■ Mal ■ Regular ■ Bien



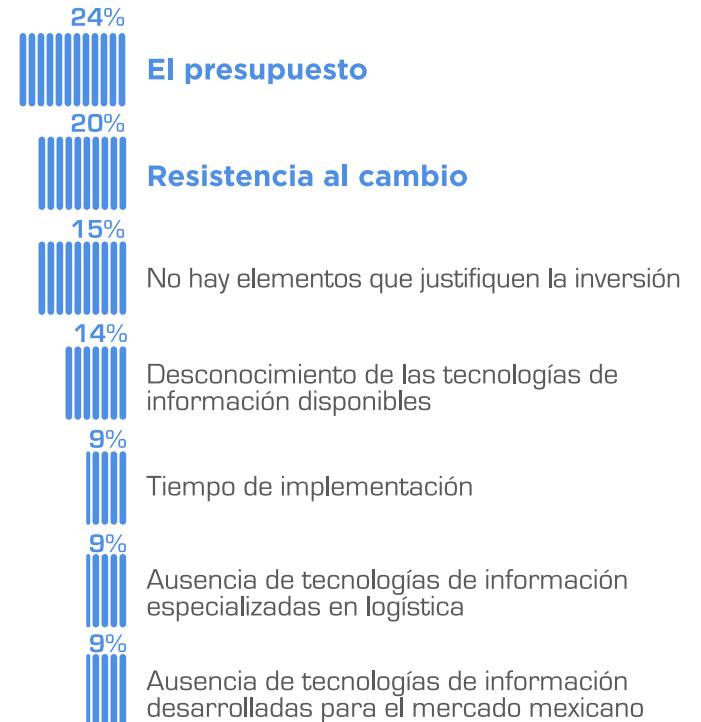


Los límites presupuestales y la resistencia al cambio, son identificados como los principales frenos que inhiben la adopción de tecnologías de información. En este sentido y en línea con los resultados del vector anterior, es necesario que los empresas inviertan en capacitación, incentiven y generen un ambiente de confianza que propicie la adopción de nuevas tecnologías.

¿Cuál de los siguientes factores consideras el más importante para fortalecer la competitividad de tu empresa?



¿Cuáles son las razones que detienen a tu empresa para incorporar tecnologías de información a lo largo de todos los procesos?



TECNOLOGÍAS DE INFORMACIÓN

ALEJANDRO JOSÉ PHILLIPS



Vicepresidente LATAM,

Llamasoft
Supply Chain By DesignMiembro de
#SoyLogístico
ASOCIACIÓN

El desempeño del sector de logística y cadena de suministro en México se enfrenta a dos grandes desafíos. El primero está asociado a las economías globalizadas, con una alta sensibilidad al entorno y las expectativas de mercado externo; y el segundo relacionado a factores locales: cambio estructural en las políticas de precios de la gasolina, restricciones en la circulación de vehículos, riesgos operacionales por inseguridad, etc. En materia de expectativas de mercado, la situación ha sido aún más desafiante. Los pronósticos para 2017 fueron desfavorables, pero a pesar de esto, la economía sigue su rumbo y el consumo ha tenido un desempeño constante, hay mayor dinamismo en la demanda externa y menor probabilidad de cambios sustanciales en el TLCAN. Pero, en esta situación donde la única constante es el cambio, ¿cómo puede un Ejecutivo de Cadena de Suministro enfrentarse estratégicamente a los impactos de estas variables para ser competitivo? El rediseño constante de sus redes de suministro es la respuesta.

Las empresas que carecen de una capacidad de análisis en diseño y planeación, responden a los desafíos de las cadenas de suministro modernas, improvisando y experimentando en el mundo real, sometiendo a las operaciones a altos riesgos y pérdidas millonarias. Intentando solucionar problemas específicos y proyectos de corto plazo, que carecen de continuidad, procesos estándar y facilidad en el acceso a los datos. Con talento humano no capacitado para hacer uso adecuado de la tecnología, resistente al cambio y sin capacidad para proponer soluciones alineadas con la estrategia de negocio y con las de otras áreas funcionales de la empresa. Con este panorama, es fácil caer en la trampa de enfocarse solo en los costos de producción, en un problema específico de inventarios, o en la inversión y olvidar tener una visión holística y estratégica de toda la cadena de suministro *end-to-end*, que incluya las interdependencias de muchos factores de costos. Incluyendo transporte, inventarios, impuestos, aranceles y regulaciones.

La herramienta competitiva para enfrentar estos desafíos de negocio, es hacer de la práctica del Diseño de Cadena de Suministro (rediseño de redes de suministro), un proceso repetible y constante dentro de la empresa. Estudios a clientes en México, demuestran que las empresas que han integrado el diseño a sus procesos, lograron ahorros anuales promedio de 13,7 % en sus costos totales de cadena de suministro, por medio de la creación de Centros de Excelencia (CoE) dedicados a este análisis. Los CoE además de mejorar las áreas de servicios y riesgos y controlar costos, se centran en 4 elementos clave: **Estrategia:** Comenzar con el final en mente + **Tecnología:** Para construcción de modelos colaborativos y automatizados que apoyen toma de decisiones respaldadas en datos y den respuestas acertadas a complejas preguntas “¿Qué pasa sí?” de cadena de suministro + **Personas:** Construir y desarrollar un equipo que piense de forma analítica + **Procesos:** Un enfoque repetible y estandarizado.

VERSIÓN INSTITUCIONAL



3/5 vector

PROCESOS

“Si no puedes describir lo que estás haciendo como un proceso, no sabes lo que estás haciendo.”

- W. Edwards Deming



PROCESOS (18%)

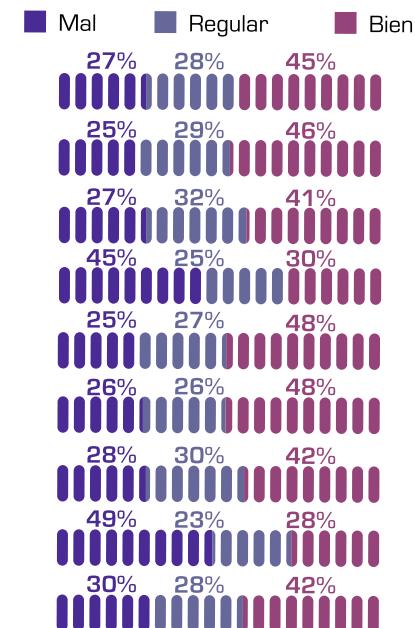
La necesidad de aplicar nuevas y mejores prácticas dentro de los procesos de cada empresa, está fuertemente vinculado al conocimiento que se tenga sobre innovaciones exitosas en el mercado. Dicho conocimiento puede ser identificado y difundido a través de las propias asociaciones empresariales, las cuales se colocan en el segundo nivel de prioridad en este vector. Todos los rubros que componen el Vector Procesos reflejan una percepción homogénea sobre la situación actual, es clara la necesidad de trabajar en materia de procesos aduanales, haciendo partícipes a todos los actores involucrados en el comercio exterior.

¿Qué consideras que es lo más importante en lo que se debería trabajar para mejorar?

Nivel de prioridad

- 1º La aplicación de nuevas y mejores prácticas
- 2º La solidez de las relaciones, asociaciones y alianzas para el desarrollo del sector
- 3º La planeación de procesos
- 4º La tramitología y pasos de los procesos aduanales
- 5º El conocimiento de procesos entre quienes trabajan en la empresa
- 6º La estandarización de procesos en la industria logística
- 7º La trazabilidad en operaciones nacionales
- 8º El tiempo requerido para los procesos aduanales
- 9º El cumplimiento de los estándares actuales

¿Cómo evaluarías sus condiciones actuales?



PROCESOS

JUAN ENRIQUE RAMOS MOLINA



Director General,



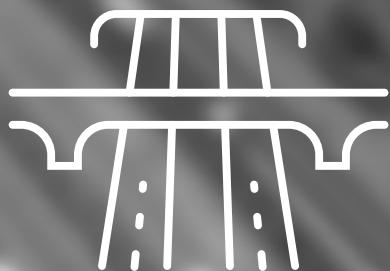
POTENCIA LA CADENA DE VALOR

La logística, es estratégica y define en gran medida la competitividad y avance de una organización y el país mismo. Las opiniones de los principales actores encuestados están polarizadas, sin embargo, hay un punto de convergencia: es a través del *know-how*, el cómo se hacen las cosas, que podemos impactar positivamente la competitividad de los productos y servicios de México ante el mundo, rediseñando la cadena de suministro para que atienda temas prioritarios como la aplicación de mejores prácticas, la integración y simplificación de procesos, la creación de alianzas estratégicas, la trazabilidad y el cumplimiento de normas.

En el contexto de mejores prácticas logísticas, tenemos dos áreas de oportunidad. En primer lugar, en las organizaciones, logística es una función táctico-operativa, lo que disminuye la susceptibilidad de implementación de mejores prácticas, ya que inversión, foco de negocio y perfiles, no convergen hacia lo estratégico. En segundo lugar, existe una falta de integración clientes-proveedores que habilite la estandarización y simplificación de procesos. Las numerosas funciones logísticas: fabricantes, puertos, aduanas, *freight forwarders*, 4PLs, 3PLs, distribuidores y *retailers* no se alinean e integran entre sí, sumando a esto que el 80% de los transportistas son hombres-camión que se auto gestionan. En ambos casos, se establecen relaciones transaccionales de corto plazo, vs. vínculos de largo plazo en las que se desarrollen relaciones de socios de negocio o de aliados estratégicos. Este alcance limitado impide la óptima integración a lo largo de la cadena de valor, que asegure la disponibilidad de mercancías en tiempo y forma para clientes y consumidores.

¿Qué podemos hacer? En primera instancia, la logística debe moverse de un foco táctico-operativo a uno estratégico, observando a la función como el elemento de competitividad, que asegura la disponibilidad de productos al consumidor final, al menor costo total posible. En segundo lugar, fomentar la integración de los jugadores de la industria, con la visión de establecer relaciones estratégicas de largo plazo. Ambas acciones, enmarcadas en el concepto de cadena de valor focalizada en el consumidor, no sólo considerando las funciones directas de la cadena, sino también sus habilitadores (sistemas de información, talento y cultura), pueden potenciar la competitividad de las organizaciones implementando mejores prácticas que maximicen su capacidad de responder en forma rentable como negocio y de cara al crecimiento del país.

VERSIÓN INSTITUCIONAL



4/5 vector

INFRAESTRUCTURA

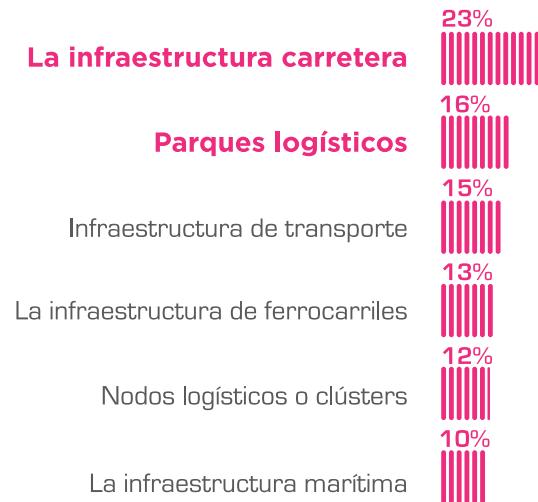
“La inversión en infraestructura es un requisito a largo plazo para el crecimiento y un factor a largo plazo que hará que el crecimiento sea sostenible.”

- Chanda Kochhar

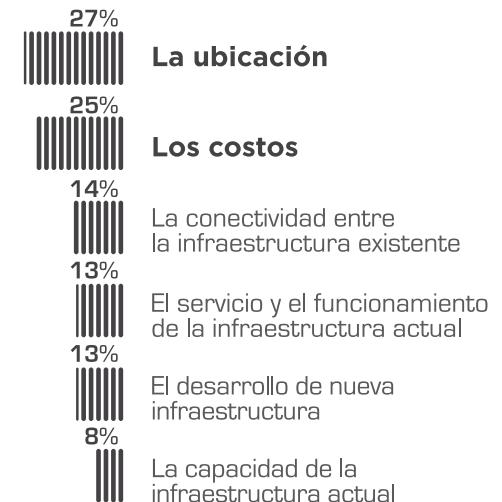
INFRAESTRUCTURA (19%)

En este vector, se reconoce con mayor prioridad la necesidad de contar con un sistema carretero que además de cubrir el territorio nacional en su totalidad, se encuentre en condiciones que garanticen un eficiente flujo de mercancías. Aunado a esto, es indispensable contar con espacios (clústers, plataformas y parques) que faciliten la realización de actividades logísticas que agreguen valor a las cadenas de suministro instaladas en el país. Desde el enfoque de la empresa, las mayores preocupaciones se enfocan en aspectos de ubicación y costos para incrementar su competitividad.

¿Cuál de los siguientes factores consideras más importantes para desarrollarte de manera competitiva en la logística nacional e internacional?

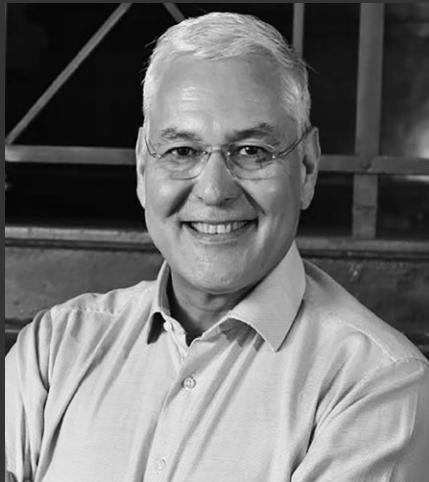


¿Qué factores necesitas que mejoren para que incremente la competitividad de tu empresa?



INFRAESTRUCTURA

RAMIRO DELGADO



Director de Operaciones México,



Miembro de



México se ha posicionado como un lugar atractivo para la inversión productiva, algo que ha favorecido el reciente aumento en las industrias manufactureras situadas en el país, fomentando aún más la inversión en corredores de transporte multimodal para desarrollar a México como plataforma logística y vincularla con los mercados mundiales. La movilización de carga nacional en toneladas-km. se encuentra concentrada principalmente en el Autotransporte de carga con un 76%, seguido del ferroviario 24% y dejando la participación del transporte aéreo y marítimo con menos del 1% de movimiento de carga, según los datos de la SCT del 2013 - 2018 (Secretaría de Comunicaciones y Transportes; World Economic Forum, 2013 - 2018). Lo anterior refleja una de las consecuencias que posiciona a México en el Índice de Rendimiento Logístico del Banco Mundial del 2016 en el 54º lugar de un ranking de 160 países (Alemania en primer lugar) en términos de eficiencia logística, lo cual nos resta competitividad con los demás países.

Una de las principales causas por la cual no se puede lograr un mejor desempeño logístico es debido a las condiciones de infraestructura que limitan el traslado de mercancías a una modalidad de transporte. México cuenta con 377, 659 km de infraestructura carretera, cuando el sistema ferroviario únicamente con 26, 727 km. en vías. (Secretaría de Comunicaciones y Transportes; World Economic Forum, 2013 - 2018). Con ello podemos observar que la movilización de la carga se da mayoritariamente en las vías carreteras debido a su mayor infraestructura y a las complicaciones que presenta la modalidad del ferrocarril, debido a que no se ha dado un crecimiento a la infraestructura por lo que no se han aumentado las vías férreas, por otra parte continúan tramos férreos sin operar, existe baja densidad de las vías y ya por último una gran proporción de las vías tiene baja capacidad de carga.

La industria privada ha luchado por el desarrollo y mejoramiento de la infraestructura, así como por establecer un marco normativo más próspero para el movimiento de carga, lo cual es esencial para aumentar la competitividad del país y, lo más importante, la productividad en el traslado de mercancías.

México como una de las principales plataformas logísticas del mundo con base en la posición geográfica y tratados comerciales, debe elevar la cobertura, calidad y competitividad de la infraestructura logística, impulsando la construcción y modernización de carreteras federales y caminos rurales y que operen con los más altos estándares de seguridad, incrementando la vías férreas, el desarrollo de corredores multimodales, la ampliación y modernización de los puertos así como el incremento de la capacidad para el manejo de contenedores y ya por último solucionar el crecimiento de la demanda de servicios aeroportuarios.

Las alianzas público-privadas también pueden apoyar a incrementar los fondos de inversión destinados a desarrollar la infraestructura. En ocasiones el gobierno no cuenta con los recursos suficientes para implementar las iniciativas de desarrollo, por lo que la aportación de capital privado puede hacer una diferencia significativa para que los proyectos se lleven a cabo e incluso para aumentar el alcance e impacto de los mismos.

VERSIÓN INSTITUCIONAL

GESTIÓN DE GOBIERNO (31%)

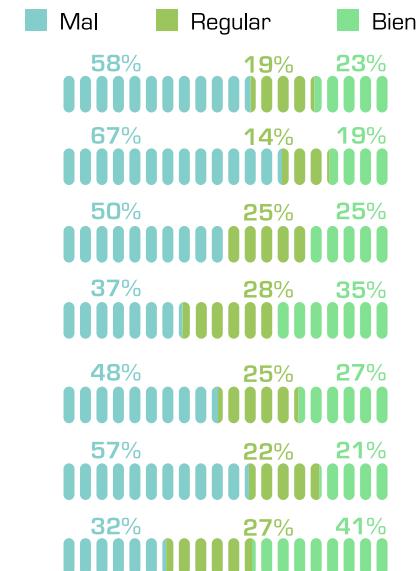
El mayor reto en este vector es la seguridad, ya que ésta es indispensable para asegurar el traslado y la entrega oportuna de mercancías en sus puntos de destino. Es evidente que la inseguridad que se vive actualmente en el país no ha sido contenida por las autoridades; para resolver esta problemática, las empresas han incurrido en mayores costos, los cuales se vinculan a la adquisición de seguros y tecnologías de rastreo.

¿Qué consideras que es lo más importante en lo que se debería trabajar para mejorar?

Nivel de prioridad

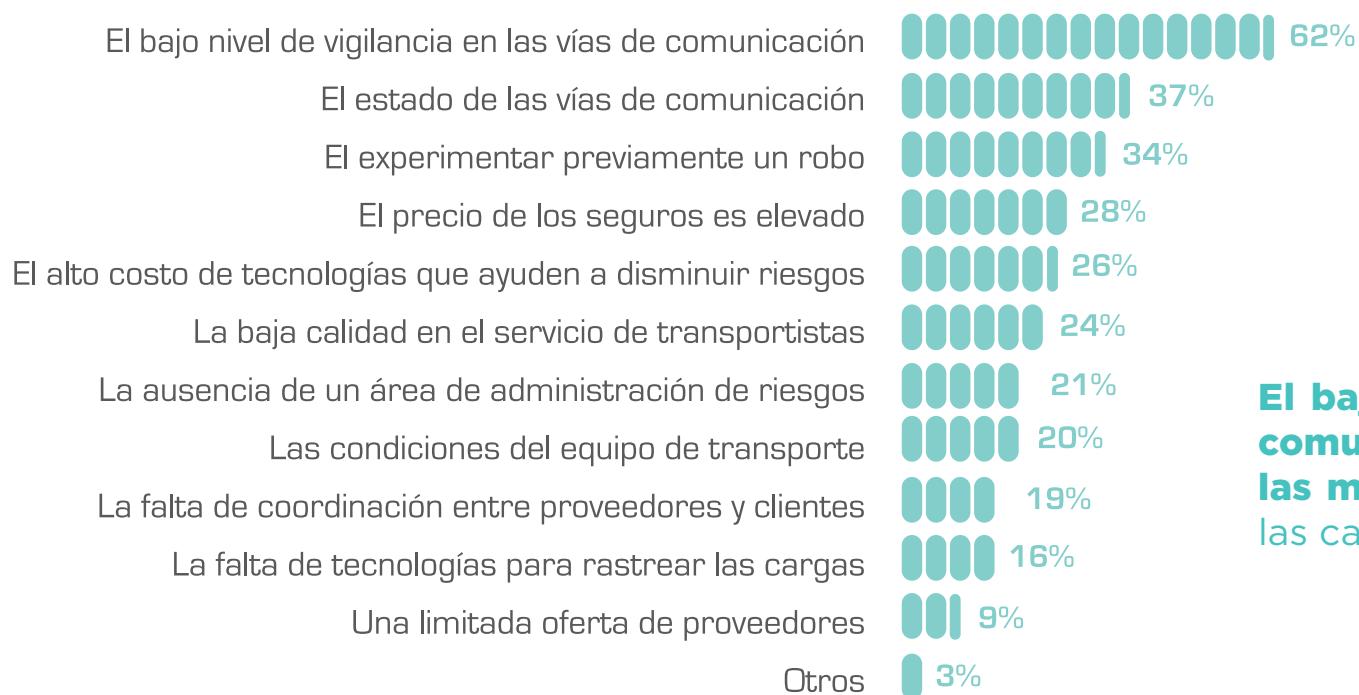
- 1º La seguridad y el traslado de mercancías / personas
- 2º La transparencia en los procesos / combate a la corrupción
- 3º La situación económica nacional
- 4º El acceso a financiamiento (recursos para capital de trabajo, infraestructura, herramientas)
- 5º El cumplimiento de los compromisos pactados entre el sector y el gobierno
- 6º La tramitología en dependencias de gobierno
- 7º La existencia de un liderazgo en la integración del sector

¿Cómo evaluarías sus condiciones actuales?





¿Cuáles son las causas que provocan inseguridad durante el traslado de las mercancías?



El bajo nivel de vigilancia en las vías de comunicación así como el mal estado de las mismas son considerados en conjunto las causas principales de inseguridad.

*Los resultados rebasan la base del 100% debido a que los participantes tuvieron la oportunidad de calificar múltiples opciones.



¿Cuáles de las siguientes medidas se toman en tu empresa para hacer un traslado seguro de mercancías?



*Los resultados rebasan la base del 100% debido a que los participantes tuvieron la oportunidad de calificar múltiples opciones.

Las empresas y usuarios del sector invierten intensamente en seguros y tecnología, lo cual es reflejo de un alto compromiso con la dinámica del país aún con los niveles de inseguridad ya mencionados.

GESTIÓN DE GOBIERNO

CARLOS GUTIÉRREZ BRACHO



**Editor y periodista,
Grupo Expansión**

La seguridad ocupa uno de los primeros lugares de la agenda mexicana. El estudio Retos & Tendencias Sector Logístico México 2017, identifica el traslado de personas y mercancías, así como la transparencia y el combate a la corrupción, como las principales demandas.

FreightWatch International reporta que el 77.4 % de los casos de robos a transporte de carga se da mientras el embarque está en tránsito. Apunta, como zonas de mayor riesgo, a Puebla, México, Veracruz, Querétaro y Guanajuato. A esto se suman, además, los cierres de vías de comunicación por conflictos sociales y accidentes carreteros.

Otro análisis de la Academia de Ingeniería de México y el Conacyt muestra que el sector de transporte global enfrenta retos sin precedentes y México puede desarrollar sus mercados interno y mundial con una transportación eficiente. El problema es que, según esta misma investigación, de los más de 371 mil kilómetros de carretera, apenas 28 % está en condiciones satisfactorias.

Lo anterior está aparejado con la segunda demanda que reporta Retos & Tendencias Sector Logístico México 2017: el combate a la corrupción. Aquí, la inacción gubernamental se torna preocupante. Según la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), el desarrollo económico y social se obstaculiza por los altos niveles de corrupción y delincuencia, a pesar del buen desempeño en la economía nacional, apoyada por la demanda interna, la cual se ha mostrado, dice la OCDE, resistente a los precios bajos del petróleo.

En el entorno incierto que vive no sólo la economía nacional, sino la global, el gobierno mexicano debe prestar atención al sano flujo de mercancías para garantizar la distribución, ya que lo contrario encarece los productos y afecta la economía, además de que acentúa la pobreza y la desigualdad. En este entorno, las empresas realizan inversiones para adquirir seguros y equipar unidades con tecnología, pero hay una tendencia a la baja en el interés de las aseguradoras por prestar servicios a los transportistas, debido a dicha inseguridad.

Es necesario que México garantice el buen estado de las vías para el traslado de mercancías si quiere ser internacionalmente competitivo y que la economía interna no sufra golpes por las pérdidas y los costos que significa esta situación. Urgen, asimismo, acciones de gobierno que garanticen espacios de paz y propicien una economía segura. Se requiere, también, de ciudadanos y empresas que exijan y se responsabilicen de sus actos, así como de funcionarios públicos éticos que asuman su obligación de ser transparentes en la gestión de los recursos.

PERCEPCIÓN DE LA COMPETITIVIDAD LOGÍSTICA EN EL CONTEXTO INTERNACIONAL



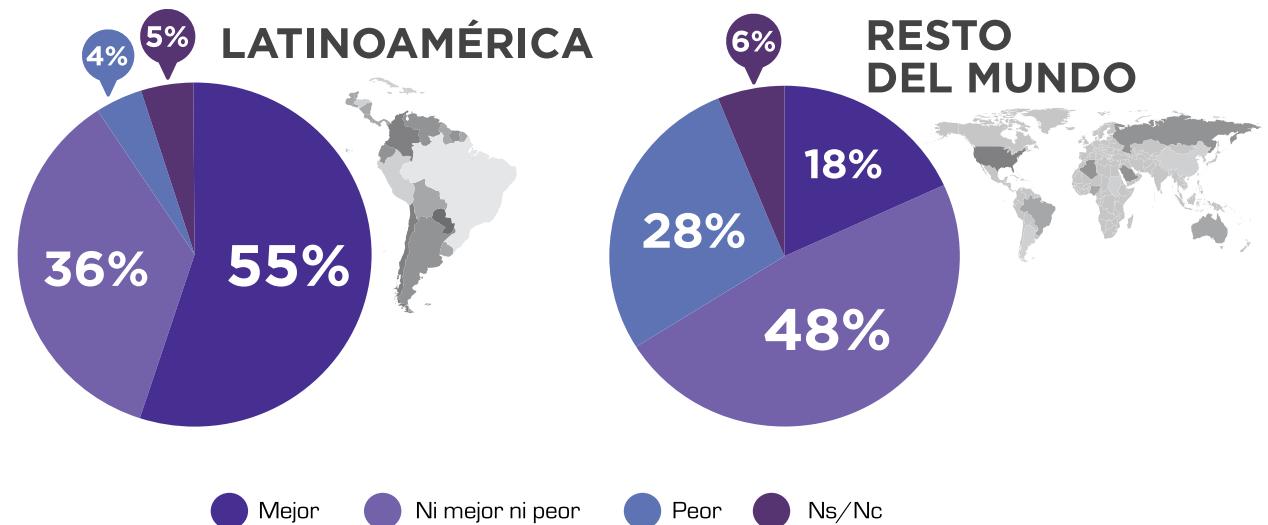
PERCEPCIÓN DE LA COMPETITIVIDAD LOGÍSTICA EN EL CONTEXTO INTERNACIONAL

“El comercio mundial depende de la logística, y la eficiencia con que los países importan y exportan bienes determina el modo en que crecen y compiten en la economía mundial.

En los países con una logística eficiente pueden vincularse fácilmente las empresas con los mercados nacionales e internacionales, a través de cadenas de suministro confiables. Aquellos cuya logística es ineficiente enfrentan costos elevados (tanto en tiempo como en dinero) en el comercio internacional y en las cadenas internacionales de suministro. Esto puede perjudicar gravemente la capacidad de un país de competir con otros.”

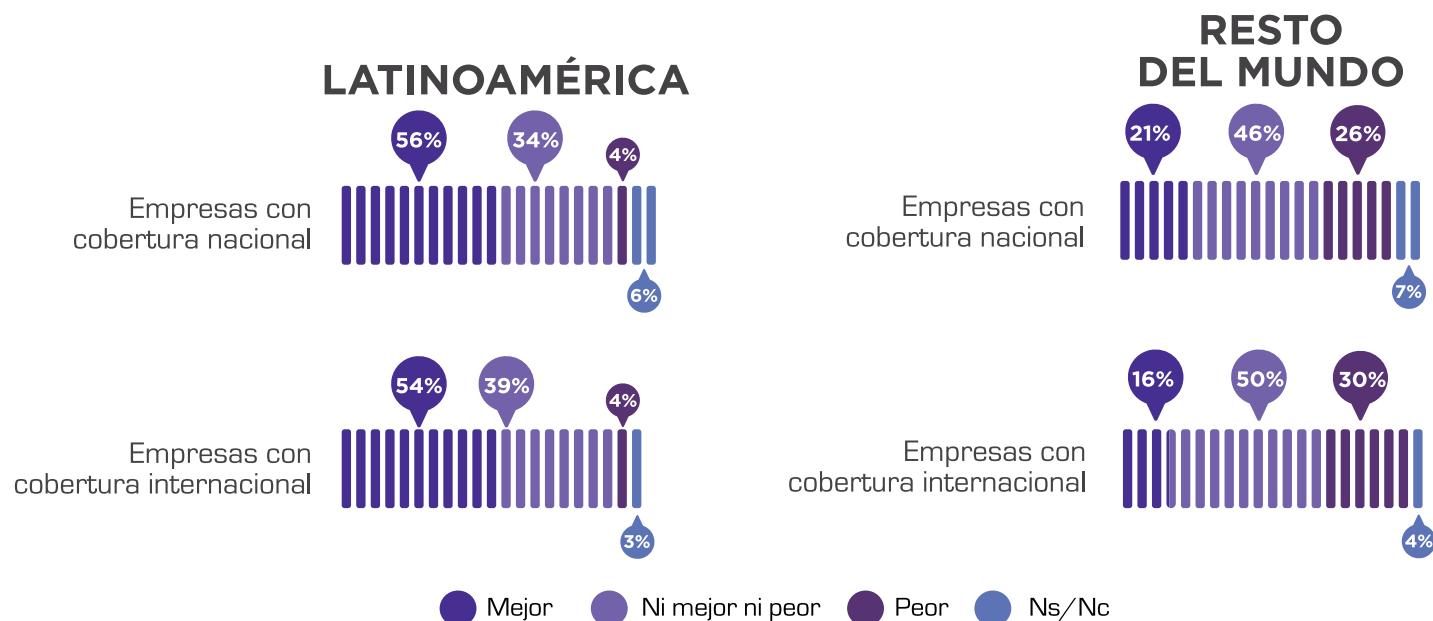
-Banco Mundial, en su informe bienal titulado **Connecting to Compete 2016**.

¿Cómo calificarías la competitividad de la logística en México comparada con...?



De acuerdo con los informantes, en el contexto internacional el desempeño logístico nacional es más competitivo al compararlo con el de Latinoamérica, mientras que con el resto del mundo la percepción mayoritaria es que mantenemos los mismos niveles de competitividad. No obstante que el ejercicio buscó identificar si existía una percepción distinta entre las empresas que tienen actividad a nivel nacional con aquellas que además tienen cobertura global, los resultados muestran que la apreciación es muy similar.

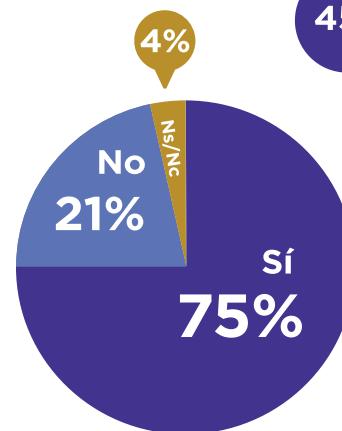
Según el tipo de cobertura de tu empresa, ¿Cómo calificarías la competitividad logística en México comparada con...?



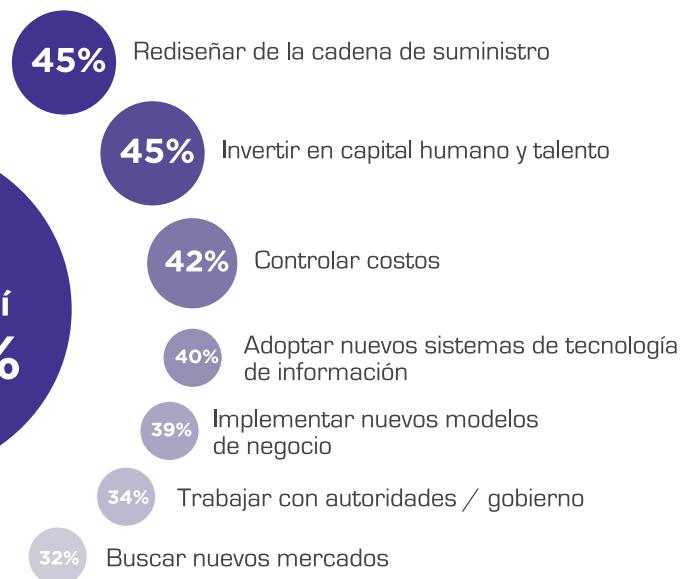
Dentro de un contexto global y derivado de la actividad comercial que México tiene con otros países, los encuestados coinciden en que existirá un efecto sobre la competitividad nacional. Para lo cual, las empresas buscan mecanismos de contención y mejora que podrán mantenerlos vigentes en el mercado internacional; las estrategias principales son el rediseño de su cadena de suministro y la inversión en capital humano; es de destacar el nivel de importancia que se le da a esta segunda, ya que el vector Capital Humano y Talento, fue el que resultó con menos prioridad de los 5 vectores considerados.

Partiendo del panorama actual y la dinámica comercial con otros países:

¿Consideras que afecta a la competitividad logística de México y a tu empresa?



¿Qué acciones de contención y mejora tomas como usuario y/o proveedor logístico?



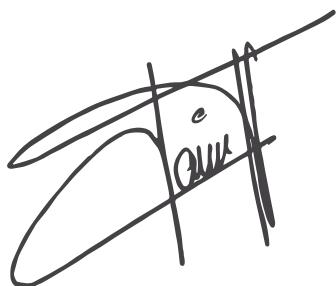
*Los resultados rebasan la base del 100% debido a que los participantes tuvieron la oportunidad de calificar múltiples opciones.

ANÁLISIS DEL ASESOR





CEO,
Daqua. Strategic Intelligence



ANÁLISIS DEL ASESOR

FRANCISCO J. ESPINOSA TEJA

Es evidente que la dinámica logística en nuestro país tiene oportunidades que requieren atención de los diferentes actores que están involucrados en esta actividad, tanto en el corto, como mediano y largo plazos.

En los temas inmediatos, la exigencia de Seguridad y Transparencia nos remiten a la necesidad de que el Gobierno atienda esta urgencia con acciones sumadas al compromiso que muestra la industria por resolver esta crítica situación.

En cuanto a Infraestructura, aunque el país se ha beneficiado en los últimos años de obras importantes, se requiere de una estrategia integral que conjunte los planes del Gobierno Federal, Gobiernos Estatales y Locales, con las necesidades reales de la industria, tal como lo revelan los resultados del cuarto vector, en donde la primera prioridad: infraestructura carretera, es responsabilidad de las autoridades, y la segunda: parques logísticos, desarrollada desde la iniciativa privada. Adicionalmente, no debemos olvidar la necesidad de fortalecer el sistema ferroviario del país y garantizar la conectividad y ubicación de las infraestructuras necesarias para asegurar un costo competitivo.

En los aspectos endógenos de las empresas, los rubros de: Tecnologías de Información y la Gestión de Procesos son vitales para optimizar el desempeño logístico y favorecer la eficiencia de las operaciones.

Por otra parte, los líderes de opinión participantes en este estudio aportan un valor importante; sus recomendaciones buscan mostrar diferentes puntos de vista y brindar al lector sugerencias para la mejora.

Sin duda el camino a la mejora se pavimenta de Talento, el cual sólo se logra cuando invertimos en la profesionalización del Capital Humano. No olvidemos que la logística como cualquier otra industria, está formada por gente que necesita crear comunidad, para lo cual la presencia y el trabajo coordinado entre las Asociaciones y Academia especializadas cobra singular relevancia.

Finalmente, el rol que cada logístico juega en esta dinámica, debe ser proactivo y volverse parte de un mecanismo que apoye a las nuevas generaciones y que impulse mejoras al sector para llegar a niveles elevados de excelencia y competitividad. Somos logísticos y debemos apoyarnos en prácticas que marquen la diferencia, después de todo, ¿para qué estamos aquí?

CONCLUSIONES



CONCLUSIONES

El sector logístico en México identifica como **prioridades de mejora** aspectos exógenos a las empresas; principalmente la **Gestión de Gobierno y la Infraestructura**.

En términos de Gestión de Gobierno, **la seguridad es considerada como el factor a mejorar más importante**, seguido de la transparencia. La inseguridad actual se atribuye principalmente a la vigilancia insuficiente de las vías de comunicación y se busca mitigar con seguros y tecnología (rastreo). Una de cada tres empresas menciona incluso la necesidad de custodiar sus embarques.

Dentro del ramo de Infraestructura, **las carreteras y los parques logísticos** son los dos elementos a los que se da **más importancia para mejorar la competitividad de las empresas**.

Acercas de los vectores que están dentro del área de acción de la industria (Procesos, TI & Capital Humano), los factores individuales de mayor relevancia son el uso de tecnología como herramienta de colaboración en toda la cadena, el desarrollo de programas de capacitación especializados en logística, el acceso a herramientas innovadoras y la aplicación de nuevas y mejores prácticas.

En materia de tecnología, **la resistencia al cambio y los límites presupuestales** son identificados como los **principales frenos** a un mayor **desarrollo tecnológico en los procesos de la industria**.

Tres de cada cuatro participantes en la industria consideran que **el panorama y la dinámica comercial con otros países afectará la competitividad** de la industria en general y de su empresa en particular. Como respuesta a este entorno complicado, las principales acciones de contención son el rediseño de su cadena de suministro, la inversión en un mejor capital humano y un estricto control de costos.

¿QUIÉNES PARTICIPARON EN LA ENCUESTA?





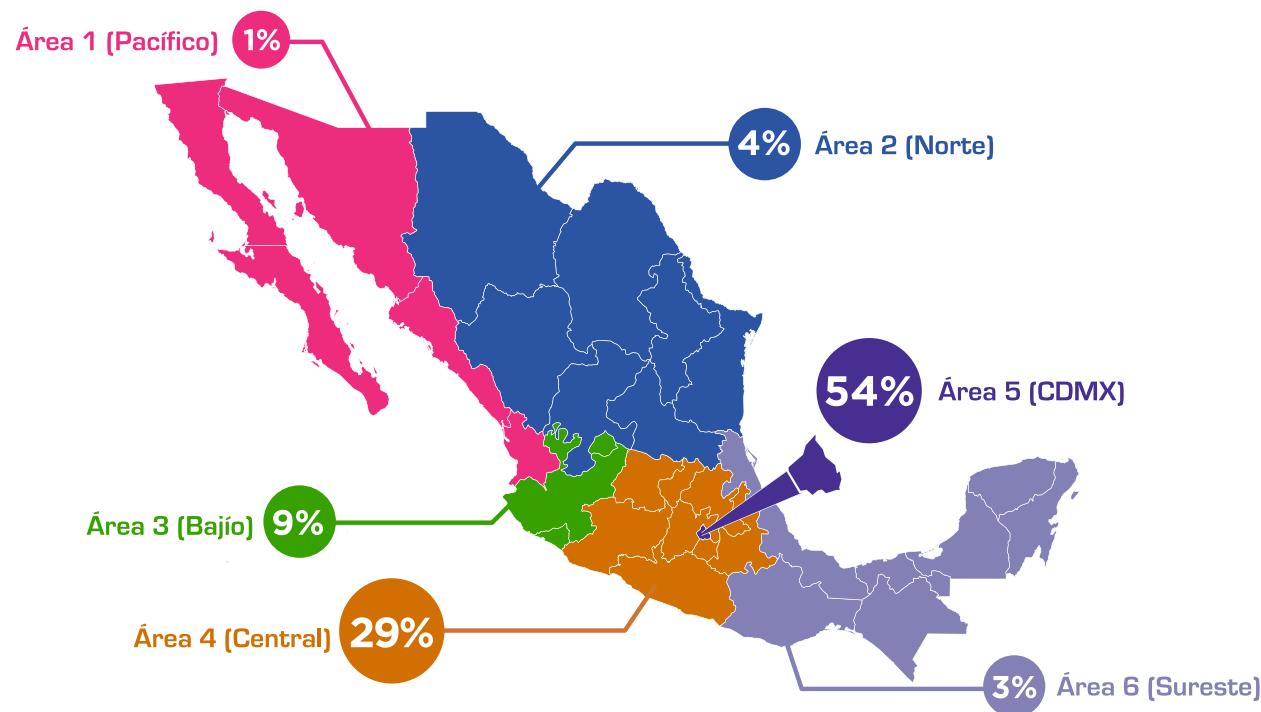
¿QUIÉNES PARTICIPARON EN LA ENCUESTA?

El estudio fue diseñado considerando aspectos relevantes que permitieran obtener una muestra representativa, además de tomar en cuenta variables como: ubicación geográfica de las empresas encuestadas, el rol de la empresa (usuario y/o proveedor) y nivel jerárquico de la persona encuestada, entre otros.

El levantamiento de información se realizó mediante encuesta, aplicada en el marco del Logistic Summit & Expo 2017, evento que destaca por reunir al mayor número de personas de la comunidad logística nacional. Adicionalmente, se habilitó un portal en línea en donde se recibió un número importante de participaciones.

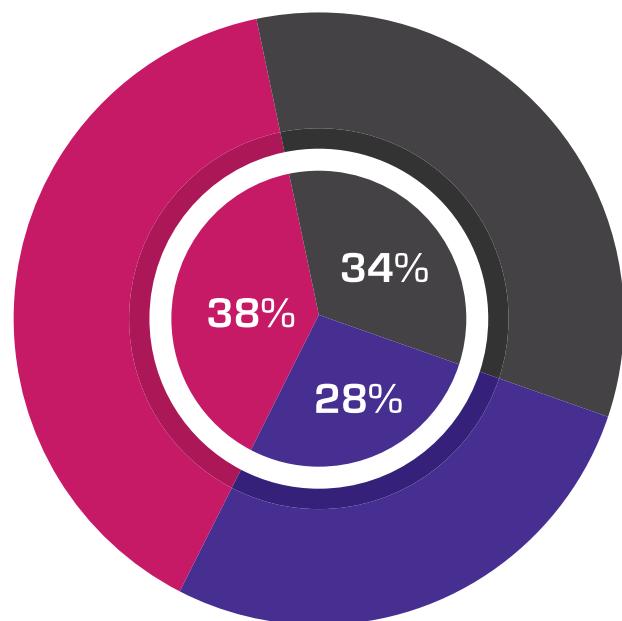
Finalmente, se logró recabar la opinión de más de 700 personas vinculadas a la industria.

Ubicación geográfica de los participantes





Rol en la logística (usuario y/o proveedor) y giro de la empresa.



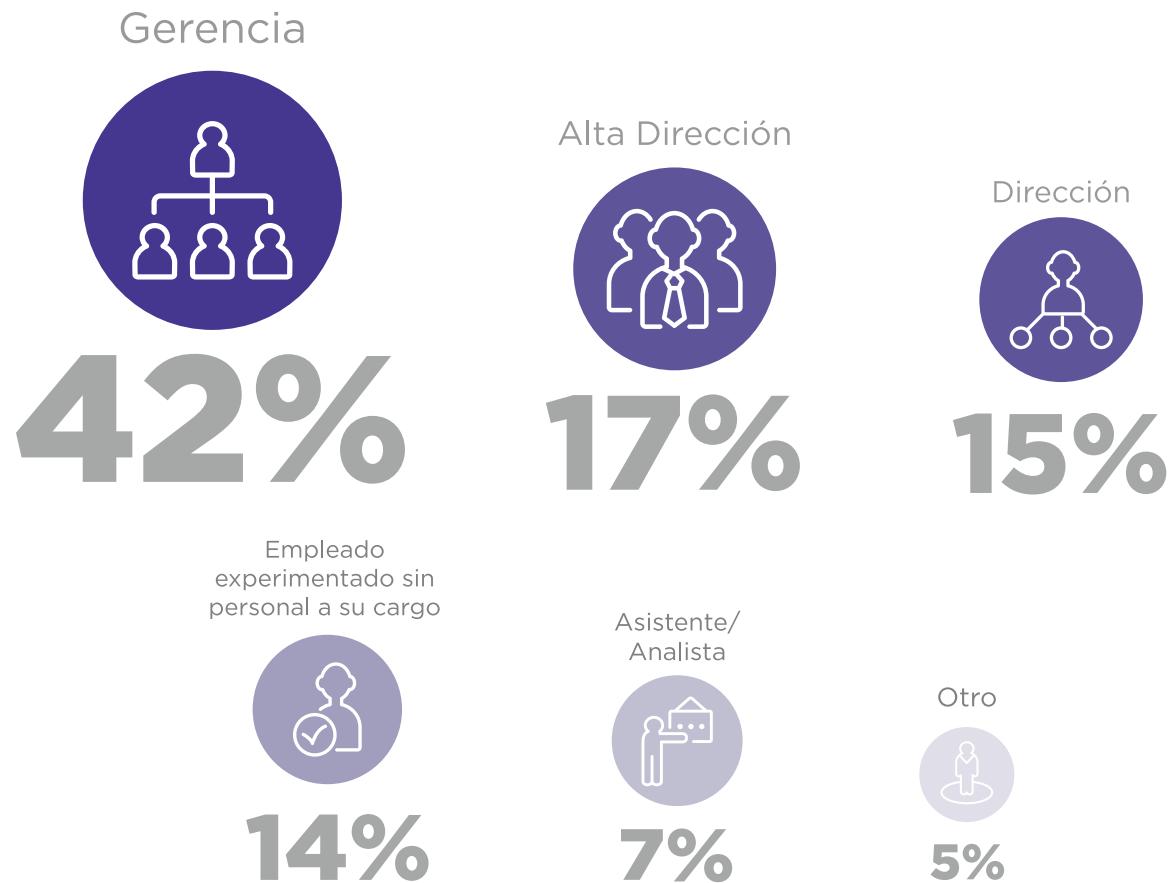
 Proveedor
  Usuario
  Ambas

¿A qué industria pertenece la empresa en la que trabajas?

Proveedor	
Transporte	24%
Operador Logístico	22%
Almacenadora	13%
Consultoría	13%
Empresa de Tecnología	11%
Servicios Periféricos y Accesorios	6%
Otros	11%

Usuario	
Comercializadora/Retail	20%
Distribuidora	14%
Logística	10%
Consultoría y Asesoría	8%
Importadora/Exportadora	7%
Consumo Masivo	7%
Bebidas	6%
Comercio Exterior	6%
Otros	22%

Posición que ocupan los participantes dentro de la empresa (%)



PRIORIZACIÓN GENERAL DE TODOS LOS FACTORES CONSIDERADOS EN LOS CINCO VECTORES



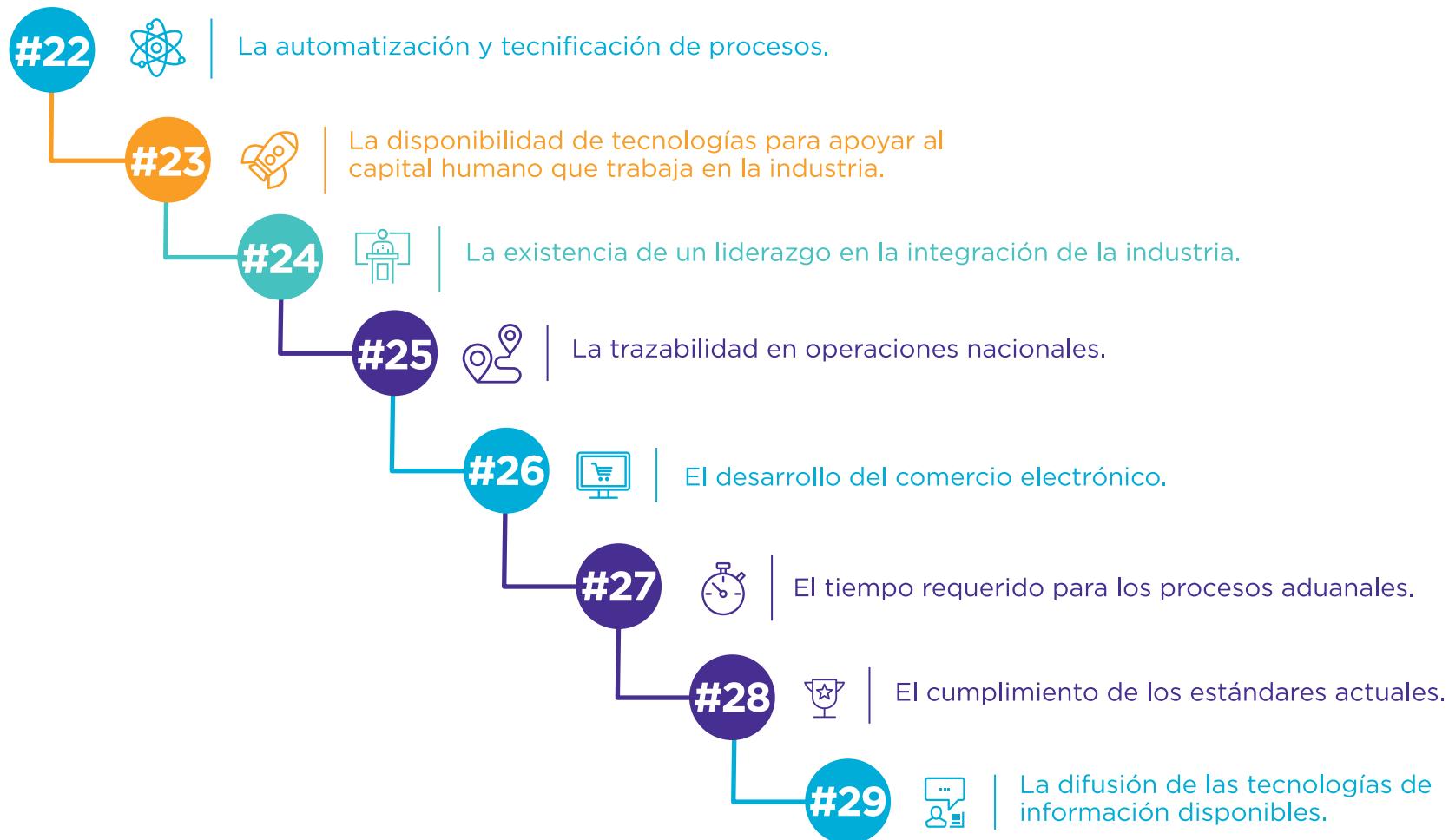
PRIORIZACIÓN GENERAL DE TODOS LOS FACTORES CONSIDERADOS EN LOS CINCO VECTORES

Reactivos.









METODOLOGÍA

NIVEL DE CONFIANZA

El nivel de confianza / margen de error que tiene la muestra:

La muestra de **711 casos** cuenta con un margen de error máximo de **+/-3.67 puntos porcentuales** a un nivel de confianza del **95%**.

La metodología que se siguió para el desarrollo del presente estudio está basada en cinco fases principales:

En la primera fase se definieron las entidades que conformaron al Comité Consultivo.

La segunda fase consistió en la elección de los reactivos a evaluar de la actividad logística.

La tercera fase fue el desarrollo de la encuesta y aplicación de la misma.

La cuarta fase involucró el análisis y definición de datos así como su interpretación.

Finalmente se realizó el diseño editorial y la inclusión del contenido de los líderes de opinión.

Logistic Summit & Expo



Encuesta presencial en tablet



Aplicación durante Logistic Summit & Expo



El público objetivo fueron los ejecutivos que asistieron al LS&E 2017



20 minutos

580 entrevistas



29 de marzo y
30 de marzo

Encuesta ONLINE



Encuesta Online por correo electrónico



Envío de encuesta a todas las personas en la base recabada por Daqua



El público objetivo fueron ejecutivos que trabajan en la industria logística en México



20 minutos

131 entrevistas



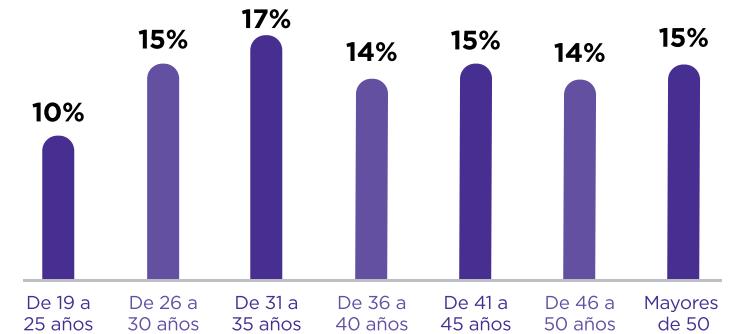
Del 23 de marzo
al 7 de abril

DEMOGRÁFICOS

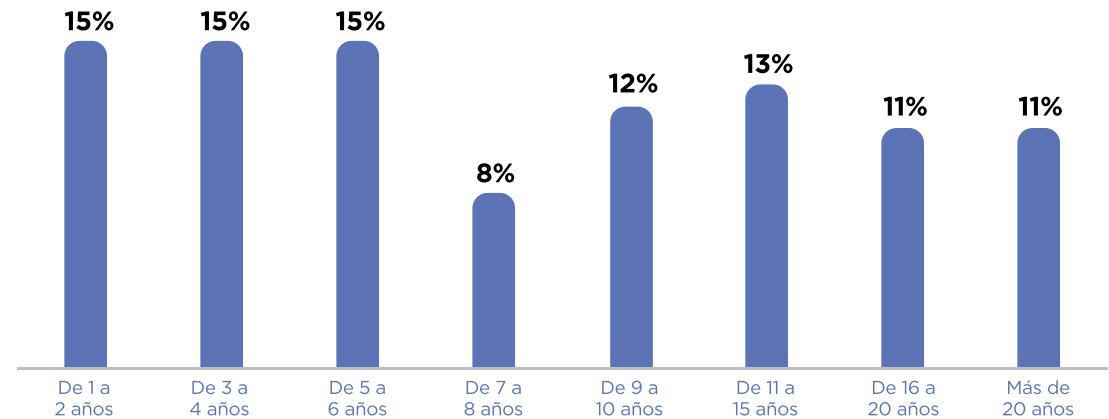
Género



Edad



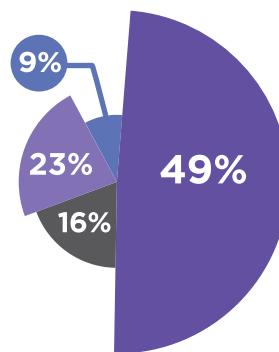
¿Cuántos años llevas trabajando en temas relacionados con logística?



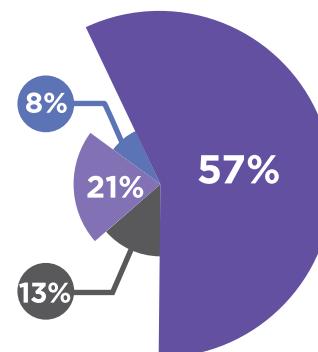
ANEXOS

¿Quiénes participaron en la encuesta?

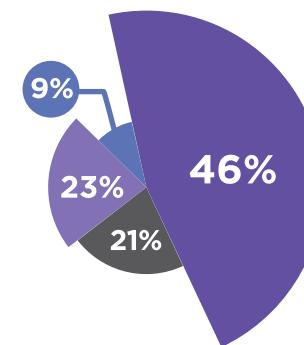
Tamaño total de la empresa por número de empleados



Total de los encuestados
711 entrevistas



Entre empresas usuarias/ambas
421 entrevistas



Entre empresas proveedoras/ambas
456 entrevistas

GRANDE
Empresa de más de 100 empleados

MEDIANA
Empresa de 51 a 100 empleados

PEQUEÑA
Empresa de 11 a 50 empleados

MICRO
Empresa de 1 a 10 empleados

¿Quiénes participaron en la encuesta?

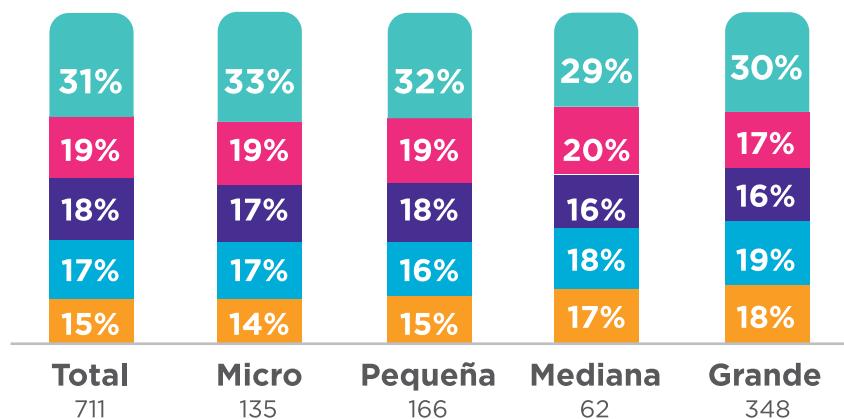
La empresa en la que trabajas ofrece servicios de manera:



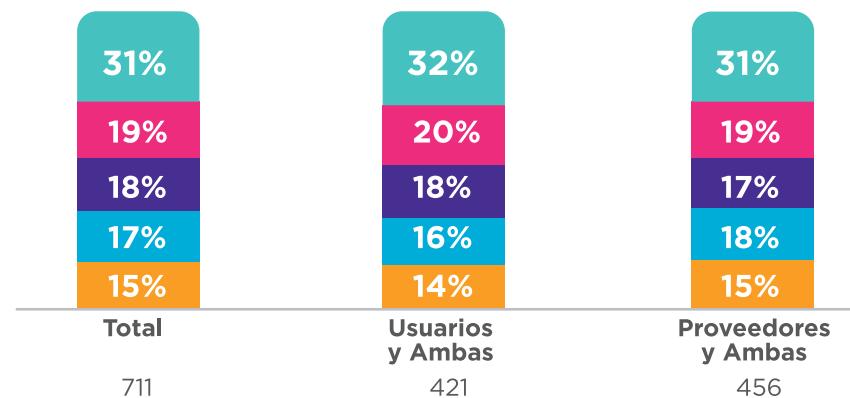
Aspectos de logística más relevantes a mejorar en México

¿Qué consideras que es lo más importante en lo que se debería trabajar para mejorar?

Por tamaño de empresa (%)



Por rol de la empresa (%)

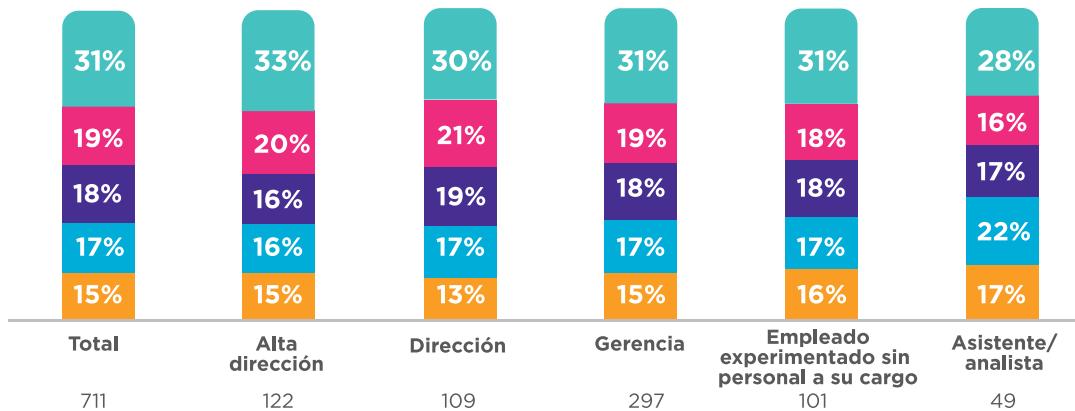


- Gestión de Gobierno
- Infraestructura
- Procesos
- Tecnologías de Información
- Capital Humano y Talento

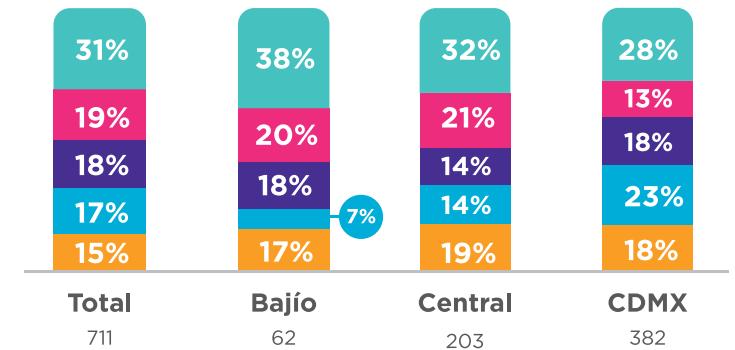
Aspectos de logística más relevantes a mejorar en México

¿Qué consideras que es lo más importante en lo que se debería trabajar para mejorar?

Por posición del encuestado (%)



Por área geográfica (%)

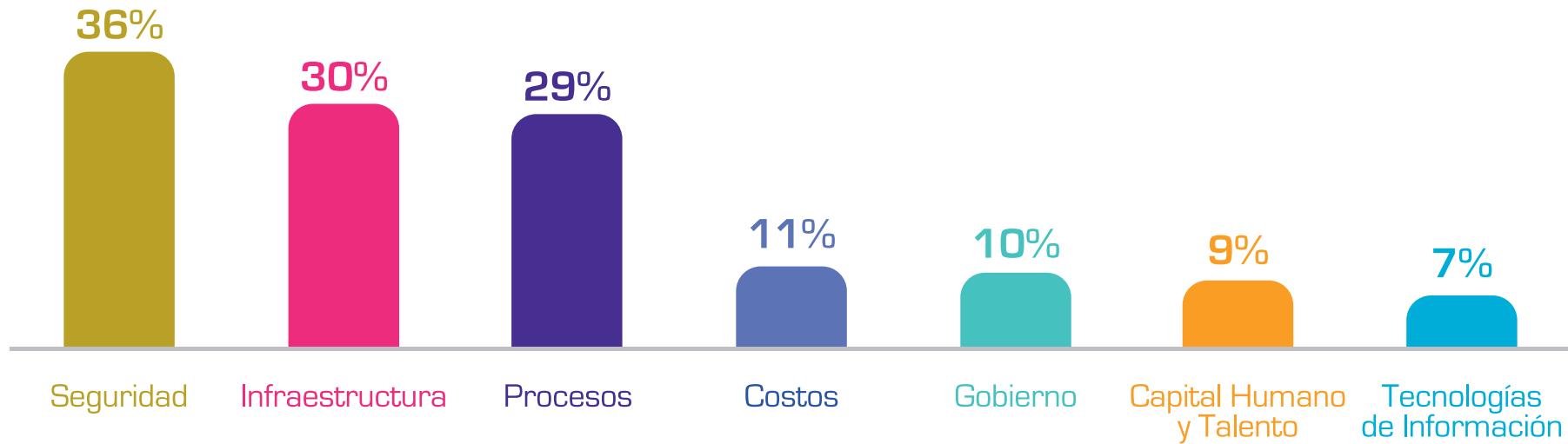


- Gestión de Gobierno
- Infraestructura
- Procesos
- Tecnologías de Información
- Capital Humano y Talento



Principales retos de la logística en México

¿Cuáles consideras que son las prioridades que se deben atender en el país?



Retos del sector

(Respuestas espontáneas de quienes trabajan en el sector)

Seguridad 36%

Seguridad	27%
Seguridad en las carreteras / rutas	7%
Transporte seguro	1%
Otros (Seguridad logística, en cadena de suministro, para la exportación, para la importación, en fronteras, deshonestidad de la gente)	1%

Infraestructura 30%

Mejores carreteras / Infraestructura carretera	13%
Mantenimiento a carreteras	
Mejor infraestructura	8%
Más vías de comunicación	4%
Mejor infraestructura ferroviaria	1%
Plataformas logísticas	1%
Infraestructura portuaria / Ampliación de puertos	1%
Otros (Infraestructura aeroportuaria, vías más rápidas, tráfico urbano, infraestructura en el campo...)	2%

Procesos 29%

Procesos en aduanas	3%
Entregas a tiempo	3%
Distribución	2%
Logística	2%
Mejorar el proceso de importación	1%
Calidad	1%
Trámites más sencillos	1%
Mejorar el proceso de exportación	1%
Mejorar traslado de materiales/transporte	1%
El tiempo de entrega	1%
Una cadena de suministro eficiente	1%
Calidad en entregas	1%
Mejor manejo de mercancías	1%
Agilidad en trámites	1%
Mejor comunicación (clientes, proveedores y logística)	1%
Otros (planeación, cadena de suministros, almacén, control...)	8%

Costos 11%

Costos de combustible	4%
Precios	3%
Revisión de costos	1%
Costos Logísticos	1%
Otros (estabilidad de costos, costos de autopista, transporte, distribución, almacenaje, energía, costos estables)	2%

Gobierno 10%

Tener más tratados de comercio	2%
Impuestos/menos impuestos	1%
Regulación gubernamental de tránsito de unidades de carga	1%
Difusión y apoyo a la importación y exportación	1%
Legislación clara y veraz	1%
Apoyo del gobierno a las empresas (programas públicos, facilidades gubernamentales)	1%
Otros (aranceles, políticas de apertura comercial, mejorar el servicio en trámites de gobierno...)	3%

Talento Humano 9%

Más capacitación	3%
Educación / Preparación académica	2%
Empleos mejor pagados	1%
Personal mejor calificado	1%
Otros (profesionalismo, servicios médicos, idiomas, asesoría, trabajo en equipo...)	2%

Tecnologías de Información 7%

Mejor tecnología	2%
Automatización de procesos para obtener mejora continua	1%
Tecnologías de información eficientes	1%
Apoyo en nuevas tecnologías	1%
Actualización de sistemas	1%
Regulaciones en el comercio electrónico	1%

Otros temas...

Transporte	4%	Información	2%
Servicio al cliente	4%	Apoyo a Pymes	1%
Corrupción	3%	Innovación	1%
Logística	2%	Medio Ambiente	1%
Situación del país	2%	Productos	1%

AGRADECIMIENTOS



AGRADECIMIENTOS

Daqua. Strategic Intelligence ha logrado sentar un precedente importante en cada paso de este start up y estamos orgullosos del éxito que este modelo ha generado en el proceso esperado de vinculación empresarial. Este resultado, fija la pauta para los diagnósticos y procesos de vinculación posteriores planeados estratégicamente en otros sectores económicos.

Queremos agradecer al Comité Consultivo, socios tecnológicos y medios impresos que han colaborado positivamente en este modelo pero especialmente a aquellos que han dado un poco más en su empuje y pasión para apoyar la propuesta de Daqua y a la actividad logística:

Claudia Bravo, Pamela Miranda, Elida Gómez P., Gerardo Brehm, Ricardo Santana, Pamela Álvarez, Alejandro Cantarelli, Lorena Cerdán, Sofía Arroyo Lara, Omar Galván, Bianka Velasco, Kelly Vélez, Paola Galván.

Gracias.

Diana Espinosa Teja
Socio Director
Daqua. Strategic Intelligence



Proporcionamos la **red de información más completa** nunca antes vista para la toma de decisiones estratégicas de los sectores del país.

Construyendo la información que define el futuro de México.

23:35:60
Business Strategy
www.daqua.com.mx



23:35:60
daquamexico



23:35:60
daqua-strategic-intelligence



23:35:60
contacto@daqua.com.mx