

Con un costo del 15%, las operaciones logísticas en América Latina se muestran como una de las más caras a nivel mundial, mientras en regiones como Estados Unidos y Europa esa cifra sólo llega como máximo al 7% de los gastos erogados para tales fines. En México, dicho porcentaje se encuentra entre el 13 y 14%, derivado de serias deficiencias que de ser solucionadas, mejorarían el esquema de cadena de suministro de muchas empresas, al mismo tiempo que otras encontrarían un nicho de negocio bastante boyante.

Para el director de proyectos de KOM Internacional, Antonio Rivero Vázquez, todos los sectores que hoy se muestran como el talón de Aquiles de la logística en México, son un campo fértil para la inversión, como es el caso de la tercerización en la distribución de productos, el cual sigue siendo incipiente en nuestro país.

De acuerdo con el directivo de la empresa canadiense especializada en la consultoría para la cadena de suministro, en México sólo 20% de la distribución es hecha por terceros, mientras en Estados Unidos es de 85 por ciento.

En otras palabras, faltan operadores para ese segmento, pues si bien antes podía haber una franca competencia entre Exel y Tibbitt & Britten (que era propietaria de Dimalsa) la adquisición que hizo Exel de su competidor ha convertido al mercado mexicano de distribución en prácticamente un monopolio.

"Existen competidores muy grandes en la Unión Americana que aún no han llegado a México, al igual que europeos. Aunque sabemos que algunas empresas de distribución de origen francés se están instalando aquí, no se han posicionado aún, por lo que es una oportunidad para empresarios que quieran incursionar en este rubro, pues con la debida asesoría en cuanto a qué tipo de flota y centros de almacenamiento tener, sus ganancias podrían ser enormes", dice.

#### DISTRIBUYÉNDOSE ASI MISMO

La razón de que muchas empresas decidan implementar su distribución mediante flotas propias, sólo es resultado de la insuficiencia de terceros que puedan sustituirlos, pues según el esquema actual, lo ideal es que los fabricantes sólo se dediquen a lo que realmente es su negocio.

"En países sumamente avanzados en este sentido, la cantidad de empresas de *outsourcing* es tan grande que ya existe software para a través de Internet, licitar esquemas de distribución", menciona Rivero Vázquez.

Dicha deficiencia, puede observarse sobretodo en la llegada de los productos a las llamadas "tienditas", último eslabón en la

# Logística, campo fértil para la inversión

De acuerdo con la empresa consultora KOM Internacional, el mercado mexicano ofrece grandes oportunidades para invertir debido al rezago que el país tiene en su desarrollo logístico, lo cual ubica a casi todos los sectores con importantes talones de Aquiles que hay que corregir.

cadena de suministro que es descuidado por las grandes marcas al tener un volumen ínfimo en comparación con lo que suelen comprarles las grandes cadenas detallistas como Wal Mart, Comercial Mexicana, Gigante o Soriana.

El problema reside, según Antonio Rivero, en que ese no es el sector de negocio que las empresas fabricantes de bienes de consumo deban atacar, no obstante que para firmas como Coca Cola significa el 80% de sus ventas.

"Esto sólo vislumbra una deficiencia más. La ausencia de empresas mayoristas en el mercado que atiendan ese sector.

En Brasil, estos empresarios representan casi el 5% del Producto Interno Bruto de su economía. Aunque hay empresas que van directamente hasta los changarros, eso significa un gasto en flota vehicular y sistemas de ventas que no les corresponde, puesto que se trata de toda una especialización en la cadena de suministro y por lo tanto, otro nicho de negocio importante", puntualiza.

Ejemplo de lo anterior lo puso desde hace ya ocho años Procter & Gamble para sus operaciones en América Latina, cuando decidió no atender más a aquellos que no pudieran comprarle de un camión en adelante. Por supuesto, únicamente los mayoristas pudieron hacerlo.

Como consecuencia, Procter tuvo una reducción en sus costos que trasladó al precio de sus productos, determinando una mayor preferencia del público consumidor.

"Muchos hablarán de que la existencia de intermediarios no es bueno para mantener un

buen nivel de precio, pero como compran por mayor volumen, pueden venderlos a las pequeñas tiendas por casi lo mismo que el fabricante. Además, la gente siempre está dispuesta a pagar un poco más si eso significa un mejor servicio, el cual no lo dan las compañías que atienden directamente las tienditas, con sus debidas excepciones, claro está", agrega.

El trabajo de KOM Internacional en nuestro país es evidente, al menos a través de sus clientes, ya que diseñó e implementó los centros de distribución en la Ciudad de México, Guadalajara y Monterrey de la cadena de tiendas Oxxo, propiedad de grupo Fema, el más grande embotellador de bebidas de América Latina.

Gracias a eso, Oxxo redujo en 15% sus costos y aumentó 40% la eficiencia de carga y descarga de camiones en la manipulación de productos desde el centro de distribución con horarios nocturnos, ya que se trata de pequeñas tiendas que no pueden abarrotarse de inventarios y que por lo mismo necesitan de una constante rotación productos.

Uno más es la cadena de tiendas HEB, con negocios al norte de México, para la cual se diseñó un centro de 30 mil metros cuadrados con 80% de flujo continuo y que combina bajo un mismo techo el manejo de productos refrigerados, congelados y secos.

Asimismo, desarrolló los centros de distribución para Laboratorios Pisa, el fabricante de productos genéricos más grande del país; la red de distribución de Danone, y la estrategia de ventas a través de radiofrecuencia de la compañía avícola Bachoco. ■