



# AOLM

## la nueva fuerza de la logística mexicana

**U**na de las ideas principales que da origen a la AOLM, fue la de reunir a los operadores logísticos del país con el fin de lograr una representatividad del sector logístico, desde la cual interactuar ante entidades gubernamentales, así como organismos nacionales e internacionales para facilitar la difusión y el desarrollo competitivo de la logística en la región. *Inbound Logistics Latam* presenta en esta sección, la cara de esta nueva fuerza y la imagen de las empresas que la sustentan.



Daniel Pardo, Presidente; Olivier Demars, Tesorero; Juan Calvillo y Aldo López, Vicepresidentes de la AOLM

La AOLM, Asociación de Operadores Logísticos de México, celebró el 17 de julio pasado un año de haber sido constituida, y aún se encuentra en una fase de maduración y desarrollo con el objetivo de ser una asociación de liderazgo y vanguardismo. Actualmente la integran las siguientes empresas: Accel, Alianza Estratégica Portuaria, DHL, FedEx, Grupo ED, Grupo Logistics, Grupo Porteo, Onest, Ryder, Seglo.

El Consejo Directivo de la AOLM, para el periodo 2015-2017 está conformado por: Daniel Pardo, Presidente; Aldo López, Vicepresidente; Juan Calvillo, Vicepresidente; y Olivier Demars, Tesorero. Y como Gerente General, Mónica García-Escudero estará al frente de las operaciones administrativas.

Para hablar sobre esta nueva fuerza de la logística mexicana, Inbound

Logistics Latam entrevista a su Presidente, Daniel Pardo:

**ILL (Inbound Logistics Latam):** ¿Qué ha significado para ti representar a la AOLM en su nacimiento?

**DP (Daniel Pardo):** A nivel personal, ha representado un reto para hacer más tiempo en mi agenda y atender, además de los temas cotidianos de la empresa a la que represento, los temas importantes del sector y la asociación. Esto es jugar con dos agendas un poco diferentes.

A nivel profesional, también está significado un reto importante liderar un grupo donde, si bien tenemos intereses comunes como industria, cada uno representa los intereses, estrategias y desafíos de una empresa en particular. En este contexto, donde la participación es 100% voluntaria, unos socios participan más que otros

en función de su propia agenda y de su interés particular en el tema que estemos tratando; sin embargo, la participación de cada uno suma para un resultado final. Es interesante observar cómo, a pesar de ser competencia fuera de la asociación, dentro de ella podemos ser colaboradores solidarios en beneficio del sector y la competitividad de la logística nacional.

**ILL:** ¿Cómo se diferencia esta asociación de otras del sector, y cómo se ha venido dibujando el nacimiento de la AOLM en estos primeros tiempos?

**DP:** Bueno, en principio, todas las asociaciones que yo conozco en el sector son de profesionales de la logística que como personas independientes buscan apoyarse entre sí, ya sea desde la industria o desde la academia. Nosotros somos una asociación que representa a las empresas, no a individuos.

Durante los primeros doce meses fuimos definiendo el rumbo que habríamos de tomar. Todos sabíamos que queríamos ser y hacer, pero no teníamos claro qué ni cómo. No queríamos que la asociación se convirtiera en un foro donde las pequeñas empresas tomaran economías de escala a cuesta de las grandes, ni tampoco que ésta fuera un sello de calidad para sus miembros, ni mucho menos un centro de entrenamiento gratuito dentro del medio, así que lo primero fue definir los estatutos para sintonizarnos en el mismo canal. Y para mantenernos en él, entendimos que era necesario conformar un código de ética, primero por el natural tema de compliance, y segundo, para garantizar que nuestras reuniones y foros quedaran inscritos en un marco de legalidad; es decir, donde nuestro único interés sería trabajar conjuntamente para mejorar la competitividad



**Olivier Demars, Tesorero AOLM**

de la industria logística de México, en beneficio del mercado.

Habiendo logrado conformar nuestros estatutos y nuestro código de ética, procedimos a conformar una agenda de trabajo: estrecha, pero contundente, además de sustentable, integrada y bien enfocada hacia nuestros objetivos. Y pese a ser una agenda

nacional, conscientes estamos de nuestra natural y necesaria relación con el exterior, por lo que también nos dimos a la tarea de vincularnos con asociaciones internacionales afines; en estos primeros meses, a AOLM ya quedó afiliada a la ALA-LOG, Asociación Latinoamericana de Logística, observando que además de los muchos temas regionales, hay muchos otros de comercio exterior que nos atañen como sector.

Cuando empezamos a reunirnos con el fin de asociarnos, teníamos puesta nuestra mira inicial en operadores logísticos que hicieran actividades de almacenaje, transporte y distribución, pero pronto nos dimos cuenta de que para representar al sector debíamos incluir a todos los eslabones de la cadena de suministro, en tanto tercerizaran servicios. Sin duda, traer a la mesa la visión de varios eslabones, así como sus respectivos temas y necesidades nos ha enriquecido mucho. A pesar de ser



**Daniel Pardo, Presidente AOLM**

competidores, hemos logrado relaciones muy armoniosas y respetuosas.

En este proceso evolutivo, también nos encontramos con la necesidad de determinar cómo hacer que la asociación fuera autosustentable desde el punto de vista económico. Al principio, un grupo pequeño de socios hicimos una inversión significativa para formarla, como sucede en muchas asociaciones, pero en su oportunidad hubo que adecuar planes, integrar a más empresas y fijar cuotas de participación reducidas, pero suficientes. Ciertamente, el primer año luchamos por mantenernos fuera de los números rojos, pero dichosamente ya salimos de esa etapa.

Siendo uno de nuestros objetivos consolidarnos como un punto de referencia y de contacto para las entidades gubernamentales, incluso para otras asociaciones en cuanto a operaciones logísticas, nos hemos acercado a la Secretaría de Economía y a la Secretaría de Comunicaciones y Transportes, logrando hacer vínculos interesantes, así como despertar el interés hacia nuestra función social. Lamentablemente, dados los muchos cambios y ajustes que ha habido en las secretarías, todavía no logramos aterrizar planes de trabajo concretos; sin embargo, la SE, por ejemplo, ya

## ESTATUTOS GENERALES DE LA AOLM

### Visión

Ser una organización modelo, reconocida por su liderazgo y representatividad de la actividad logística en México, proporcionando datos e información del sector, siendo un referente en el medio, y valorada por su prestigio por los usuarios de la función logística en México.

**Misión:** Representar los intereses legítimos de sus asociados, orientada a impulsar la competitividad de la actividad logística en México, generando así valor a sus representados y al país, y promoviendo su integración con organismos nacionales e internacionales.

### Objetivos

- Definir y representar los intereses comunes de los asociados, promoviéndolos ante las distintas entidades y organismos de gobierno, así como ante asociaciones y organizaciones privadas.
- Respaldar, proteger y defender las actividades de los operadores logísticos.
- Ser un referente dentro del sector logístico por su ética y valores, así como fuente de información del sector.
- Conformar grupos de trabajo y análisis para el tratamiento de temas específicos de logística.
- Favorecer el conocimiento de la operación logística y su importancia para el desarrollo del país.



**Aldo López, Vicepresidente AOLM**

ha empezado a buscarnos para la aportación de datos clave del sector.

Hoy, la logística es vital en todas las empresas y en el mundo, y por mucho que evolucionen los productos y mercados, la logística siempre va a ser una parte medular de cualquier industria, por lo que la tarea de hacerla más competitiva en el país debe ser una tarea prioritaria en la agenda gubernamental. Como asociación queremos contribuir a esa tarea, haciendo una cadena cada vez más productiva para atraer inversiones, lograr eficiencias, desarrollar infraestructura de punta, madurar procesos e incrementar servicios de calidad.

El comienzo no ha sido fácil, pero ya estamos en el camino, alineados en

los objetivos y trabajando con mucho entusiasmo.

**ILL:** ¿Cuáles consideras que son los desafíos y retos de competitividad en el país, en términos generales, y cuáles en el sector, en términos particulares?

**DP:** Los generales y los particulares se implican mutuamente.

Yo creo que dos son los retos logísticos más importantes hoy: uno es el costo total del transporte de carga, y el otro es el costo derivado de la no integración de la cadena de suministro, donde el componente mayor es la desconfianza. Sin duda, los problemas implicados en cada uno generan un costo logístico alto en el país.

Con respecto al primer punto, amén de lidiar con el costo de los combustibles, tenemos que ver cómo hacer que el transporte de mercancías sea cada vez más eficiente. Tener un camión parado, por ejemplo, eleva muchísimo el costo, y quien acaba pagando esa factura es el usuario final. ¿Cuál es el problema? No hay sistemas operacionales que funcionen con planeación y buenas prácticas. Es necesario alinear las cadenas de suministro integrando todos los eslabones, para que el resultado final sea mucho más barato. De lo contrario,



**Juan Calvillo, Vicepresidente AOLM**

si las cadenas se des-sincronizan, caen en baches diversos. Cuando hay planeación y se promueve un ritmo constante y dinámico en las operaciones, teniendo un just in time como meta, el resultado es una logística más eficiente y competitiva. Además, la profesionalización del sector del autotransporte también es otro reto. De los aproximadamente 120 mil afiliados de la Canacar, 100 mil son hombres camión, que no están organizados ni estructurados, por lo que no pueden ser más eficientes. Entonces, profesionalizar la industria del transporte, haciéndola crecer con compañías más sustentables y mejor organizadas, nos ayudará a mejorar la competitividad.

Por otro lado, cada vez que hay un cambio de manos de un producto o proceso, hay que hacer una verificación de quien entrega y quien recibe, porque no hay confianza; y esto sucede incluso dentro de la misma organización. Si el productor le entrega a un transportista el producto, le pide que lo cuente; a la hora que se almacena el producto, también hay que checar; a la hora de embarcar, una vez más hay que hacerlo; y el transportista se lo solicita también al también al mayorista, y éste al detallista, y así sucesivamente. Todos esos puntos

## Beneficios de ser miembro de la AOLM

Incorporarse a la AOLM es sumar esfuerzos junto con los demás socios, con el fin de representar los intereses, inquietudes y temas en común de los operadores logísticos, ante entidades y organismos gubernamentales, así como ante asociaciones privadas.

Los socios están en contacto continuo y directo con los demás, intercambiando la información que apoye las mejores prácticas y la mejora continua de su operación.

La AOLM promueve la necesidad de que la operación logística sea conocida y reconocida como una actividad de suma importancia para el desarrollo nacional.



de control agregan costo. Entonces, si nosotros logramos un proceso de confianza, logramos bajar tiempos y costos. ¿Cómo lograrlo? Con visibilidad, planeando y anticipando.

Para resolver estos desafíos y mejorar los procesos logísticos en busca de una mejor competitividad, la AOLM irá formando comités de trabajo. Actualmente hemos iniciado labores con dos temas en particular:

**Entrega Confiable.** Si ahora hay factura electrónica, por qué no pensar en pruebas de entrega electrónicas; ellas nos podrían facilitar la operación en todas las industrias. Para ello estamos trabajando con empresas como GS1, seguros de que pronto traeremos buenas noticias al sector.

**Normatividad.** Recientemente, la Secretaría del Trabajo sacó una nueva norma, la NOM006. En ella se redefinen las cargas máximas que puede

mover o cargar una persona. Sin embargo, como asociación estamos buscando influir en la NOM036 que está por salir, particularmente en el capítulo específico sobre operaciones logísticas, donde con base en estudios de tiempo, movimientos y ergonomía podamos redefinir la carga máxima que podría llegar a mover una persona de acuerdo a las herramientas y equipamiento con los que cuenta en su lugar de trabajo, para no poner en riesgo su integridad física.

**ILL:** ¿Cuáles son los objetivos que a corto plazo (2016) están persiguiendo?

**DP:** Primero, incrementar el número de socios para tener mayor representatividad. Necesitamos más gente involucrada y más temas para fortalecer la agenda. Estamos haciendo invitaciones a todas las empresas de operadores logísticos a que se sumen,

ya sean chicos, medianos o grandes.

Segundo, ser un punto de referencia y abrir canales de interacción con otras asociaciones e instituciones, particularmente las secretarías mencionadas.

Tercero, alinear nuestra comunicación hacia el sector a través de medios especializados, lo cual hemos decidido hacer con el apoyo de Inbound Logistics Latam y Énfasis, los dos medios más importantes dentro del sector.

Cuarto, generar grupos de trabajo específicos para las tareas planteadas en la agenda. Estamos trabajando una encuesta para llevar a cabo un censo de la industria logística en México, con preguntas breves, datos simples para una evaluación inicial. Una encuesta que se pueda llenar en 5 o 10 minutos máximo, para tener una base mucho más confiable de información sobre qué y quién forma el sector.

**ILL:** ¿Qué mensaje deseas enviar a nuestros lectores?

**DP:** Quiero extender concretamente una invitación a todos los operadores logísticos del país a integrarse a este gran equipo que estamos conformando en la AOLM. Los necesitamos, en beneficio del sector, y en beneficio del país. ■

## Perfil de las empresas que pueden incorporarse a la AOLM

Las empresas que deseen incorporarse a AOLM serán aquellas que ejerzan como mínimo y simultáneamente operaciones de tercerización de servicios logísticos a lo largo de la cadena de suministro, siendo algunas de las principales actividades: almacenaje, procesamiento de pedidos, abastecimiento a producción, administración de importación y exportación, transporte y distribución; servicios ofrecidos de manera integrada y bajo su entera responsabilidad, empleando para ello recursos humanos, físicos, tecnológicos, medios de transporte y sistemas de información, a efecto de cumplir con los niveles de servicio acordados con el cliente y al mejor costo, asumiendo en todo momento la responsabilidad profesional inherente al ejercicio de dicha autoridad.



# Perspectivas de los 3PL 2015

**Los 3PL evolucionan su propuesta de valor como facilitadores del crecimiento. Las estrategias de los operadores logísticos transnacionales marcan la pauta de las operaciones en los mercados emergentes. He aquí algunas de las apreciaciones más destacadas que Joseph O'Reilly hizo para Inbound Logistics, las cuales son atendidas con interés por las empresas miembros de la AOLM.**

Después de la recesión norteamericana, muchos fabricantes y minoristas se apoyaron en los 3PL para simplificar las cadenas de abastecimiento, librarse de activos inflados y gastos generales, y exprimir los costos. La austeridad fue una reacción natural al desgaste generalizado y la contracción. Pero ahora, a medida que la economía de Estados Unidos se sigue recuperando y las conversaciones sobre un renacimiento de la manufactura resuenan en algunos círculos, la propuesta de valor de la subcontratación está cambiando una vez más.

En realidad, está volviendo a las condiciones previas de 2008, cuando la industria estaba todavía en el modo de hipercrecimiento. Esa es la naturaleza de la subcontratación. Los proveedores de servicios de logística actúan como agentes de cambio dentro de la empresa del cliente, capaces de adaptarse a las diferentes demandas y retos. Los 3PL se están transformando también. Los días de las empresas de transporte por carretera, almacenes de activos fijos y contratos a corto plazo se han ido. El sector de la logística de terceros es mucho más diversificado y complejo, se equipara al largo y lento ascenso de la administración de la cadena de abastecimiento en el escalafón de la toma de decisiones.

El optimismo económico ofrece un telón de fondo desconocido en comparación con años anteriores, cuando el comportamiento de la subcontratación de transportistas se medía considerablemente. Una serie de tendencias y oportunidades -desde el comercio electrónico y el crecimiento omnicanal hasta los mercados de consumo emergentes- ha abierto las puertas para que los fabricantes y minoristas aprovechen sus cadenas de abastecimiento y se apoderen de la cuota de mercado. Los intermediarios de la logística, fieles a su vocación, están en medio de ello.

Los 3PL apuntan a mejorar las condiciones económicas como el principal motor que impulsa el aumento de las ventas y el crecimiento de las utilidades. Los cargadores que han dado el salto hacia la subcontratación también están ampliando sus compromisos -una buena señal para la industria. Se habla de la realidad de que los fabricantes y los minoristas están utilizando a los 3PL para aumentar las ventas en lugar de simplemente mejorar las utilidades netas.

Las empresas de logística están cada vez más integradas en las cadenas de abastecimiento de sus clientes. Mientras que los acuerdos de subcontratación tradicionales eran de naturaleza transaccional, hoy son verdaderas sociedades. Más 3PL

están utilizando los principios Lean y Six Sigma para extender los plazos de los contratos fijos. Los mandatos de mejora continua impulsan la propuesta de valor de los 3PL, sobre todo conforme se acelera la tendencia a los macrodatos. El éxito o el fracaso de los clientes están en manos de los proveedores de servicios. Además, un mayor énfasis en el análisis de datos y la estrategia de procesos de negocio vinculan a los 3PL con los clientes de una manera mucho más integrada, para bien o para mal.

Un cambio notable en los 3PL ha sido la adopción de un enfoque más sectorial para el desarrollo y la distribución de soluciones de la cadena de abastecimiento. Unos cuantos factores impulsan esta tendencia. En primer lugar, hay demanda. Tiene sentido que los 3PL desarrollen soluciones especializadas para las industrias de hipercrecimiento, en particular aquellas que tienen requisitos únicos: En México, el sector automotriz está siendo el target principal, más no por ello dejan de ser importantes otros sectores industriales (detallista, médico, farmacéutico, alimentos y bebidas, entre otros), previéndose un importante crecimiento en los sectores aeroespacial y energético. Detrás de este enfoque sectorial, los operadores logísticos están cada vez más dispuestos a trabajar con sus clientes creando estándares para la industria, compartir las mejores prácticas ambientales y también riesgos.

La implementación de tecnología es una tarea importante -y un riesgo. Algunos proveedores de servicios con pocos activos están aprovechando la TI para desarrollar servicios gestionados que refuercen su propuesta de valor. No todos los 3PL trabajan en



la parte de desarrollo, pero muchos tienen un historial de ayuda a las empresas en la integración y optimización de soluciones nuevas. Un cambio notable en 2015 ha sido el uso creciente de análisis predictivos, a partir del Big Data.

La reducción de costos sigue siendo el principal motor detrás de la actividad de la subcontratación en el mercado actual. Pero el contexto está cambiando. Durante la gran recesión, las empresas se enfrentaron al reto de la falta de demanda por parte de los consumidores, la disminución de los volúmenes de carga, la poca utilización de activos y la fluctuación en los costos de combustible. El mercado se contrajo y la industria tuvo que responder del mismo modo. Pero la economía actual presenta una dinámica diferente. El crecimiento

del comercio electrónico es rampante. La evolución del comercio minorista omnicanal y las entregas aceleradas ejercen más presión para que los transportistas cumplan con las expectativas de los consumidores sin caer en la ruina. Estas presiones afectan directamente los tipos de servicios que los 3PL ofrecen a los clientes. El comercio electrónico reescribe las reglas de la subcontratación. Es un área de crecimiento para los 3PL.

El mayor cambio entre 2015 y 2014 es el número de proveedores de servicios que ofrecen servicios de transporte de última milla. La logística de última milla, sobre todo cuando la capacidad es restringida, presenta retos de costo evidentes –en particular para los minoristas.

El servicio al cliente es cada vez más importante a medida que las

expectativas de los consumidores aumentan. El comercio electrónico ha sesgado las percepciones de velocidad y disponibilidad aceptables. Los consumidores esperan lo mismo en la tienda que en línea. Estas nuevas normas brotan en toda la cadena de abastecimiento. Las transacciones B2B se ven afectadas de igual manera.

Esta dinámica se alimenta en la propuesta de valor de los 3PL. Ya no se trata de los costos, el servicio al cliente es también crucial. Estas expectativas producen más asociaciones de colaboración centradas tanto en los factores cualitativos como en los cuantitativos, por lo que cada vez serán más comunes las asociaciones 4PL/LLP, y es probable que esta tendencia crezca a medida que los 3PL impulsen las mejores prácticas Lean y asuman un papel de supervisión más estratégico. ■