

LOGÍSTICA 360

SOLUCIONES PARA EL USO DE RECURSOS, INFORMACIÓN Y DINERO

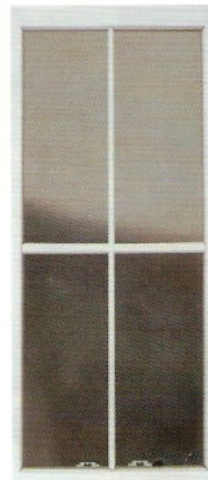
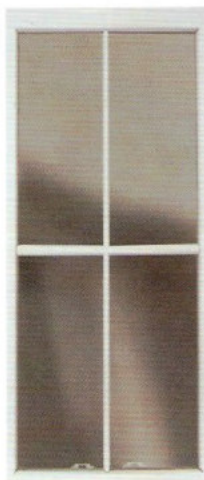
www.manufactura.mx

VENTANILLA ÚNICA

LA MEJORA SE ASOMA

INICIA LA ETAPA FORMAL DE ESTE MECANISMO FAVORABLE AL COMERCIO EXTERIOR.

ENTÉRESE DE SUS BENEFICIOS



RELOCALIZACIÓN

A MOVERSE CON TINO

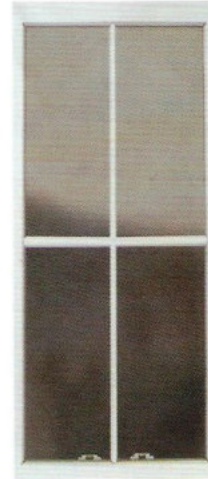
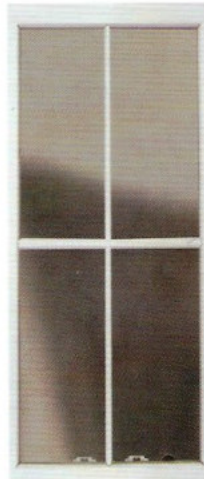
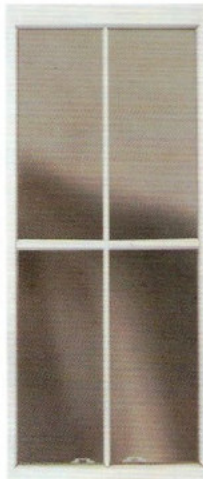
Toda la información para reubicar su distribución Pág. 30

EN MANOS DE TERCEROS

Táctica para concentrarse en la **esencia del negocio** Pág. 40

TARIFAS PORTUARIAS

Precios en los principales muelles mexicanos Pág. 76





CUANDO SE HACE NECESARIA RELOCALIZACIÓN.

En las grandes ciudades y zonas industriales hay temporadas como la actual, que demandan la reubicación de los centros de distribución en función de los cambios de los mercados. Aquí encontrará algunos valiosos indicadores para identificar, primero, si debe moverse de sede después conocer qué aspectos deberá considerar para la mudanza

Por **Tonatiuh Suárez-Meaney** y **Atahualpa Suárez Jiménez***

Ilustración: Vicente Martí

* Sobre los autores:

Tonatiuh Suárez-Meaney es director de investigación y Atahualpa Suárez Jiménez es director de proyectos especiales, ambos en Geoestrategias.

Estar o no estar, he ahí la cuestión. La frase representa el conflicto existencial del responsable de relocalización logística de centros de distribución, cuyas decisiones siempre son importantes en el destino de las empresas. A veces son procesos de tan complejos como la apertura misma.

La localización comercial, industrial o de servicios, es un proceso que implica la elección de un sitio de operaciones. Para una localización correcta se siguen distintas metodologías donde se incluyen factores críticos que contemplan costos (de mano de obra, de transporte, impositivo, de energía, agua, etcétera) y beneficios (tales como mercados cercanos, incentivos, seguridad, clima) que se ponderan para determinar la mejor elección.

Cuando este proceso se debe repetir sobre un punto de operaciones específico porque debe sufrir un cambio de sede debido a cualquier motivo hablamos de relocalización, que no hay que confundir con otros conceptos usados en la jerga como cierre (un punto ya no tiene actividades sin que otro las asuma); *outsourcing* (ciertas

actividades del proceso de producción se relegan a otra empresa); *offshore* (el bien o servicio no se consume en la misma región donde se produce, como pasa en los barcos-fábrica) o expansión (que es la apertura en sitios que representan nuevos mercados).

Hay casos particulares de relocalización, como la deslocalización que es cuando se buscan mejores costos de producción o la relocalización por fusiones, que a veces implica la duplicación de puntos.

NIVELES DE RELOCALIZACIÓN

La teoría de localización llamada "del lugar central" sostiene que los puntos de distribución siguen un orden geométrico jerárquico y es la misma que se usa hoy, salvo algunos ajustes y el uso de avanzados sistemas de

1940

año en el que surge la teoría de los lugares centrales, referencia para el actual estudio de la localización



cómputo y cartográficos con el nombre de geomarketing.

Bajo este esquema, en una relocalización se estudian básicamente de dos aspectos: el nivel de la localización y el motivo de la misma.

Hay tres niveles en este sentido. El primero es el microlocal. Por algún motivo —generalmente inmobiliario— ya no podrá utilizarse una localización actual (predio, punto, entre otros) pero se desea que el sustituto sea lo más parecido y cercano posible.

Por ejemplo, el predio del actual centro será expropiado por el gobierno, o es solicitado por el dueño o fue fracturado por un sismo. En este caso no se está realmente frente a un problema de la ciencia de la localización, sino a un problema de *real state*.

Local. Se desea la nueva localización en la misma ciudad y con los mismos beneficios que la actual, pero sin desventajas que han surgido con el tiempo de instalación. Por ejemplo, el lugar donde estaba el centro de distribución funcionaba muy bien, pero una nueva estructura vial o algún otro factor microlocal, hace difícil su acceso.

» Desde la Revolución Industrial

Otros de los campos de estudio derivado de las actividades en la Segunda Guerra Mundial.

La pregunta ¿en dónde deben estar mis centros de distribución? la hizo por primera vez en 1820 un empresario alemán llamado Von Tunen, que además era un científico de corte positivista. Era el auge de la Revolución Industrial: el mundo estaba encarrilado con los nuevos sistemas de producción, pero no con los de distribución. El comercio no era maduro y tenía aún muchas características medievales. Von Tunen había incorporado en sus empresas algo exótico para la época, sistemas de seguridad social. Su producto se hacía más caro y debía abaratarlo.

Con el uso lógico de sus bases de economía clásica descubrió deductivamente que parte de la renta obtenida provenía de la distancia entre el punto de venta y el punto de producción, debido a los costos del transporte que en aquel entonces eran más impactantes que hoy. Desarrolló un modelo que otros retomaron con relativo éxito.

En 1940, Walter Christaller, geógrafo nazi, plasmó la teoría llamada "de los lugares centrales", que utilizó para localizar campos de exterminio y fábricas de trabajos forzados. En

ella postuló, bajo algunos supuestos, que los centros de distribución se organizan de forma natural geométrica. Los más importantes dominan a los de su alrededor que, a su vez dominan, a otros, y así sucesivamente mientras la regla tenga sentido.

Formuló toda una teoría que clasifica los lugares y las interrelaciones entre los mismos. También formalizó la idea de la aglomeración, es decir, que hay lugares donde se concentra la actividad haciendo más rentables algunos tipos de economías. Cuando los nazis perdieron la guerra, el creador de esta teoría fue recibido en Polonia para aplicarla en la planeación de un gobierno socialista de administración central.

Desde entonces, siempre ha habido debate sobre la certeza de esta teoría porque no siempre es certera, aunque se ha aplicado con éxito en asentamientos precolombinos y otros mercados sin gran monopolio.

Es muy curioso que aunque esta disciplina tiene un origen bélico, el siguiente gran investigador en el área (Walter Isard) ya a mediados del Siglo XX, además de fundamentar las bases

FOTO CORTESÍA : www.biography.com



Von Tunen, empresario y científico alemán de la corriente positivista.

de la localización comercial y de servicios sobre todo a nivel regional, también hacia trabajos para lo que llamó ciencia de la paz.

La ciencia de la localización tiene un enfoque similar al de la estrategia militar, ya sea para la guerra o para la paz. La relocalización es antes que nada una acción táctica. Según la teoría del lugar central, los puntos de distribución siguen un orden geométrico jerárquico, que interconecta la actividad económica.

Izquierda: Área de relocalización de un centro de distribución. Derecha: nuevas rutas de entrega.



2,000

millones de dólares (MDD) se invirtieron en parques industriales antes de la desaceleración global.

Fuente: AMPIP.

RELOCALIZACIÓN: CUANDO DEBE REGISTRARSE un cambio de sede debido a cualquier motivo.



40% de las empresas de los 250 parques industriales en México son autopartistas (AMPIP).

Foto: shutterstock

FOTO CORTESÍA: ABB

Regional. Por motivos generalmente impositivos, administrativos o climáticos no sólo se requiere otra ciudad sino una región diferente generalmente a gran distancia, y con otro gobierno. Se da en cambios de ciudad, estados o países. Por ejemplo, muchos centros de distribución portuarios que de forma natural se localizarían en México, lo hacen en otros lugares porque el nivel impositivo para la flota les parece muy alto y buscan otros países.

MOTIVOS DE LA RELOCALIZACIÓN

Puede haber distintos motivos para una relocalización y cada motivo exige distintas estrategias.

a. Inmobiliarios. Son imputables al local en sí: expropiaciones, solicitud de devolución del local por parte del dueño, existencia de riesgos naturales.

b. De mercado. Cuando un mercado cambia, también lo hace la eficiencia de sus puntos de venta. Si cambia el valor de mercado de una zona, ya no se desea estar cerca del mismo pues es más productivo destinarlo a otros giros. Por ejemplo, antes en la Ciudad de México la población joven habitaba la parte central, ahí creció la densidad de escuelas y con ello de papelerías, y en consecuencia la necesidad centros de distribución papelería. Pero con el tiempo la zona perdió población escolar, las escuelas disminuyen su matrícula, cierran papelerías, pero surgen nuevas en zonas periféricas, y con ello, los centros de distribución buscan alternativas en los extremos de la ciudad.

c. Logísticos. Para entender este rubro, imaginemos el mercado semejante a un

tablero de ajedrez, aceptaremos que es un sistema dinámico, las piezas se mueven. Un día puede resultar más barato un proceso que otro y con ello el cambio de las piezas de lugar. Por ejemplo, antes la mayoría de flujos portuarios tenían que ver con Rotterdam, hoy es más importante Shangai. Entonces algunas empresas prefieren hoy situar sus puntos de distribución en Manzanillo o en Lázaro Cárdenas, que en Veracruz.

d. Impositivos. Casi todos los gobiernos de distintos niveles en el mundo, a fin de incrementar el empleo, buscan atraer inversiones donando terrenos o dando prevendas a grandes empresas: lo mismo en Piura Perú a un consorcio español, que la presidencia hondureña a una empresa petrolera, o el gobierno municipal de Celaya Guanajuato a

Honda. Ante esas ofertas, las empresas deciden migrar a algún lugar con beneficios.

e. **De seguridad.** Aunque años atrás no era un motivo importante, hoy hay muchas relocalizaciones por inseguridad. Por ejemplo, en Ciudad Juárez la inseguridad, pero sobre todo las extorsiones, causaron que muchas empresas migraran a El Paso (una ciudad con composición socioeconómica, idiomas diferentes), pero con los mismos negocios, sobre todo restaurantes, un mismo nombre para un público diferente.

TENDENCIAS

Hoy se junta el cambio de valor de suelos con el cambio estructural de la población. De ahí que en años recientes en casi todo el mundo, se considera esta época como de relocalización. En todas las ciudades surgen nuevas zonas comerciales, se regeneran los

centros históricos y surgen en la periferia nuevas zonas habitacionales.

Puede haber algunas reglas generales para la relocalización, por ejemplo a nivel internacional la relocalización regional típica se da de norte a sur. Las empresas abandonan países del norte para expatriarse más al sur, sin embargo a nivel nacional no se cumple.

En el caso de las relocalizaciones a nivel nacional, siguen más la lógica de las cadenas productivas, cuando una actividad motriz abandona una región, le siguen las actividades complementarias.

Esto se observa claramente con el comportamiento de los parques industriales, en donde las nuevas inversiones en los campos automotriz y aeroespacial detonan la demanda de nuevos espacios.

Claudia Ávila Connolly, directora general de la Asociación Mexicana de Parques Industriales (AMPIP), aseguró que este año la

inversión anual podría alcanzar los niveles previos a la crisis.

La reactivación en la demanda de espacios responde principalmente al comportamiento del sector automotor. Estadísticas de la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA) revelan que las unidades ensambladas de enero a diciembre del año pasado sumaron poco más de 2.5 millones.

En el sentido de la relocalización, pueden mencionarse ejemplos notorios. Como el de la empresa Johnson Controls, cuando decidió irse de la capital poblana a Querétaro, similar en población que Puebla donde deja una planta menor.

Todo cambio de localización lleva un costo. En ocasiones, el simple cierre de una unidad implica costos administrativos. En Ciudad Juárez, donde algún tiempo los incendios no esclarecidos estuvieron al orden del día, encima de todos los problemas que esto ocasiona a la empresa, las víctimas sufren penalizaciones adicionales pues para cerrar deben llenar una serie de oficios de Protección Civil haciendo estudios de que los inmuebles que abandona no son peligrosos. Que los costos de cierre o de relocalización sean altos o bajos, sólo dependerá de su proporción con respecto a los beneficios.

Los cambios se deben evaluar. Un análisis de relocalización mide dos dimensiones, la del costo y la del beneficio, al compararse se determina si es conveniente o no. Un centro de distribución que se va a relocalizar origina un gasto de relocalización que debe ser mucho menor que los beneficios obtenidos. Un proceso de relocalización generalmente implica:

1. Determinación de focos de demanda.
2. Redistribución del área de mercado.
3. Determinación de las zonas de minimización de costos u operaciones.

La evaluación para la elección correcta implica el cruce de mucha información que regularmente se procesa con ayuda de software de logística y cartografía como MapInfo, ArcGIS, ChronoMap, EMM2 entre otras. El resultado de un análisis de relocalización normalmente es un documento con mapas, los cuales indican una redistribución con valores de mercado y la calificación que tuvo cada sitio. 30

LA CIENCIA DE LA localización tiene un enfoque similar al de la estrategia militar, ya sea para la guerra o para la paz. La relocalización es, antes que nada, una acción táctica ■

Las estrategias

Las estrategias a seguir normalmente para una relocalización dependen del nivel y tipo de la relocalización, como se observa en la siguiente tabla.

Motivo	Nivel		
	Microlocal	Local	Regional
Inmobiliario	Las soluciones las tendrá un buen agente de bienes raíces		
De mercado	No aplica	Se realiza una distritación para reconocer los sitios de mayor demanda y como pueden ser conectados	Se analiza el sistema de ciudades en el que se encuentra la ciudad para determinar como se obtienen las mismas ventajas en otra localización alternativa
Logísticos	No aplica	Se negocia con gobiernos municipales cercanos para obtener alternativas	Se negocia con gobiernos estatales o nacionales para obtener alternativas
Impositivos	No aplica	Los niveles de seguridad serán aproximados en toda una ciudad	Buscar una ciudad más segura que tenga conexión a los mismos nodos
De seguridad	No aplica	Los niveles de seguridad serán aproximados en toda una ciudad	Buscar una ciudad más segura que tenga conexión a los mismos nodos