

➤ Identificación de Oportunidades Estratégicas para el Desarrollo de la competitividad y atractividad del Municipio de León



Fase 5

Líneas de acción estratégicas para el desarrollo sectorial de León:
Servicios Logísticos



Tecnológico
de Monterrey

El Municipio de León tiene visión de futuro, está en constante evolución y se desarrolla acorde con las mega-tendencias y nuevos modelos de negocio que surgen a nivel mundial, derivado de los avances tecnológicos y la innovación.

En sintonía con lo anterior, los empresarios, académicos y ciudadanos que conforman el Consejo Consultivo para el Desarrollo Económico de León, de manera conjunta con el Gobierno Municipal, tomamos la iniciativa de realizar un ejercicio de gran visión para identificar los sectores con mayor futuro económico en el municipio.

Tomando como eje la metodología y acompañamiento del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, llevamos a cabo este arduo trabajo de Identificación de Oportunidades Estratégicas para el Desarrollo de la competitividad y atractividad del Municipio de León.

Gracias a la activa participación de especialistas y representantes de la triple hélice del municipio, obtuvimos un diagnóstico de los factores de competitividad y atractividad. Asimismo, identificamos 9 sectores en los que existe el potencial de aprovechar 183 oportunidades de negocio de base tecnológica, disponibles en 42 mercados tecnológicos.

Vale la pena señalar que los resultados de este estudio confirman que el Municipio de León cuenta con factores competitivos para el desarrollo tanto de sus sectores actuales como los potenciales. De igual manera refrendan la capacidad y el compromiso del empresariado local por adecuarse a las nuevas tendencias y modelos de negocio.

Desde el Gobierno Municipal, reiteramos el compromiso de dar seguimiento al mapa de ruta trazado, e impulsar las políticas públicas necesarias para incrementar la competitividad y atractividad del Municipio, en pro de la conformación de un León más fuerte, diversificado y global.

El trabajo todo lo vence.



Lic. Héctor López Santillana
Presidente Municipal

5 Fase Servicios Logísticos

Contenido

I.	Introducción.....	2
II.	Panorama económico	3
III.	Antecedentes	5
IV.	Estrategias para el desarrollo de la zona metropolitana de León	9
a.	<i>Estrategias para los servicios logísticos</i>	11
V.	Mapa de ruta	16

5 Fase Servicios Logísticos

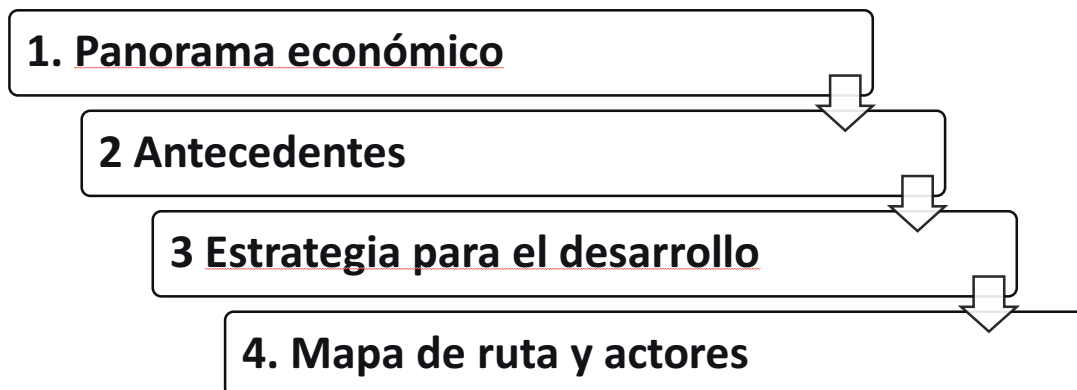
I. Introducción

De acuerdo con los reportes “Análisis de la competitividad y la atraktividad de las ramas de actividad económica prometedoras” e “Identificación de oportunidades estratégicas: Análisis competitivo del sector” correspondientes a la fase 2 y 3 del proyecto, se identifican los factores que tienen un impacto directo en la competitividad y atraktividad de cada sector promotor en la zona metropolitana de León (ZML). Los sectores analizados en dichos reportes son los siguientes:

- Sector servicios corporativos.
- Sector servicios turísticos.
- Sector automotriz.
- Sector eléctrico y electrónico.
- Servicios médicos y hospitalarios.
- Sector energía.
- Servicios logísticos.
- Sector recolección y remediación.
- Sector tecnologías de la información.

Los factores de competitividad y atraktividad identificados se ponen a consideración de los actores estratégicos de cada sector, los cuales desde su perspectiva comparten la visión de las condiciones actuales de los mismos. Es así como partiendo de la información obtenida a nivel sector promotor de los actores estratégicos y con la información de fuentes secundarias, se identifica el siguiente mapa de ruta de implicaciones de política pública para los servicios logísticos.

De esta manera la propuesta metodológica para el proyecto se muestra en el siguiente esquema.



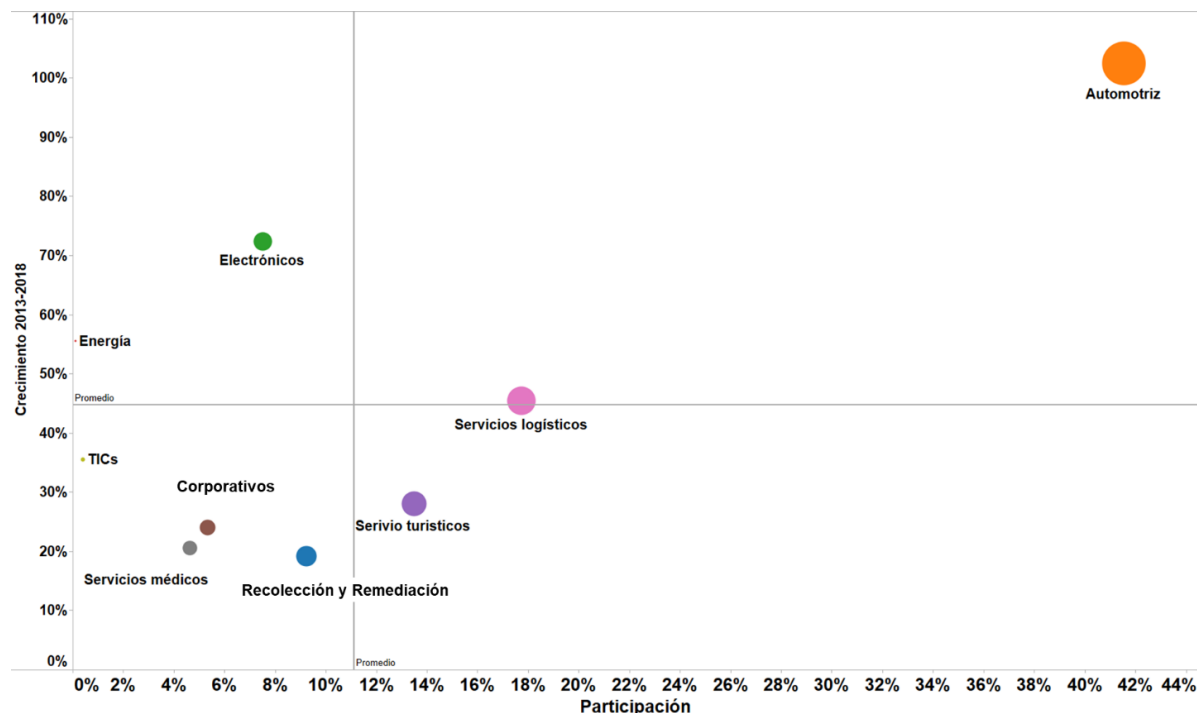
5 Fase Servicios Logísticos

II. Panorama económico

La competitividad es una medida de la ventaja o desventaja de un país para vender productos en mercados internacionales. Este enfoque macroeconómico de la competitividad complementa su contraparte microeconómica, pues el primero nos refleja el hecho de que la habilidad de los factores de producción para generar bienes o servicios eficientemente no son las únicas vías para demostrar la capacidad de un país o región. Por lo que el reconocimiento de que, para poder desarrollar capacidades competitivas, las empresas necesitan asociarse y también contar con apoyos públicos que ayuden a corregir fallas de mercado vinculadas principalmente con la imperfección de los mercados de capital, financiamiento y crédito, la capacitación de recursos humanos y la innovación tecnológica, justifica en gran medida las políticas de fomento de atracción de inversión.

La gráfica 1 nos muestra la importancia en términos de empleo formal de los servicios logísticos comparativamente con el resto de los sectores prometedores. Podemos observar que el sector es el que mantiene crecimientos por encima del 45% y una participación por encima del 18%.

Gráfica 1. Dinamismo y participación del empleo de los sectores prometedores de la ZML



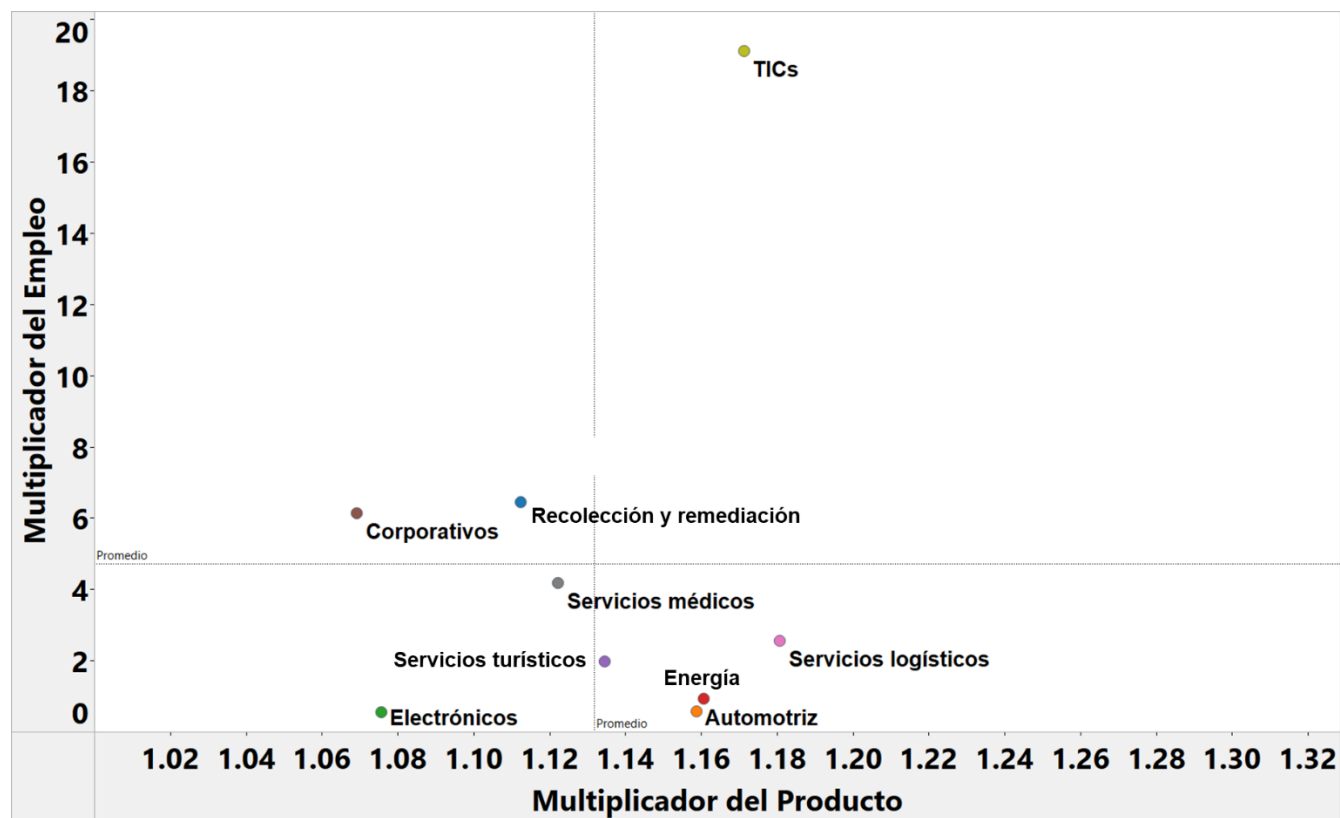
Fuente: Elaboración propia con información de IMSS

5 Fase Servicios Logísticos

Sin embargo, la gráfica anterior solo nos muestra el comportamiento que se ha presentado en el sector. Mientras que la siguiente gráfica nos permite observar la derrama económica que tendrá una inversión en el sector.

El multiplicador del producto de los servicios logísticos mide el efecto sobre la producción de la economía ante un incremento en la demanda final del sector, por lo que podemos saber el rendimiento que se obtendrá a partir de una inversión dada. Esto quiere decir que si la inversión en el sector se incrementa en un millón de pesos (aumento en la demanda final del sector), la producción de la economía de la región se expande en 1.18 millones de pesos, así mismo, el impacto en el empleo del incremento de la inversión de un millón de pesos generaría 3 empleos.

Gráfica 2. Multiplicadores de impacto de los sectores prometedores de la ZML



Fuente: Elaboración propia con información de INEGI.

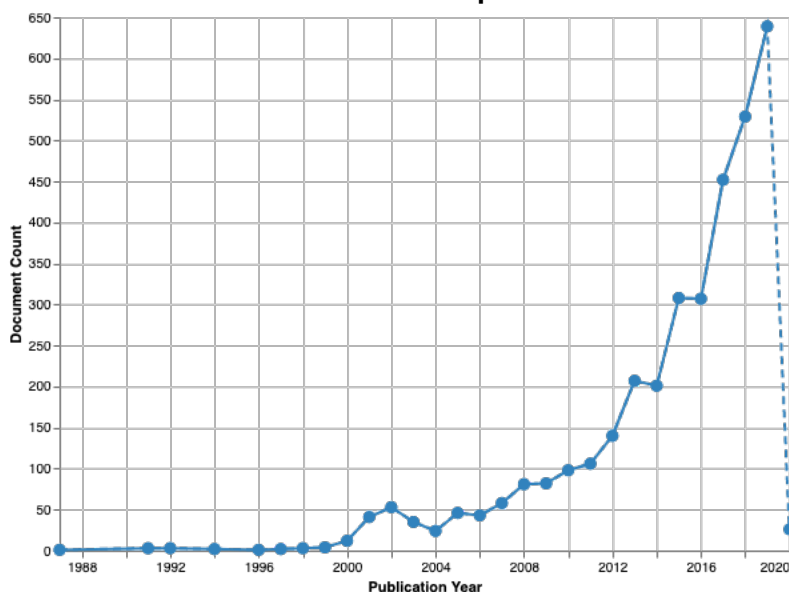
5 Fase Servicios Logísticos

III. Antecedentes

a. Antecedentes globales.

Los servicios logísticos han tenido un ritmo de crecimiento acelerado en el registro de patentes en los últimos 20 años principalmente, lo que nos permite observar la importancia tecnológica de dicho sector. La gráfica 3 muestra el desarrollo general de la tecnología donde se observa en los últimos años un crecimiento importante.

Gráfica 3. Desarrollo de las invenciones en el tiempo

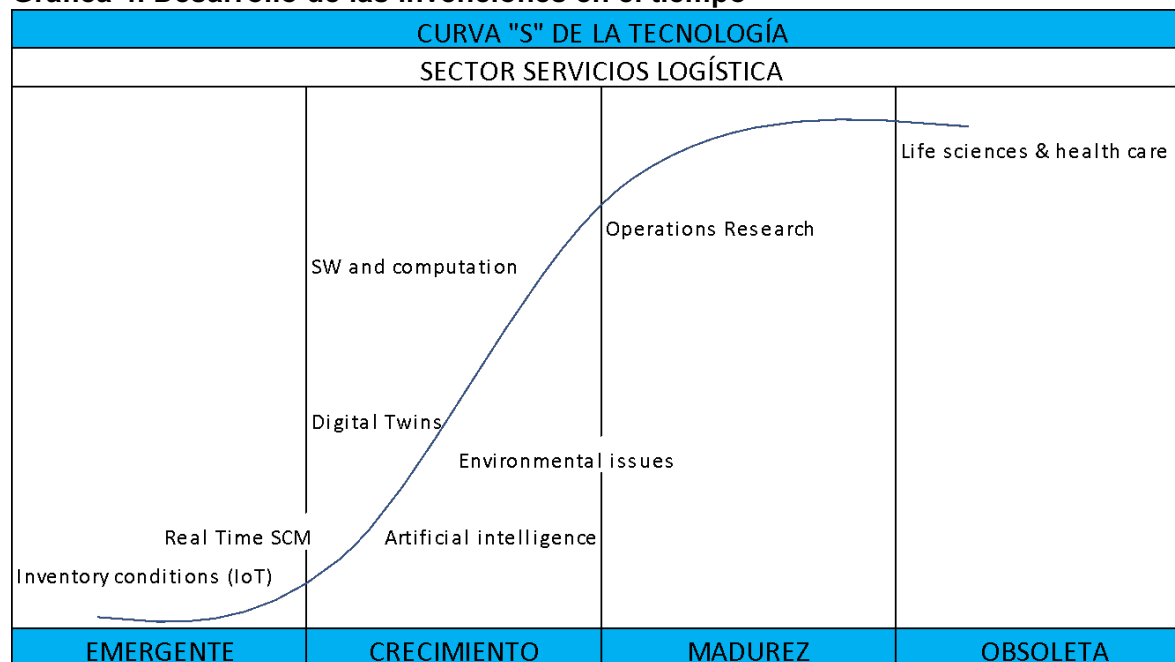


Fuente: Reporte Fase 2

Las tecnologías de mayor desarrollo del sector se clasificaron de acuerdo con su ciclo de vida, tal como se muestra en la gráfica 4, donde se puede observar que la mayoría de las tecnologías se encuentran en etapa de emergente y crecimiento.

5 Fase Servicios Logísticos

Gráfica 4. Desarrollo de las invenciones en el tiempo



Fuente: Reporte Fase 2

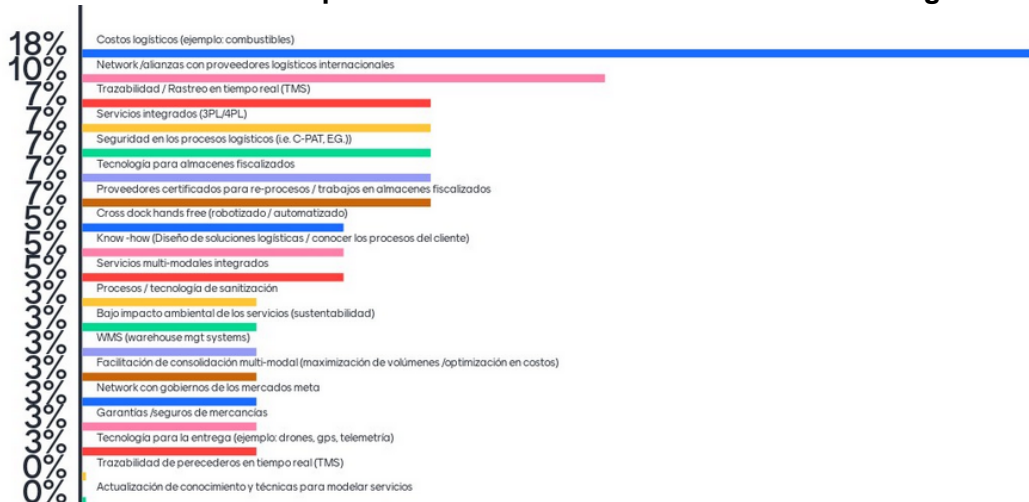
b. Antecedentes regionales.

De acuerdo con un grupo de expertos del área metropolitana de León para contar con un sector más competitivo en el futuro es importante apostar por disminuir el costo de los combustibles y establecer alianzas con proveedores logísticos internacionales, principalmente.

> **Identificación de Oportunidades Estratégicas** para el Desarrollo de la competitividad y atractividad del Municipio de León

5 Fase Servicios Logísticos

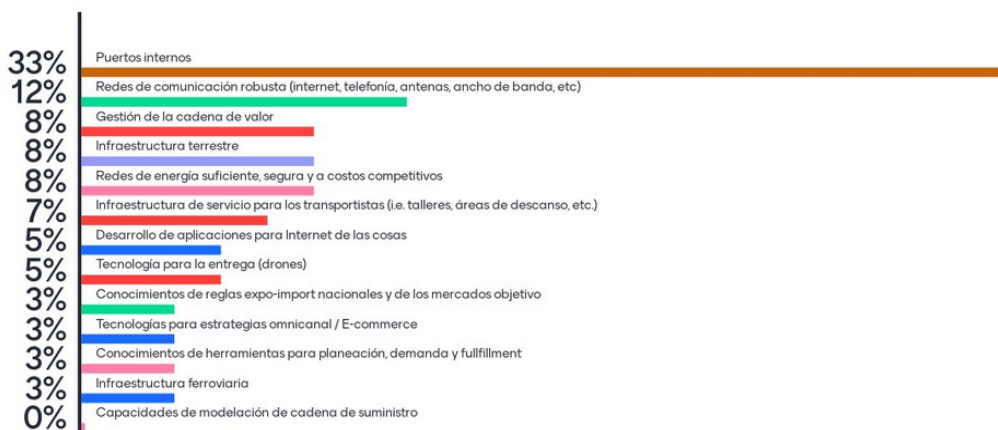
Gráfica 5. Bases de competencia más relevantes de los servicios logísticos.



Fuente: Reporte Fase 2

Además, identificaron los requerimientos con los que debe contar la empresa, como lo son puertos internos e infraestructura terrestre, redes de comunicación robusta, entre otros requerimientos mencionados en la siguiente gráfica que deben saber y utilizar en forma efectiva los actores clave de la empresa para competir.

Gráfica 6. Importancia de recursos y capacidades del sector.



Fuente: Reporte Fase 2

En complemento a los puntos anteriores en la gráfica 7 se identifican los principales factores que determinan la competitividad y atractividad de los servicios logísticos. Donde se observan factores que complementan las bases de la competencia y los recursos de las empresas.

> **Identificación de Oportunidades Estratégicas** para el Desarrollo de la competitividad y atractividad del Municipio de León

5 Fase Servicios Logísticos

Gráfica 7. Factores de competitividad del sector.



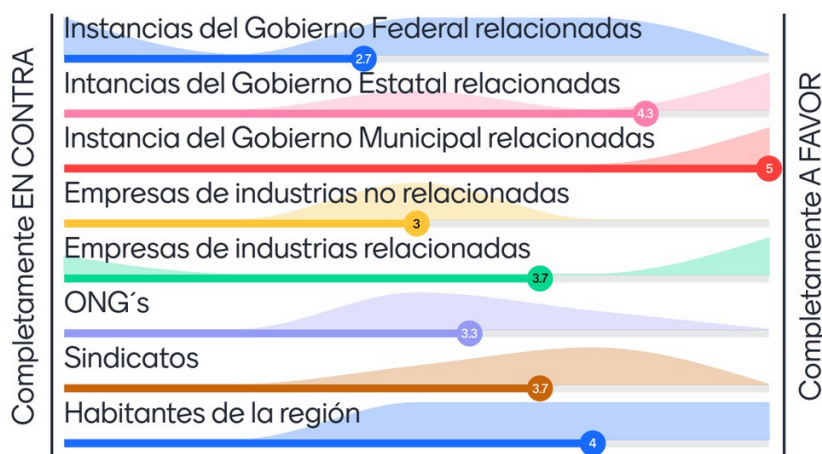
Fuente: Reporte Fase 2

5 Fase Servicios Logísticos

c. Actores del ecosistema

Los actores del ecosistema logístico que participan en la implementación de una política pública son: instancias de gobierno federal relacionadas, instancias de gobierno estatal relacionadas, instancias de gobierno municipal relacionadas, empresas de la industria no relacionadas, empresas de las industrias relacionadas, ONG's, sindicatos y habitantes de la región. La postura de los actores para incentivar el sector se muestra en la siguiente gráfica.

Gráfica 8. Postura de actores para incentivar los servicios logísticos.



Fuente: Reporte Fase 2

IV. Estrategias para el desarrollo de la zona metropolitana de León

Los siguientes lineamientos de política pública transversales han sido formulados con base en las sesiones participativas por sector estratégico llevadas a cabo con los actores, en donde se identifican las principales bases de la competencia, los factores de competitividad, y la importancia de recursos y capacidades. A partir de lo antes expuesto se plantean trece estrategias generales para la zona metropolitana de León, las cuales están directamente

➤ **Identificación de Oportunidades Estratégicas para el Desarrollo de la competitividad y atraktividad del Municipio de León**

5 Fase Servicios Logísticos

relacionadas con cada uno de los sectores estratégicos de la región. En la siguiente tabla se muestra el listado de estrategias por tema y principal responsable coordinador.

Tabla 1. Matriz de estrategias para la zona metropolitana de León

Responsable / Tema / Estrategia			Sector recolección y remediación	Servicios médicos y hospitalarios	Sector servicios corporativos	Sector automotriz	Servicios logísticos	Sector energía	Sector tecnologías de la información	Servicios turísticos	Sector eléctrico y electrónico
Academia	Planes de estudio	Diseñar innovar y renovar los planes de estudios en coordinación con las empresas del sector para atender las necesidades específicas que se están demandando del mercado laboral.	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
	Capacitación	Fomentar la capacitación continua de los trabajadores del sector para incrementar la productividad.	◆			◆				◆	
	Sinergias	Generar sinergias con las empresas para impulsar la investigación y desarrollo del sector.					◆				
	Investigación e innovación	Promover iniciativas de fomento a la investigación e innovación del sector de tecnologías de la información	◆	◆	◆	◆		◆	◆	◆	◆
Gobierno	Atracción de inversión	Impulsar políticas públicas de atracción de inversión que permitan fomentar el desarrollo del sector.	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
	Transparencia	Fomentar la transparencia en el uso de los recursos y la rendición de cuentas públicas.	◆		◆	◆		◆	◆		
	Coordinación	Promover la coordinación entre instancias gubernamentales, los actores empresariales y las instituciones de educación que participen en el sector.		◆		◆	◆			◆	◆
	Libre competencia	Garantizar la libertad competencia en la búsqueda de mantener la calidad y opciones de bienes y servicios de alto valor agregado a precios competitivos.		◆							
Empresa	Adopción de conocimientos y tecnologías	Fortalecer la adopción conocimientos y tecnologías para modernizar/renovar/transformar/crear , y acceso a servicios que eleven la competitividad.	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
	Empleo	Desarrollar oportunidades para generar empleos	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆		◆
	Innovación	Promover la innovación en los modelos de negocio y los servicios ofrecidos por el sector								◆	

**> Identificación de Oportunidades Estratégicas
para el Desarrollo de la competitividad y atraktividad
del Municipio de León**

5 Fase Servicios Logísticos

Responsable / Tema / Estrategia			Sector recolección y remediación	Servicios médicos y hospitalarios	Sector servicios corporativos	Sector automotriz	Servicios logísticos	Sector energía	Sector tecnologías de la información	Servicios turísticos	Sector eléctrico y electrónico
Todos	Infraestructura productiva	Impulsar el desarrollo y fortalecimiento de infraestructura productiva y eficiente que favorezca una mayor integración de la cadena de valor del sector.	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆	◆
	Vinculación	Promover la integración de la cadena de valor y la vinculación con los demás sectores estratégicos de la región.	◆	◆		◆		◆	◆	◆	◆

Fuente: Elaboración propia con información de las fases anteriores.

Si bien las estrategias pueden ser similares entre los sectores estratégicos, las líneas de acción a seguir para alcanzar dichas estrategias varían dentro de cada sector, y por lo tanto los objetivos a nivel sector también podrían diferir. En el siguiente apartado se muestran los lineamientos específicos para los servicios logísticos.

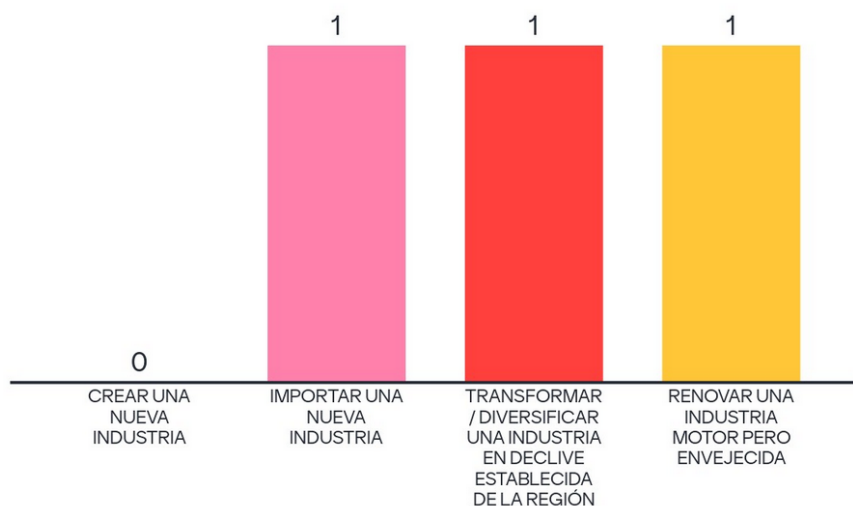
a. Estrategias para los servicios logísticos

Los actores estratégicos de cada sector identifican el principal punto de partida para una estrategia de desarrollo enfocada al sector de acuerdo con la teoría de Lester, tal como se muestra en la siguiente gráfica.

Gráfica 9. ¿Cuál es la estrategia más recomendable para los servicios logísticos?

> Identificación de Oportunidades Estratégicas para el Desarrollo de la competitividad y atractividad del Municipio de León

5 Fase Servicios Logísticos



Fuente: Reporte Fase 2

Los expertos coinciden en que el sector debe estar enfocado a importar una nueva industria que no tiene antecedentes tecnológicos en la economía regional pero el mecanismo principal es la importación de empresas y cadenas productivas de otro(s) lugar(es). Así como renovar y transformar al sector existente a través de la adquisición de nuevas tecnologías y/o procesos.

Los siguientes lineamientos surgen de la propia experiencia de los participantes en la sesión. A partir de lo antes expuesto se plantean cuatro objetivos estratégicos para el sector de la zona metropolitana de León.

5 Fase Servicios Logísticos

1. Objetivo – Productividad

Impulsar la renovación y transformación de los servicios logísticos, a través la modernización de los servicios, promoviendo la inversión en el desarrollo de las capacidades humanas, desarrollo de tecnologías y procesos productivos.

- 1.1 Fortalecer la adopción de conocimientos y tecnologías para modernizar y/o renovar el sector, y acceso a servicios que eleven la competitividad.
 - i. Diseñar un plan estratégico de largo plazo para los servicios logísticos.
 - ii. Identificar nuevos productos logísticos dentro de la cadena de valor del sector.
 - iii. Invertir en los nuevos avances tecnológicos a procesos y productos productivos existentes en el mercado nacional o internacional.
 - iv. Fomentar la contratación de proveeduría local de las empresas logísticas de su ciudad o Estado.
 - v. Promover las plataformas logísticas del Estado.
 - vi. Trabajar de la mano de gobierno e instituciones académicas para generar estrategias de impulso del sector.
 - vii. Crear alianzas con otros actores nacionales e internacionales.
 - viii. Incentivar a la comunidad empresarial en confiar en su sector local.
- 1.2 Desarrollar oportunidades para generar empleos y mejorar las condiciones de vida de las familias que laboran en el sector.
 - i. Fomentar la inversión en el desarrollo de las capacidades humanas y desarrollo de expertos en el sector.
 - ii. Facilitar las condiciones necesarias para trabajar en vinculación con las universidades, para la formación de personal.

5 Fase Servicios Logísticos

2. Objetivo – Capital Humano

Fortalecer la calidad y suficiencia de recurso humano competitivo, a través de alineación y detección de necesidades de capacitación y formación de personal de los diferentes productos y servicios que demanda la cadena de valor de los servicios logísticos.

- 2.1 Diseñar, innovar y renovar los planes de estudios en coordinación con las empresas del sector para atender las necesidades específicas que se están demandando del mercado laboral.
 - i. Alinear los planes de estudio con las necesidades de capital humano.
 - ii. Actualizar en la disciplina a los profesores y/o investigadores.
 - iii. Vincularse con el sector productivo en programas de formación dual.
 - iv. Incluir en sus programas de estudio más materias relacionadas a la logística.
- 2.2 Generar sinergias con las empresas para impulsar la investigación y desarrollo del sector.
 - i. Enfocar las áreas de investigación a estudios que atiendan las limitaciones y restricciones del sector.
 - ii. Concretar más sinergias con los prestadores de servicios de logística.
 - iii. Desarrollar proyectos de investigación y/o desarrollo en el sector.

3. Objetivo – Gobierno

Promover estrategias de gestión gubernamental con visión estratégica e integral de los servicios logísticos en coordinación con los principales actores y promoviendo la participación de la proveeduría local de la zona metropolitana de León.

- 3.1 Impulsar políticas públicas de atracción de inversión que permitan fomentar el desarrollo del sector.
 - i. Impulsar los incentivos económicos para la atracción de inversión para el desarrollo del sector.
 - ii. Promover de manera inmediata las plataformas logísticas: Aeropuerto, Terminal Ferroviaria, Aduana y Recinto Fiscalizado/Fiscalizado Estratégico.
 - iii. Instaurar estrategias y/o desarrollo de políticas públicas que favorezcan el crecimiento del sector.
 - iv. Promover inversiones público-privadas para la construcción de espacios logísticos.
 - v. Integrar en sus estrategias de apoyo el uso de sus plataformas logísticas.

5 Fase Servicios Logísticos

- vi. Impulsar el desarrollo de empresas del sector (3PL, 4PL, etc).
- vii. Otorgar beneficios a los empresarios que despachen por Guanajuato.

- 3.2 Promover la coordinación entre instancias gubernamentales, los actores empresariales y las instituciones de educación que participen en la cadena de valor del sector.
 - i. Consolidar el clúster logístico del estado.
 - ii. Acercar al sector académico con el sector industrial.

4. Objetivo Estratégico - Desarrollo Económico

Fortalecer el desarrollo económico y la competitividad de los servicios logísticos de la zona metropolitana de León, impulsando una infraestructura logística eficiente.

- 4.1 Impulsar el desarrollo y fortalecimiento de una infraestructura logística eficiente que favorezca una mayor integración de la cadena de valor del sector.
 - i. Impulsar una infraestructura logística suficiente de apoyo a reforzar la cadena productiva del sector.
 - ii. Modernizar el equipo de transporte del sector en sus diferentes modalidades.
 - iii. Mejorar la conectividad y movilidad logística de la región.
 - iv. Crear los espacios necesarios de maniobra para movimiento de mercancías a gran volumen.

5 Fase Servicios Logísticos

V. Mapa de ruta

El siguiente mapa de ruta muestra los tiempos y las áreas responsables para alcanzar los objetivos formulados para el sector. Para mejorar la competitividad del sector se necesita la participación vinculada de todos los actores de la triple hélice.

Figura 1. Vinculación de la triple hélice para detonar el desarrollo económico y competitividad del sector en la región.



Fuente: Elaboración propia con información de INEGI.

A continuación, se muestra para cada estrategia propuesta en el apartado anterior, el área responsable de la triple hélice. Es importante aclarar que si bien se proponen como área responsable es necesario que exista una vinculación activa de todos los actores al momento de la toma de decisiones.

5 Fase Servicios Logísticos

1. Impulsar la renovación y transformación de los servicios logísticos, a través la modernización de los servicios, promoviendo la inversión en el desarrollo de las capacidades humanas, desarrollo de tecnologías y procesos productivos.

Estrategia	Tiempo	Área Responsable
1.1 Fortalecer la adopción de conocimientos y tecnologías para modernizar y/o renovar los servicios logísticos, y acceso a servicios que eleven la competitividad.	Mediano Plazo	Empresa
1.2 Desarrollar oportunidades para generar empleos y mejorar las condiciones de vida de las familias que laboran en el sector.	Corto - Mediano Plazo	Empresa

5 Fase Servicios Logísticos

2. Fortalecer la calidad y suficiencia de recurso humano competitivo, a través de alineación y detección de necesidades de capacitación y formación de personal de los diferentes productos y servicios que demanda la cadena de valor de los servicios logísticos.

Estrategia	Tiempo	Área Responsable
2.1 Diseñar, innovar y renovar los planes de estudios en coordinación con las empresas del sector para atender las necesidades específicas que se están demandando del mercado laboral.	Mediano - Largo Plazo	Academia
2.2 Generar sinergias con las empresas para impulsar la investigación y desarrollo de los servicios logísticos.	Corto - Mediano Plazo	Academia-Empresa

5 Fase Servicios Logísticos

3. Promover estrategias de gestión gubernamental con visión estratégica e integral de los servicios logísticos en coordinación con los principales actores y promoviendo la participación de la proveeduría local de la zona metropolitana de León.		
Estrategia	Tiempo	Área Responsable
3.1 Impulsar políticas públicas de atracción de inversión que permitan fomentar el desarrollo del sector.	Mediano Plazo	Gobierno
3.2 Promover la coordinación entre instancias gubernamentales, los actores empresariales y las instituciones de educación que participen en la cadena de valor del sector.	Mediano plazo	Gobierno

**> Identificación de Oportunidades Estratégicas
para el Desarrollo de la competitividad y atractividad
del Municipio de León**

5 Fase Servicios Logísticos

4. Fortalecer el desarrollo económico y la competitividad de los servicios logísticos de la zona metropolitana de León, impulsando una infraestructura logística eficiente.

Estrategia	Tiempo	Área Responsable
4.1 Impulsar el desarrollo y fortalecimiento de una infraestructura logística eficiente que favorezca una mayor integración de la cadena de valor del sector.	Mediano Plazo	Todos los actores

León

Ciudad
de Primera



Tecnológico
de Monterrey

