

**LOGISTIC**  
summit&expo2015



**18-19 DE MARZO**  
**CENTRO BANAMEX**  
**MÉXICO D.F.**  
**8ª EDICIÓN**

# **EL GRAN EVENTO DE LOGÍSTICA**

**BENCHMARKING LOGÍSTICO**  
**Indicadores de desempeño**  
**en las cadenas de suministro**  
**en México 2015**

**PAMELA MIRANDA, Secretaría de Economía**

**JORGE ARELLANO, EY**

**NARCISO SUÁREZ, Abt Associates**

**Gilberto Lozano, EY**



# Estudio de Indicadores del Desempeño Logístico de las Cadenas de Suministro en México

Principales hallazgos de la encuesta de evaluación de los  
indicadores de la cadena de suministro

Marzo 2015



**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA

**MEXICO**

**SE**

SECRETARÍA DE ECONOMÍA



**EY**

Building a better  
working world

# Agenda

**1** Introducción a la Encuesta

---

**2** Principales hallazgos

---

# Introducción a la Encuesta



**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA

**MEXICO**

# Desde el 2008, la SE ha apoyado en el desarrollo de un Estudio de Indicadores de Desempeño evaluando la estrategia, planeación, operación, elementos de soporte de empresas de diferentes industrias para el desarrollo de política pública

## Antecedentes

# de empresas  
participantes

Sectores  
participantes

Enfoque

2008

53 empresas

**6 sectores:** Bienes de consumo / Alimentos y bebidas, Automotriz, Eléctrico / Electrónico, Farmacéutico, Comercio y PYMES

- Indicadores de desempeño de nivel de servicio y de procesos de cadena de suministro
- Prácticas de cadena de suministro

2009

49 empresas

**7 sectores:** Bienes de consumo / Alimentos y bebidas, Automotriz, Eléctrico / Electrónico, Farmacéutico, Comercio, PYMES y Operadores Logísticos

- Indicadores de desempeño de nivel de servicio
- Indicadores de desempeño de comercio internacional
- Prácticas de comercio int'l.

2011

70 empresas

**8 sectores:** Bienes de consumo / Alimentos y bebidas, Automotriz, Eléctrico / Electrónico, Farmacéutico, Comercio, PYMES, Operadores Logísticos y Manufactura

- Indicadores de desempeño de nivel de servicio y de procesos de cadena de suministro
- Prácticas de cadena de suministro

2014

67 empresas

**8 sectores:** Bienes de consumo, Automotriz, Eléctrico / Electrónico, Farma., Comercio, PYMES, Operado-res Logísticos, Manufactura y Textil / Cuero / Calzado

- Indicadores de desempeño de nivel de servicio y de procesos de cadena de suministro
- Prácticas de cadena de suministro
- E-commerce, etc.
- Política pública

**En la edición 2014 participaron 67 empresas pertenecientes a 8 sectores, de las cuales 17 habían participado también en el 2011**



**Automotriz**

**9**



**Bienes de consumo**

**11**



**Comercio**

**12**



**Eléctrico-Electrónico**

**5**



**Químico/Farma**

**3**



**Operadores Logísticos**

**17**



**Textil, cuero, calzado**

**3**



**Manufactura**

**7**

# La Encuesta de indicadores de desempeño busca analizar todas las etapas de la cadena para poder identificar áreas de oportunidad y reducir las brechas con respecto a las prácticas líder en el mundo

## Objetivos del estudio actual



Continuar **midiendo el desempeño** de las cadenas de suministro en México



Identificar principales **fortalezas, brechas y áreas de oportunidad** de las cadenas de suministro en México



Identificar **mejores prácticas** en cadenas de suministro (internacionales y nacionales)



Incentivar mejoras en las cadenas de suministro de las empresas, a través de la **difusión** del desempeño y particularidades de cada industria



Contribuir al diseño y desarrollo de **políticas públicas** que mejoren el desempeño de las cadenas de suministro en México y maximicen el potencial económico de las empresas



Ayudar a las empresas a contar con un marco de referencia para hacer un **análisis comparativo** (*benchmark*) de las cadenas de suministro

# Hallazgos de la Encuesta



## Temas a tratar...



¿Por qué es conveniente colaborar en la cadena de suministro?

---



¿Cuál es el impacto de la gestión del capital de trabajo en la cadena de suministro?

---



¿Cuál es la relevancia de tercerizar actividades de la cadena de suministro?

---



¿Qué ventajas han adoptado las empresas que exportan?

---



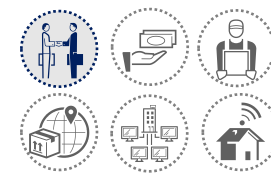
¿Cómo hacer uso de la tecnología para optimizar las cadenas de suministro?

---



¿Cuál es la relevancia del canal *online*?

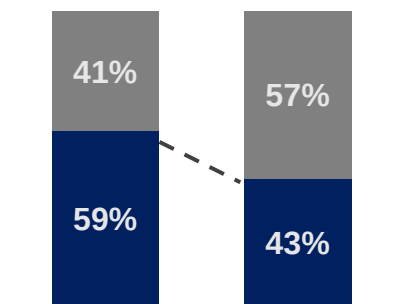
## → La colaboración e integración con proveedores clave ayuda a mejorar indicadores de desempeño como las órdenes completas



### ¿Por qué es conveniente colaborar en la cadena de suministro?

- Las empresas que **comparten información** sobre las necesidades de compra de materia prima y producto terminado **con sus proveedores**, así como los requerimientos para transportar mercancías lograron entre el **95% y el 100% de órdenes completas**.

#### Comparten información para compra de materia prima y producto terminado

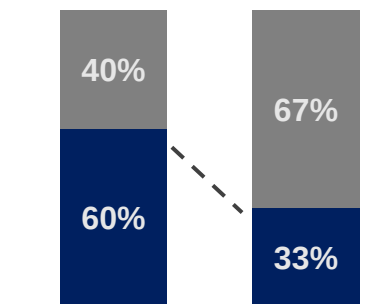


Colaboran No colaboran

#### % de órdenes completas

- Órdenes completas entre el 95% y 100%
- Órdenes completas menores a 95%

#### Comparten información de transporte de mercancías



Colaboran No colaboran

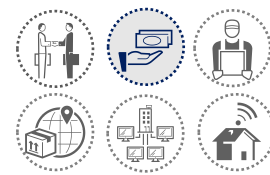
### ¿Cómo colaborar?



- ✓ Concientizar a la alta dirección de la importancia de colaborar
- ✓ Establecer visitas con los clientes para lograr una planeación conjunta

- ✓ Entender y difundir los beneficios atribuibles a la colaboración
- ✓ Establecer procesos de planeación a largo y mediano plazo (IBP, S&OP)

## → La efectividad en la administración del capital de trabajo impacta directamente en los resultados financieros de las empresas, particularmente en el flujo de efectivo

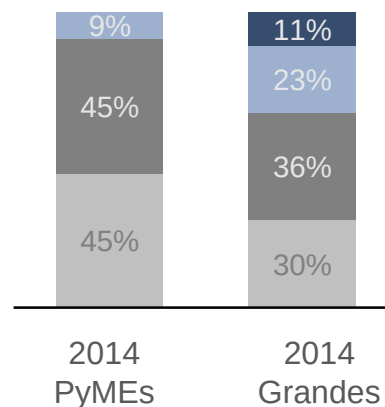


### ¿Cuál es el impacto de la gestión del capital de trabajo en la cadena de suministro?

- Empatar la **gestión de la cadena de suministro y las estrategias financieras** puede optimizar la administración del capital de trabajo, ya que, el flujo de efectivo es directamente impactado por las inversiones en capital de trabajo.

El tiempo de **ciclo de caja** es uno de los indicadores que demuestran la optimización en las estrategias financieras y de procesos **para el capital de trabajo**

#### PyMEs vs Grandes



#### Días de ciclo de caja

- -30 a -1 días
- 1 - 15 días
- 16 - 45 días
- más de 46 días

#### ¿Cómo mejorar la gestión del capital de trabajo?



- ✓ Mejorar la precisión del presupuesto (Ej: gastos de transporte y materia prima)
- ✓ Incrementar el retorno de las inversiones de corto plazo

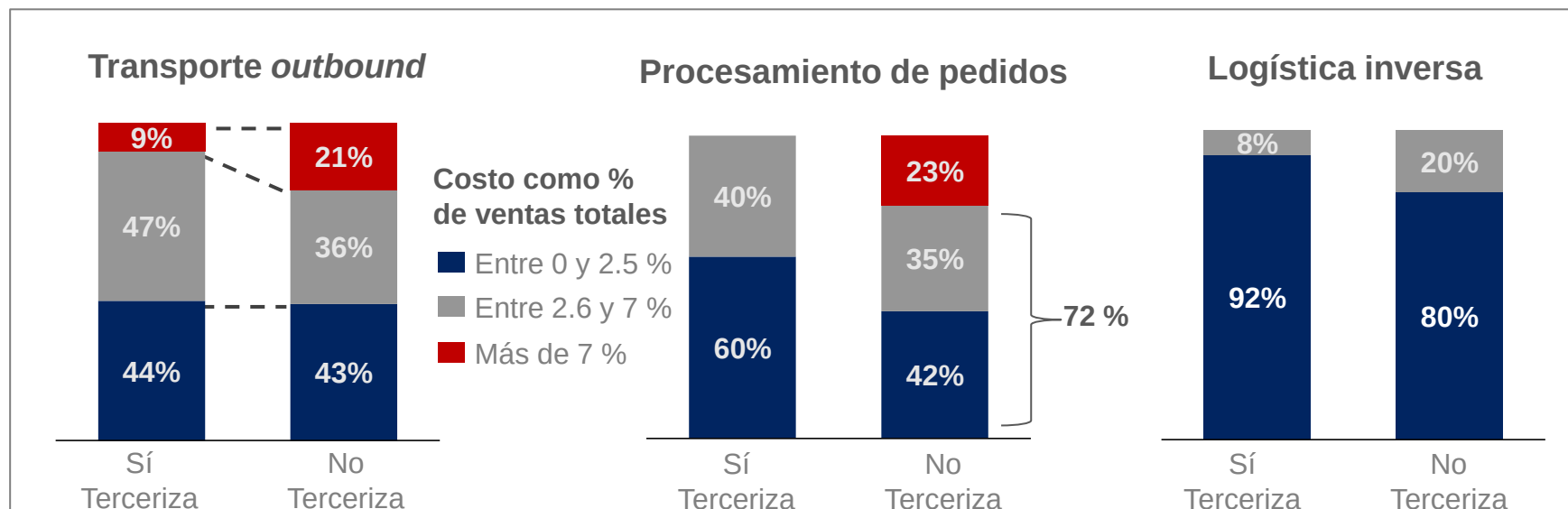
- ✓ Integrar las estrategias de: ventas, operaciones, planeación de producción, sincronización de oferta y demanda, gestión de inventario y gestión financiera (Ej. IBP; S&OP)

## → Las actividades que no son sustantivas para el negocio son susceptibles de tercerizarse con el objetivo de optimizar costos



### ¿Cuál es la relevancia de tercerizar actividades de la cadena de suministro?

- La **tercerización** es necesaria para ser **competitivos**. Tercerizar actividades **no sustantivas** **ayuda** a sostener los **niveles de servicio** a los clientes al contar con **operaciones flexibles** ajustables fácilmente a los cambios en el mercado.



### ¿Cuándo tercerizar?



- ✓ Cuando las empresas carecen de escala para operar independientemente
- ✓ Cuando no se trate de actividades sustantivas

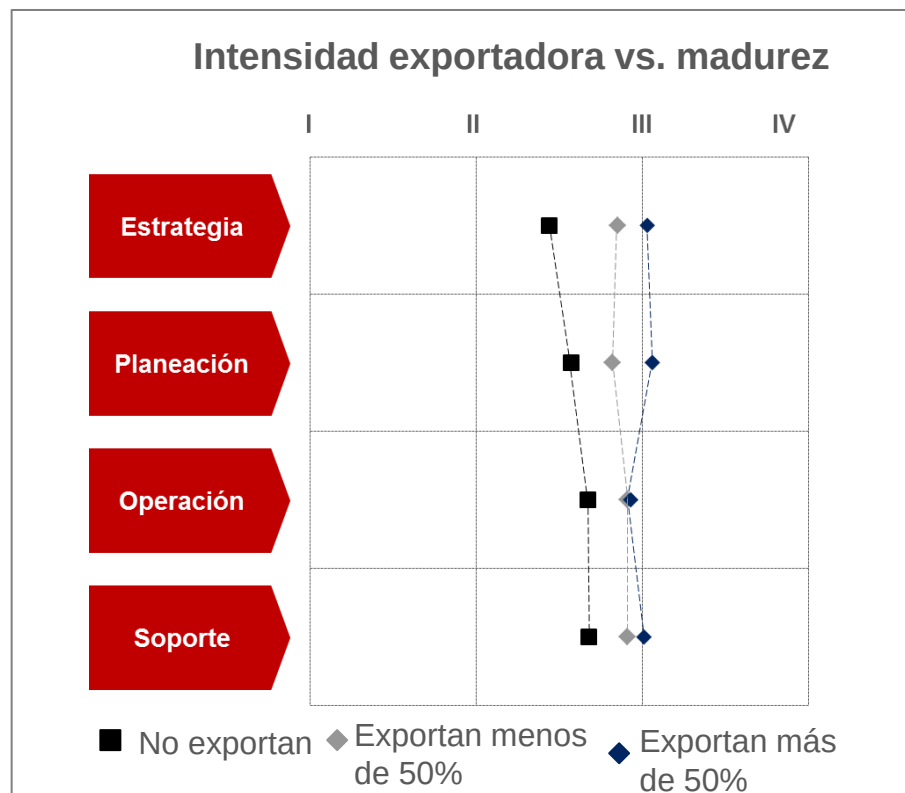
- ✓ Cuando no cuentan con recursos suficientes para realizar actividades de manera óptima
- ✓ Cuando tienen la necesidad de flexibilizar sus procesos

→ La competencia obliga a las empresas a ser mucho más eficientes, optimizar costos e innovar; aquellas que exportan desarrollan mucho más estas prácticas



## ¿Qué ventajas han adoptado las empresas que exportan?

- Existe una **correlación positiva** entre la **intensidad exportadora** y la **madurez de las prácticas** de la cadena, lo que se podría explicar por la competencia que enfrentan las empresas exportadoras.
- Las **empresas que no exportan muestran rezagos** en cuanto a procesos de colaboración, suministros, producción e indicadores de desempeño principalmente.



¿Qué capacidades se requieren para madurar procesos?



- ✓ Adoptar prácticas líder, a pesar de no participar en un mercado muy competitivo
- ✓ Innovar constantemente para agregar valor a los procesos y productos

- ✓ Conocer el mercado objetivo y las acciones que lleva a cabo la competencia
- ✓ Precios y niveles de servicio competitivos

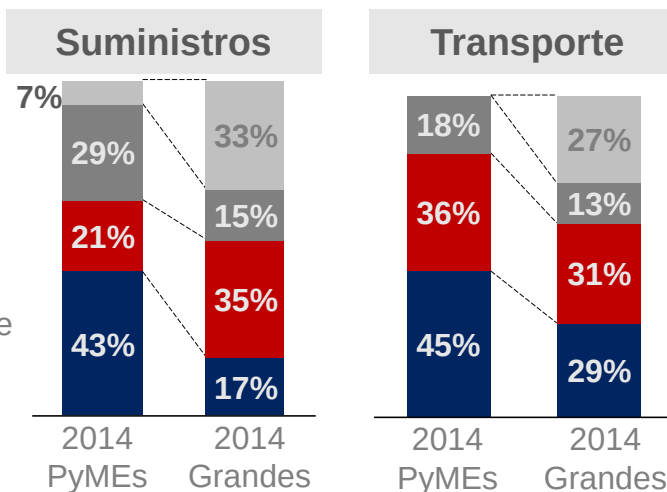
## → La tecnología es un aliado para mejorar la productividad en las empresas y es considerado un elemento fundamental para el crecimiento



### ¿Cómo hacer uso de la tecnología para optimizar las cadenas de suministro?

- Una de las herramientas que permiten la **integración** y la **optimización** de **procesos** son las tecnologías de la información.

- A pesar de las oportunidades en TI, las empresas **confían en los programas desarrollados en casa**.
- Las **PyMEs** son las empresas que más **dependen de procesos manuales** y requieren adoptar tecnología para crecer.



### ¿Qué tecnología se puede adoptar?



- ✓ Sistemas de ejecución de manufactura (MES)
- ✓ Sistemas de planeación y control
- ✓ Sistemas de administración del transporte (TMS)

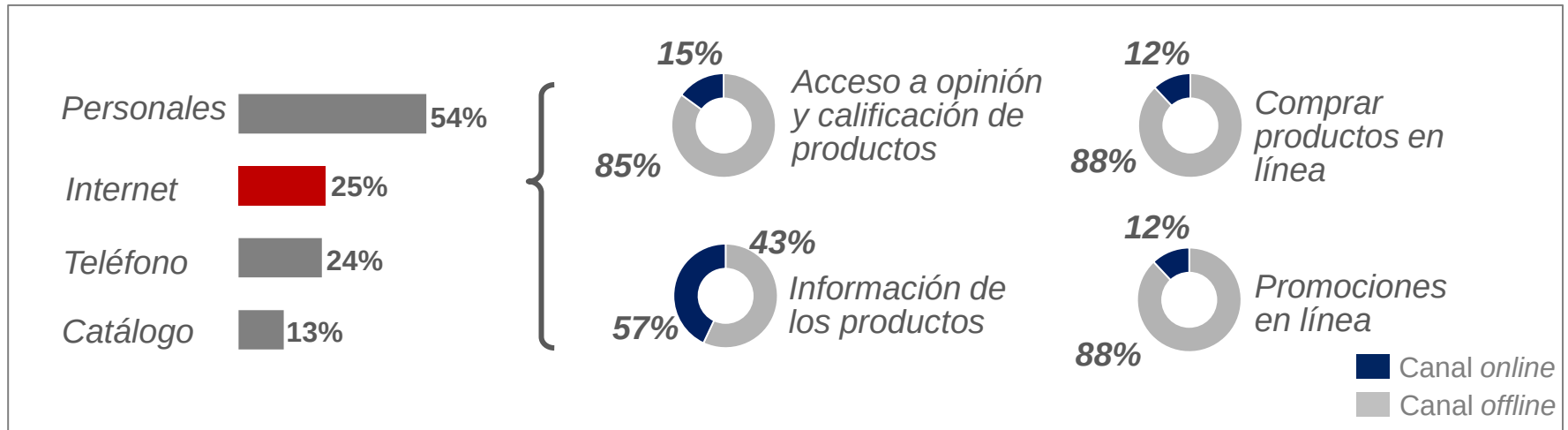
- ✓ Sistemas de administración de almacenes (WMS)
- ✓ Sistemas *landed cost*
- ✓ Plan de requerimiento de materiales (MRP)

## → La segmentación de clientes ya no es una ventaja competitiva, por lo que las empresas deben de desarrollar nuevos mecanismos para crecer su mercado



### ¿Cuál es la relevancia del canal *online*?

- El canal *online* requiere **robustecerse** ya que es importante **impulsar las ventas y comunicación** con el mercado a través de este canal en crecimiento.
- El **enfoque omni-canal** promete ser la respuesta a las demandas del mercado: **mejora de la percepción** del consumidor, el fortalecimiento de la **lealtad** del consumidor y la **diferenciación**.



### ¿Qué cambios se requieren para adoptar el canal *online*?



- ✓ Acelerar el nivel de respuesta a los clientes
- ✓ Potenciar la diferenciación de los productos como ventaja competitiva

- ✓ Adoptar ciclos cortos de inventarios
- ✓ Enfocar esfuerzos de distribución
- ✓ Adoptar *Data Analytics* para conocer al consumidor

Q&A

# ¡Muchas Gracias!



**USAID**  
DEL PUEBLO DE LOS ESTADOS  
UNIDOS DE AMÉRICA

**MEXICO**

**SE**

SECRETARÍA DE ECONOMÍA



**EY**

Building a better  
working world