

*Indicadores de desempeño
logístico en México*



2023

Datos que SI mueven

Informe de Resultados 2023



Ciudad de México | 12 de Octubre de 2023

Estimado Participante

En nombre del Consejo Nacional de Ejecutivos en Logística y Cadena de Suministro “ConaLog”, GS1 México, Alvarez & Marsal México “A&M”, Asociación Mexicana del Transporte Intermodal “AMTI”, IPADE y BDS, agradecemos su participación en el “Estudio Indicadores de desempeño Logístico en México 2023 – Indicadores que Sí mueven”, su participación permitió generar una radiografía actual del nivel de madurez de la Cadena de Suministro en México.

Esperamos que los resultados obtenidos en el presente Reporte del Estudio propicien establecer iniciativas que permitan mejorar los Indicadores de desempeño de su organización, o bien continuar siendo un referente de la misma. Lo anterior contribuirá a mejorar el entorno económico de nuestro país.

Atentamente:



“El Estudio demuestra que del 2022 al 2023 hemos avanzado sobre todo en temas de Operación, pero aún tenemos áreas de oportunidad en digitalización, optimización de costos, flexibilidad, conectividad, sustentabilidad y diversidad.”

Sandra Aragonéz
Presidenta CONALOG



“GS1 México colaboró en la construcción de la metodología, el levantamiento de información con sus Empresas Asociadas, análisis de resultados y la comunicación del estudio con el fin de generar información para la toma de decisiones en la actividad logística en México.”

Juan Carlos Molina
Director General GS1



“Los empresarios buscan una guía en este ambiente de muchos cambios políticos y económicos. Este tipo de estudios terminan proporcionando un mapa de navegación”

Arturo Orozco
Catedrático de Operaciones del IPADE



ÍNDICE

Editorial	5
Consideraciones Generales y Enfoque del Estudio	6
Alcance del Estudio	6
Perfilamiento de los participantes	7
Marco de Madurez en la Cadena de Suministro.....	8
Resultados del estudio.....	9
Contexto General	9
Dimensión – Operación en la Cadena de Suministro	10
Proveedores	11
Planeación de la Demanda	12
Políticas de Inventario	14
Nivel de Fill Rate	15
Hablan los Expertos	16
Dimensión: Finanzas en la Cadena de Suministro	17
Costo Logístico	18
Gasto de Almacenamiento	20
Iniciativas de Optimización	22
Digitalización	23
Hablan los Expertos	24
Dimensión: Responsabilidad Social en la Cadena de Suministro	25
Uso de Energías Limpias / Renovables	26
Nivel de Profesionalización Logística.....	27
Capacitación	29
Hablan los Expertos	30
Conclusiones	31
Estado Actual de la Cadena de Suministro en México	31
Créditos	35

EDITORIAL

El Estudio de Indicadores Logísticos, en su segunda edición 2023, ha sido **el resultado extraordinario de una nutrida participación de empresas y emprendedores** que depositan su confianza en nosotros al proporcionarnos su información respecto a las distintas **dimensiones de la Cadena de Suministro y Logística de sus negocios**. Esto nos permite generar una base de datos muy rica para el establecimiento de hipótesis y análisis que nos permitirán aportar ideas que coadyuven con el desarrollo y mejora de la Cadena de Suministro en México.

Este año hemos querido denominar al estudio con el slogan **“Datos que SI mueven”** porque refleja como la información capturada evoluciona y muestra una Cadena de Suministro viva y en **constante evolución**.

En esta segunda edición hemos incluido una nueva dimensión para tomar el pulso del estado en el que se encuentran las empresas respecto a sus **“Capacidades Digitales”**. Esta dimensión fue incluida como parte de la retroalimentación recibida por los participantes de la primera edición.

Finalmente, agradecemos a los socios que se sumaron este año para construir este reporte: **Alvarez & Marsal México, AMTI, BDS, CONALOG, GS1 México e IPADE**. Juntos, y con un enfoque multidisciplinario, han aportado **una visión holística de la Cadena de Suministro** permitiendo establecer dónde nos encontramos y cuál es la agenda de trabajo a desarrollar para **evolucionar el nivel de madurez** de la Cadena de Suministro en México.

Esperamos que este estudio sea de valor para todos y los invitamos a seguir participando en la tercera edición el próximo año.

Comité Editorial



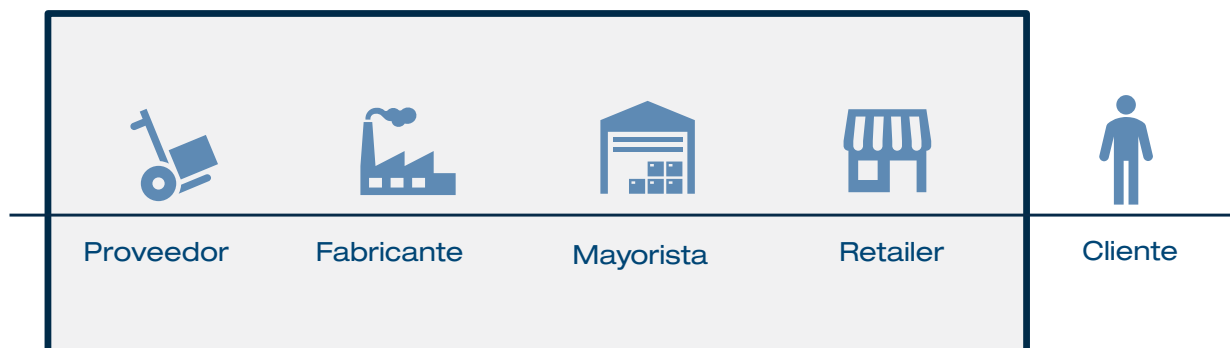
Consideraciones generales y enfoque del estudio

El estudio tiene como objetivo los siguientes puntos:

- Generar un punto de vista del entorno logístico en México en 2023
- Que mediante la repetición del estudio se pueda evaluar su evolución a lo largo del tiempo
- Identificar oportunidades para el fortalecimiento de las cadenas logísticas de México
- Mediante algunos indicadores clave, tomar el pulso de la relación existente entre Fabricantes con Mayoristas y Retailers

Alcance del estudio

B2B



“Se generó la metodología con validez estadística, partiendo de una base de empresas asociadas a GS1 México, Conalog y AMTI. El universo: 28,000 empresas de donde se obtuvo una muestra de 250 empresas, lo que proporciona un nivel de confianza del 94% y un margen de error de 5.8%. Se manejó una muestra estratificada, la cual arrojó 6 categorías de industrias con presencia nacional distribuida en 6 cortes geográficos. Todo bajo una perspectiva de empresas tanto grandes como pequeñas, para entender y contrastar la visión que tienen universos distintos. Sabemos que la logística es movimiento, y este estudio presenta **Datos que Sí Mueven**”.



René Yamada

Gerente de Planeación Estratégica GS1

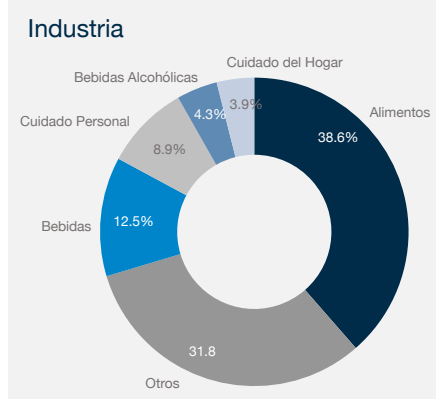
Perfilamiento de los participantes

El estudio analizó las respuestas de 257 empresas participantes.

A continuación se presenta el **universo de los respondientes seleccionados** que cumplen los criterios de aceptación, participantes de la **segunda edición** del estudio sobre el estado actual y nivel de madurez de la cadena de suministro en México considerando 211 empresas chicas y 46 empresas grandes.

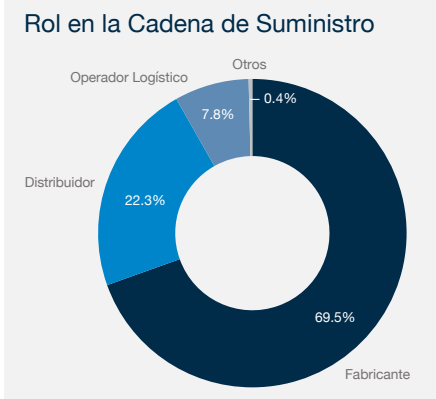
Industrias

1. Alimentos	108 empresas
2. Bebidas	35 empresas
3. Cuidado Personal	25 empresas
4. Bebidas Alcohólicas	12 empresas
5. Cuidado del Hogar	11 empresas
6. Otros	89 empresas



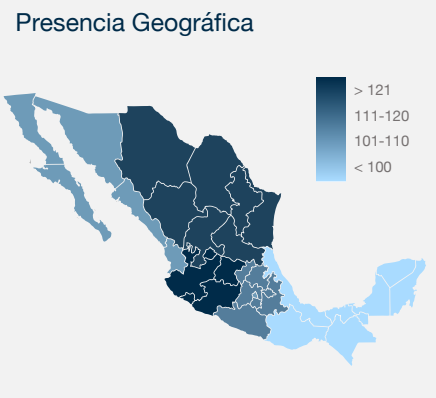
Rol en la Cadena de Suministro

1. Fabricante	179 empresas
2. Distribuidor	57 empresas
3. Operador Logístico	20 empresas
4. Otros	1 empresa

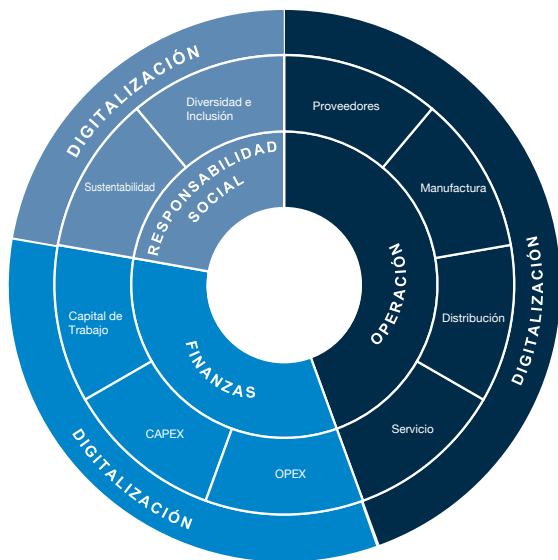


Presencia Geográfica

1. Área III (Bajío)	165 empresas
2. Área II (Norte)	159 empresas
3. Área IV (Central)	149 empresas
4. Área I (Pacífico)	144 empresas
5. Área V (CDMX)	141 empresas
6. Área VI (Sureste)	133 empresas



Como parte de la evaluación del desempeño de la Cadena de Suministro se definió un **Marco de Madurez de la Cadena de Suministro**.



Este marco de madurez de la Cadena de Suministro está enfocado en 3 dimensiones que se evalúan en 5 niveles de madurez:

- I. Finanzas
- II. Operaciones
- III. Responsabilidad Social

El Marco de Madurez se evalúa basado en el **Nivel de Madurez** que establece 5 niveles, partiendo del estado Reactivo hasta la Excelencia.

El objetivo es contar con una base que permita evaluar considerando las respuestas obtenidas, **contrastándolas contra las mejores prácticas** que se han recopilado de experiencias previas y proyectos desarrollados en materia de cadena de suministro.



Las cadenas de suministro evolucionan hacia **esquemas operativos más ágiles, flexibles y resilientes**, minimizando el impacto de disrupciones y adaptándose al contexto actual.

Disrupciones Globales



Alza en tasas USA
2022 - en curso



Guerra Comercial USA - China
2018 - en curso



Crisis de Gas Europea
2022



Guerra Rusia/Ucrania
2022 - en curso



Congestión de Puertos USA / EU
2022



COVID-19
2019-2022

Restricciones locales



**Escasez de mano
de obra calificada**



Inseguridad



**Incremento en costos
de transporte**



**Demoras de
importaciones**



**Infraestructura
logística limitada**



**Dependencia de
proveedores globales**

Tendencias logísticas



**Sustentabilidad
logística**



**Digitalización de la
cadena de suministro**



**Nearshoring y conversión
del abastecimiento**

“La variabilidad y la inestabilidad son parte de la incertidumbre con la que operan las cadenas de suministro y por ello tenemos que estar preparados y aprender a diseñar sistemas logísticos robustos”

Arturo Orozco
Catedrático de
Operaciones del IPADE



Dimensión – Operación en la Cadena de Suministro

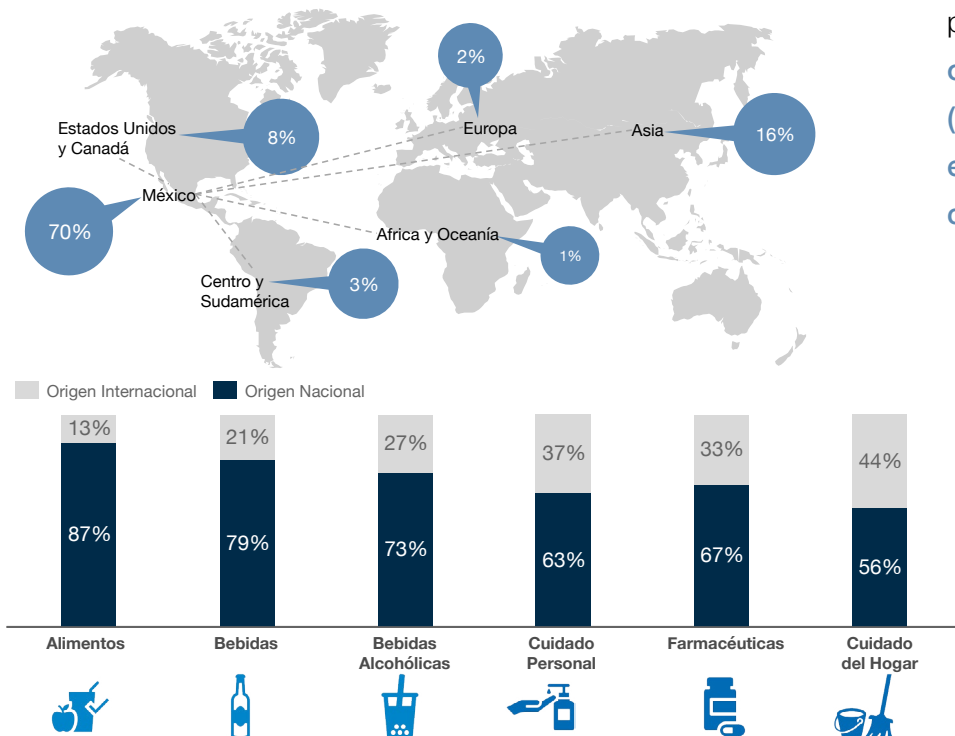


Componentes Operativos:

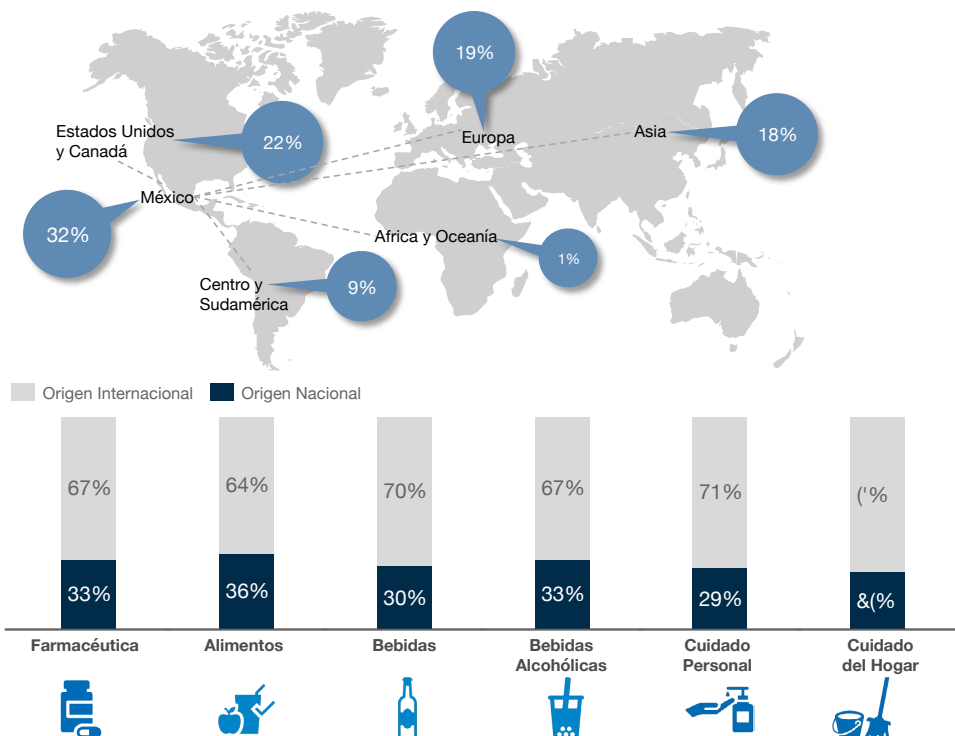
- 1. Proveedores:** Gestión de proveedores y comunicación con todos los actores a través de la cadena de suministro.
- 2. Manufactura:** Medición de la utilización de las plantas industriales, tendencias en Industria 4.0 e impacto en la eficacia y eficiencia operativas.
- 3. Distribución:** Huella logística a lo largo del país y tendencias en la tercerización del transporte para la distribución de productos.
- 4. Nivel de Servicio:** Nivel de cumplimiento a lo largo de la cadena de suministro.

Las empresas chicas tienen una **dependencia** de más del 70% en **insumos locales** y las grandes aprovechan la oferta de **mercados globales**, principalmente del T-MEC.

Origen de Insumos Empresas Chicas n= 211



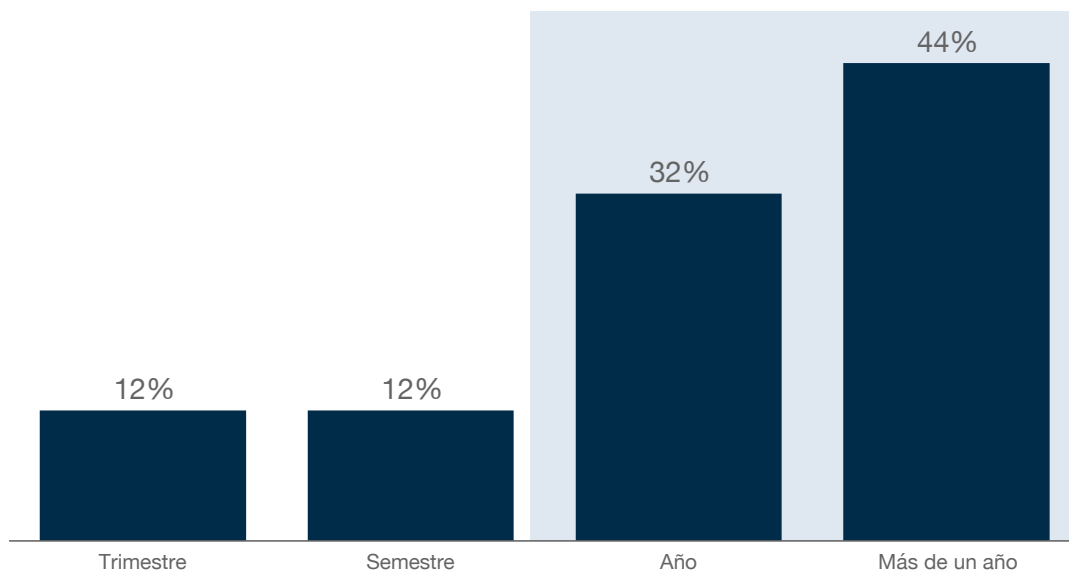
Origen de Insumos Empresas Grandes n= 27



El 77% de las empresas cuentan con **amplios periodos de planeación de la demanda** (incluye revisiones “mensuales”) ...

¿Cuál es el horizonte de planeación de la demanda que maneja la empresa?

Horizonte de planeación de la demanda n= 25



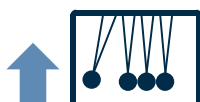
Implicaciones de la planeación con horizontes más largos



Mejor control sobre el seguimiento del presupuesto y su cumplimiento



Correcto aprovechamiento de las capacidades productivas, mejor gestión de inventarios y del aprovisionamiento

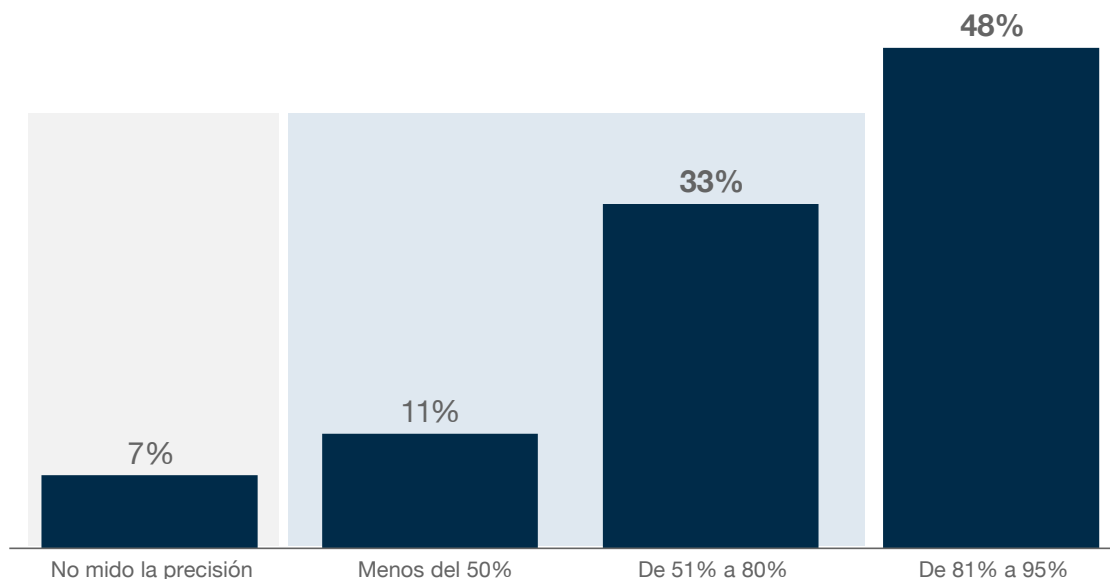


Mejora en las capacidades para responder a las necesidades del mercado

sin embargo, solo 1 de cada 2 empresas tiene una **precisión de la planeación** superior al 80% lo cual deja un espacio importante de mejora ...

¿Cuál es el nivel de precisión del pronóstico de la demanda promedio?

Planeación de la demanda n = 27



Implicaciones de un pronóstico de la demanda más certero



Niveles óptimos de inventarios contribuyen a la mejora en el ciclo de conversión del efectivo



Disminución en el exceso de inventarios y reducción en el riesgo de caducidad.

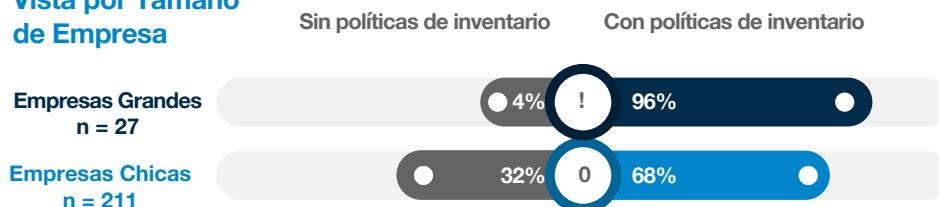


Reducción de los quiebres de inventario y disminución en la venta perdida.

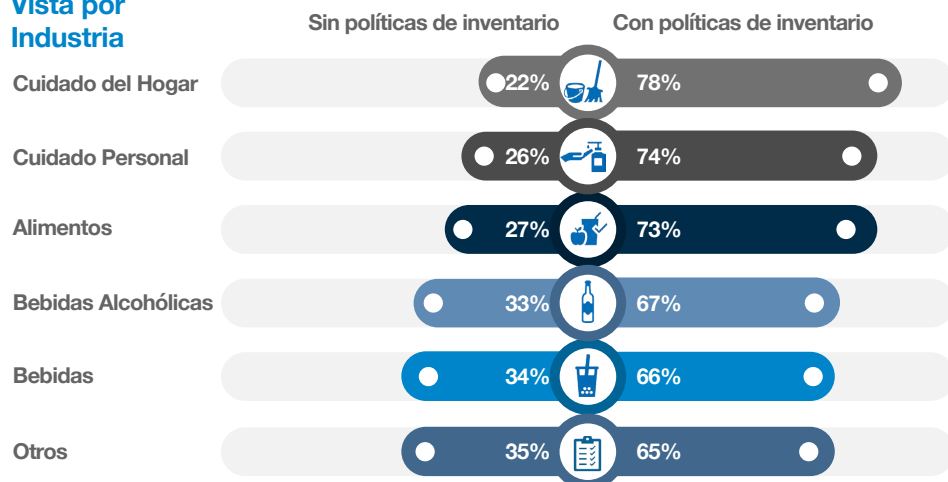
En términos de inventario al menos 7 de cada 10 empresas cuentan con políticas de inventario ...

¿Su empresa cuenta con políticas de inventario definidas? ¿Sus niveles de inventario están recurrentemente dentro de los rangos establecidos en las políticas de inventarios?

Vista por Tamaño de Empresa



Vista por Industria

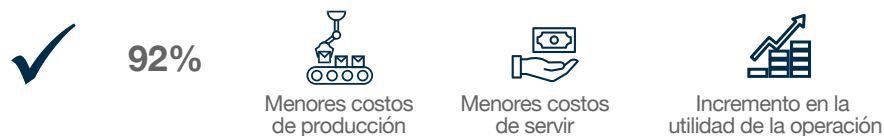


Rangos de Políticas

Inventario recurrentemente por encima de políticas



Inventario dentro de los rangos establecidos en políticas



Inventario recurrentemente por debajo de las políticas

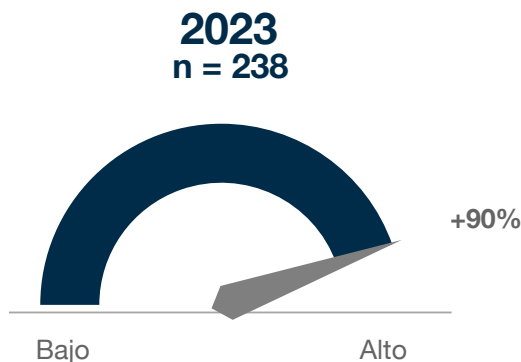


9 de cada 10 empresas encuestadas mantiene sus inventarios dentro de los rangos establecidos en sus políticas y 1 de cada 10 presenta áreas de oportunidad

... lo cual tiene un **impacto directo en el indicador de Fill Rate** donde 7 de cada 10 empresas tiene un Fill Rate igual o superior al 90%.

¿Cuál fue el nivel de servicio promedio durante el último año? ¿Qué causas impactaron el nivel de servicio de entregas a sus clientes en el último año?

Nivel de Fill Rate



Alimentos y Bebidas Alcohólicas

Las industrias de alimentos y bebidas alcohólicas presentaron **el mejor nivel de servicio** con un área de oportunidad en el pronóstico de ventas e impactos de escasez de materiales

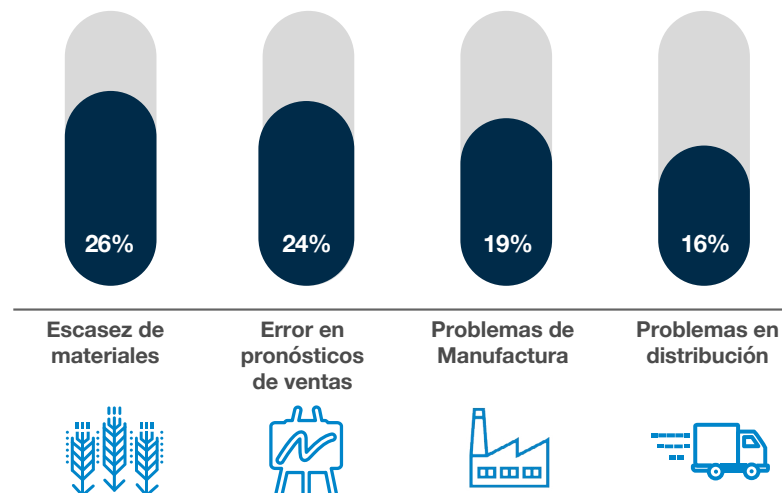


Bebidas

La industria de Bebidas presentó **el nivel de servicio más bajo** como consecuencia de los problemas de distribución en la cadena de suministro

n = 27

Las empresas reportaron que **las principales causas que generaron un impacto en los niveles de fill rate** fueron:



Hablan los Expertos

“Colaboración es desarrollar un ecosistema en donde proveedores de servicios logísticos y empresas trabajen conjuntamente para reducir los costos y ofrecer precios competitivos a los consumidores. Tenemos que pensar en un modelo de colaboración como industria entre todos los socios de negocio.”

- Hugo Ruíz – VP Servicio al Cliente y Logística Colgate-Palmolive

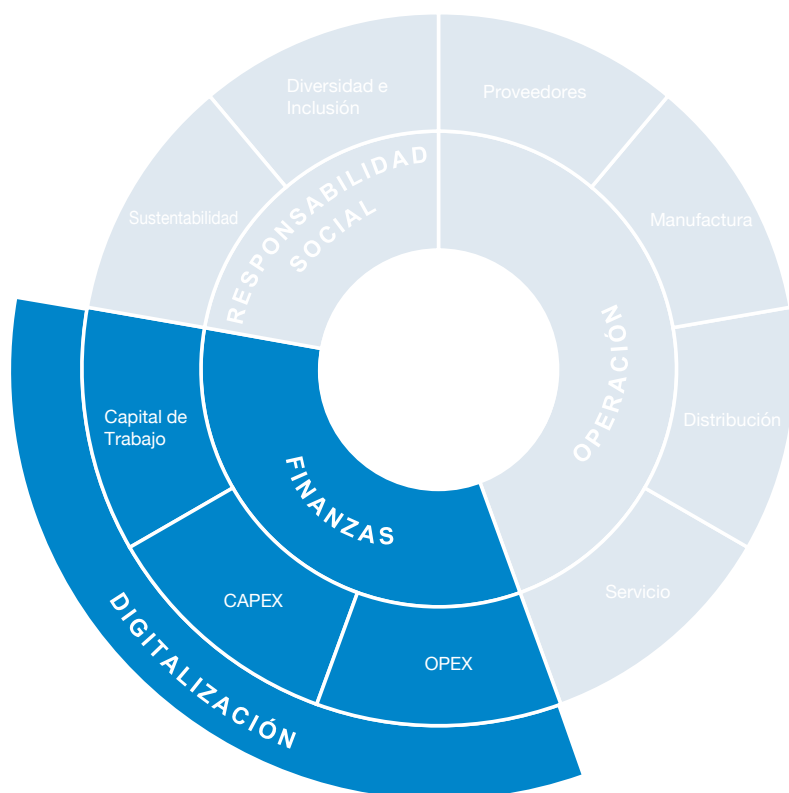


“Hoy es muy costoso tener estacionado dinero en cualquier etapa del inventario (materia prima, materia en transformación, producto terminado) dado el alza en las tasas de interés que incrementa el costo del dinero y hace que sea un detonante para bajar forzosamente los niveles de inventario.”

- Sergio Meneses – Managing Director A&M



Dimensión – Finanzas en la Cadena de Suministro



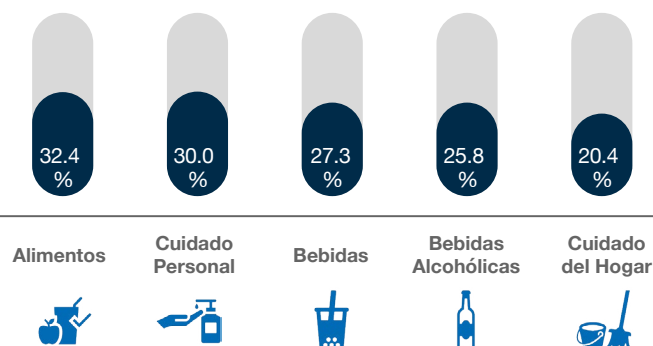
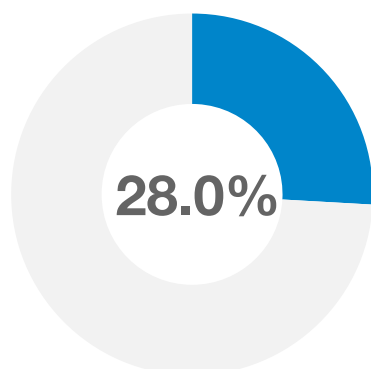
Componentes Financieros:

- 1. Costo de la función (“OPEX”):** Medición de los indicadores de la estructura del gasto operativo de la Cadena de Suministro
- 2. Inversión en la Cadena de Suministros (“CAPEX”):** Medición de indicadores de inversión en proyectos de Optimización, Infraestructura y Transformación Digital.
- 3. Capital de Trabajo:** Medición de los indicadores de flujo de efectivo orientados a la medición de los niveles de Inventario

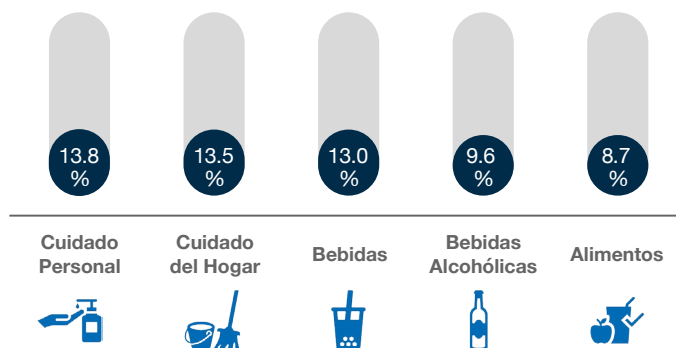
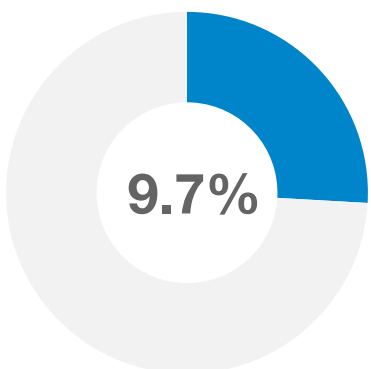
Las empresas chicas invierten hasta **tres veces en el gasto logístico** en comparación con las empresas grandes generando brechas importantes en materia de competitividad...

¿Qué porcentaje de la venta representó el costo logístico durante el último año?

Costo Promedio – Empresas Chicas n= 193



Costo Promedio – Empresas Grandes n= 24



“Las empresas chicas tienen que invertir tres veces más que las empresas grandes a nivel de gasto logístico. Las empresas chicas operan con recursos propios, con poca tercerización (30%), lo que implica que tienen que utilizar mucho de los recursos a nivel interno. Mientras que las empresas grandes tercerizan almacenaje y distribución (60%)”

Luis Gómezchico
Managing Director A&M

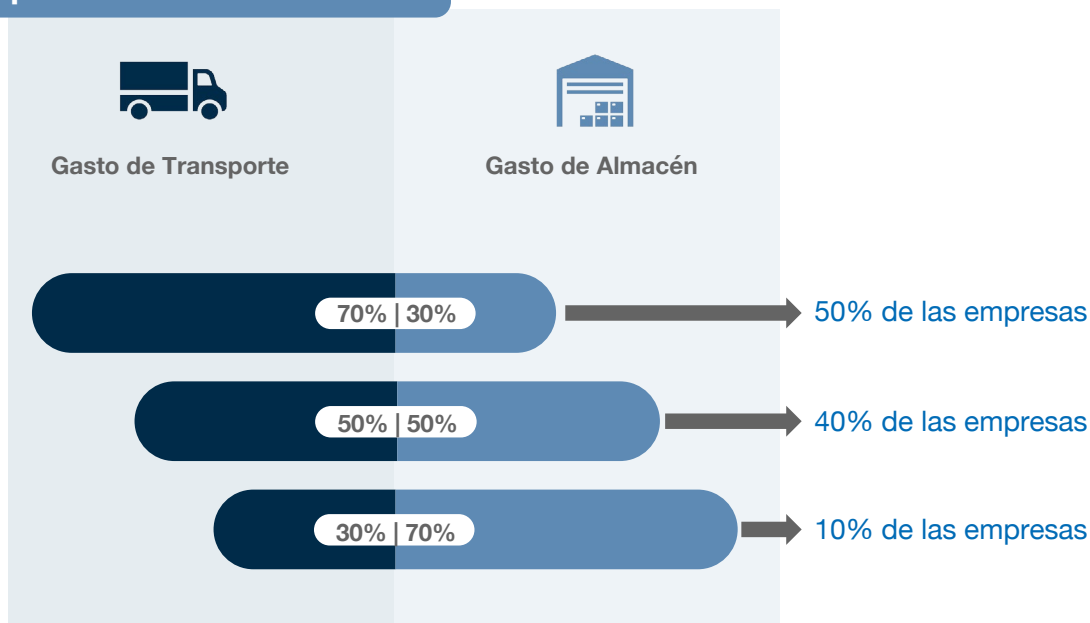


...en términos de la estructura del gasto logístico las empresas comparten estructuras similares, sin embargo, no es la causa de la brecha ...

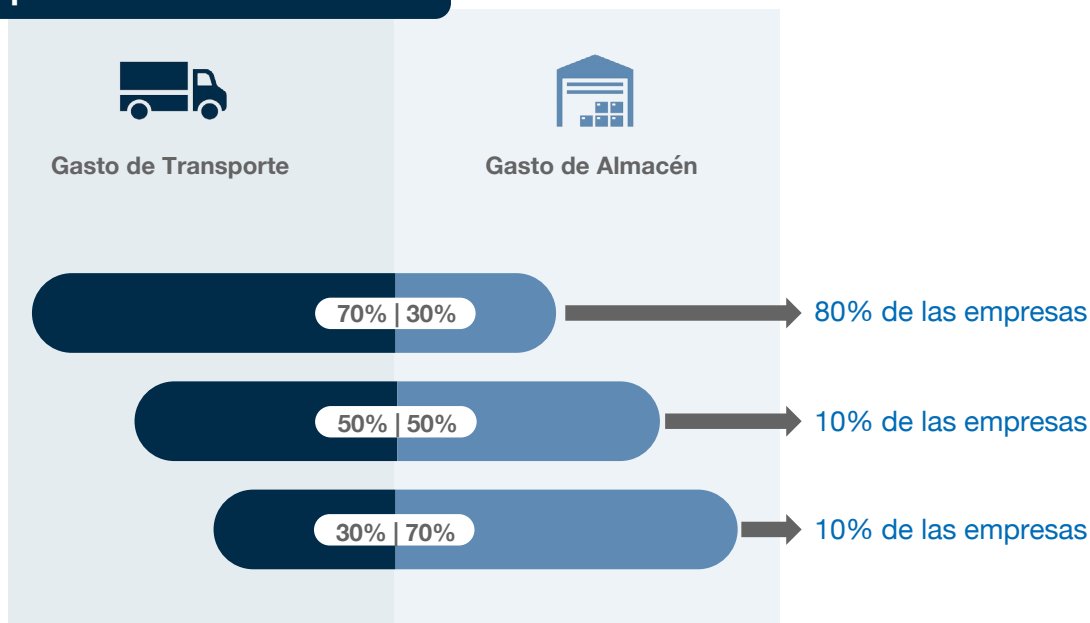
De acuerdo a su costo logístico, por favor seleccione la opción que mejor represente su composición.

Composición del Gasto Logístico

Empresas Chicas n = 211



Empresas Grandes n = 27

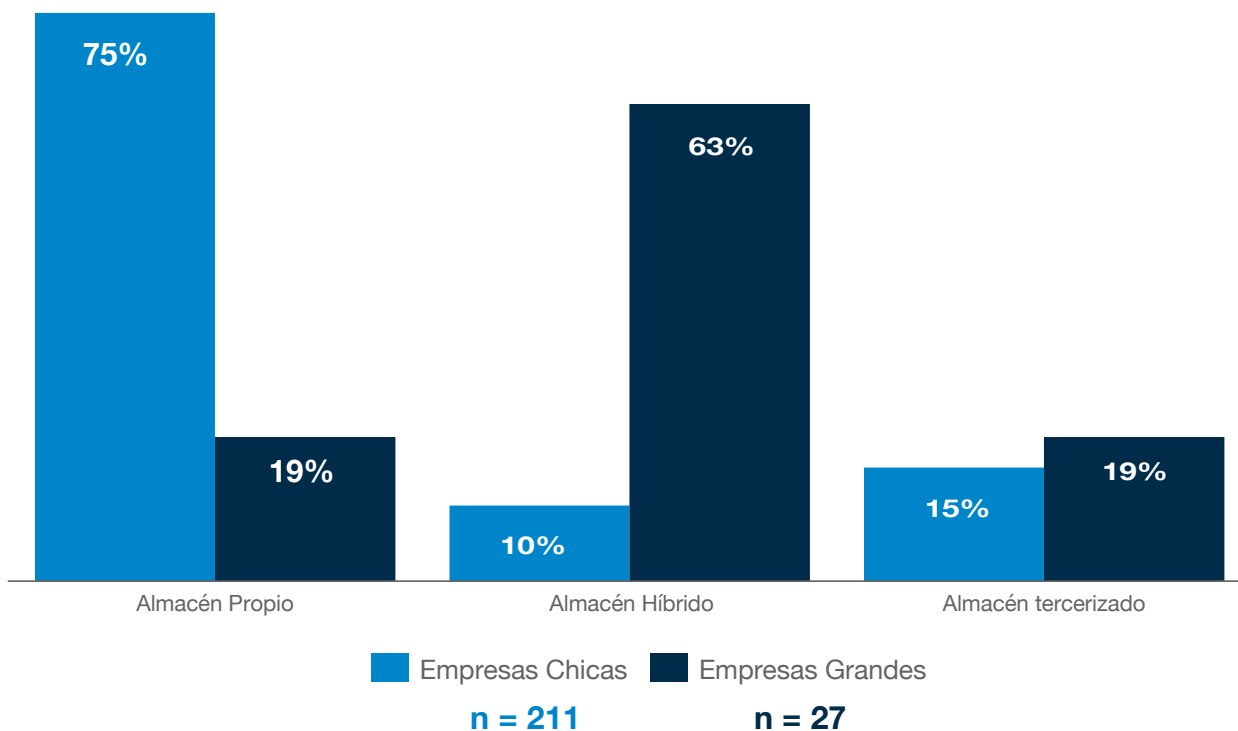


La causa primordial radica en que las empresas grandes cuentan con **modelos híbridos “flexibles”** que les permiten la **optimización del gasto de almacenamiento** ...

¿Cuáles de las siguientes estrategias se utilizan en la gestión de sus almacenes?



Estrategia de Gestión del Almacenaje



¿Con qué estrategias operan las empresas hoy?

Las **empresas grandes** optan por una operación híbrida donde el almacenaje es tanto propio como tercero, con el objetivo de reducir costos, inversiones e incrementando la capacidad y flexibilidad operativa

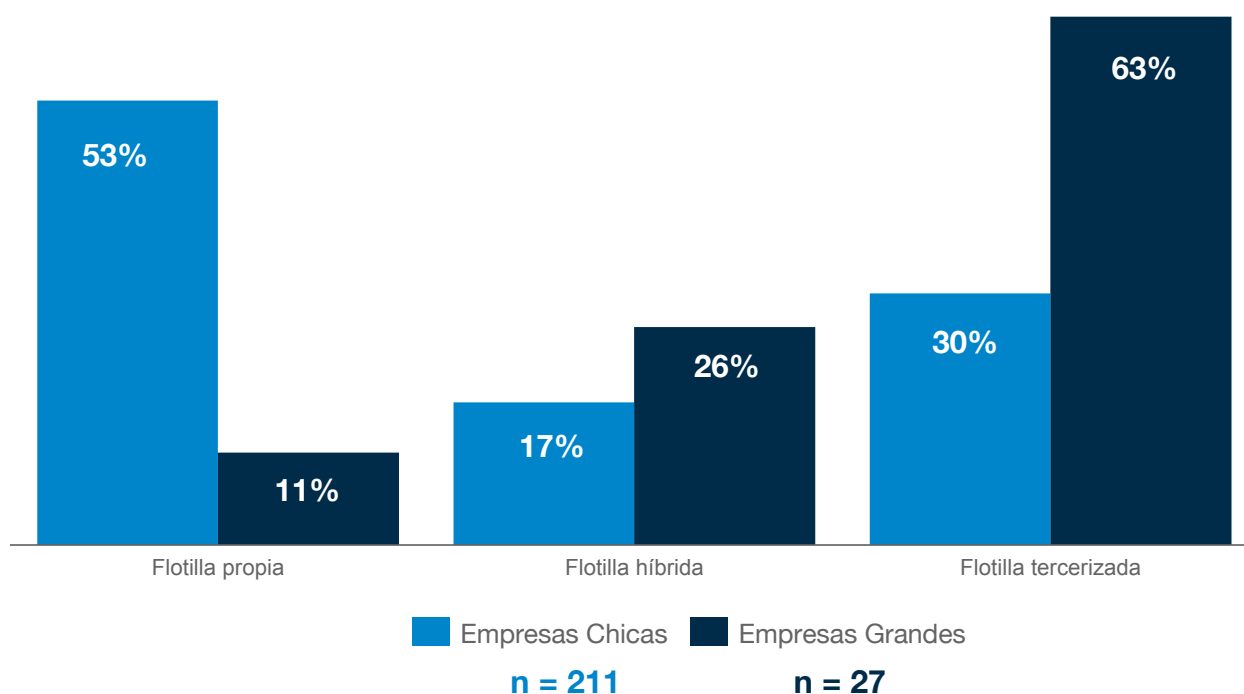
La mayoría de las **empresas chicas** operan almacenes propios. Al manejar menor volumen, no se requiere capacidades que justifique tercerizar

... así como en la **tercerización del transporte** mediante la adopción de operadores logísticos, lo cual optimiza la estructura del gasto

¿Cuáles de las siguientes estrategias se utilizan en la gestión de su flota de transporte?



Estrategia de Gestión del Transporte



¿Cómo es la dinámica en la gestión del transporte?

La tercerización del transporte es una práctica ampliamente ejecutada al **brindar beneficios financieros, reducir complejidad en la gestión de activos, reducir riesgos e incrementar la flexibilidad operativa.**

Las empresas grandes TERCERIZAN para reducir inversiones y gastos.

Las empresas chicas comienzan a TERCERIZAR para enfocar los esfuerzos en el negocio central.

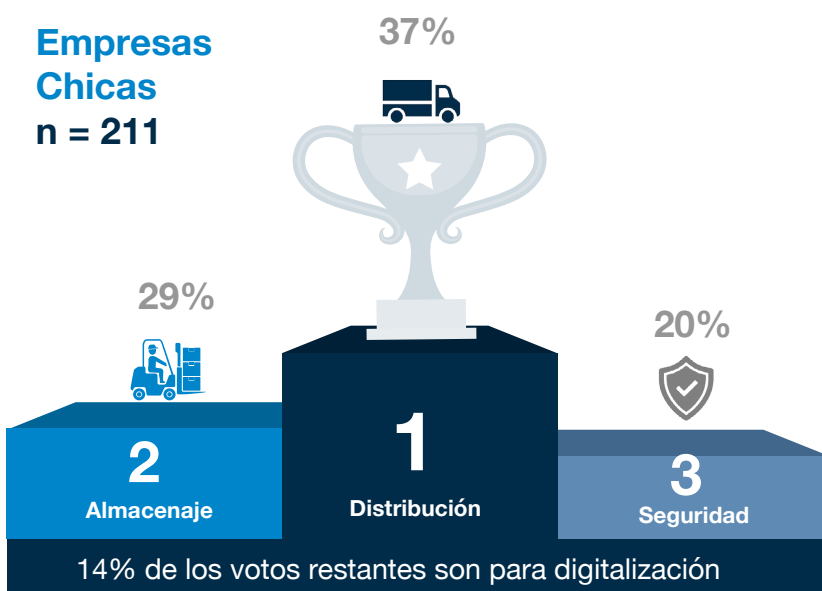
En materia de inversiones “CapEx” existen similitudes, sin embargo, al día de hoy destaca las **iniciativas de optimización** en lugar de la Digitalización...

Por favor ordene los siguientes rubros en los cuáles invertiría en los próximos 12 meses (CAPEX) por nivel de prioridad para el desarrollo de las capacidades logísticas de la empresa.

Prioridad de las empresas en capacidades logísticas

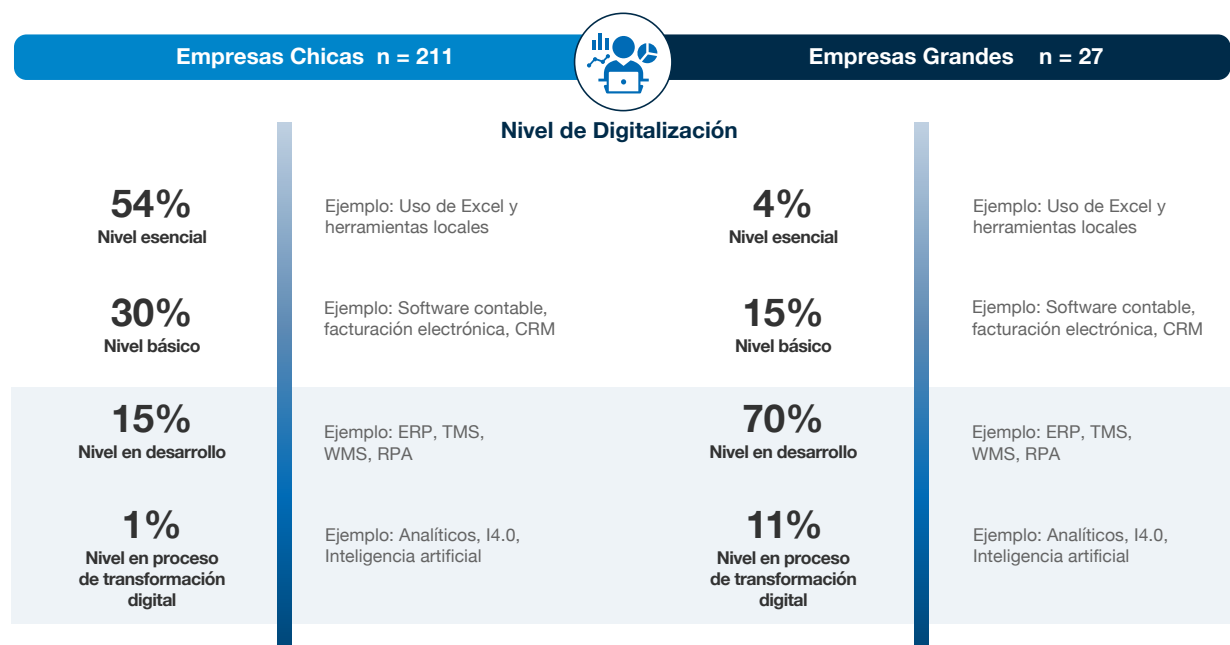
“Las empresas chicas están invirtiendo en temas de seguridad, mientras que las empresas grandes están invirtiendo en temas de digitalización. Las empresas grandes, al tercerizar su operación, no deben preocuparse por temas de seguridad dado que los operadores logísticos ya cubren el factor seguridad”

Luis Gómezchico
Managing Director A&M



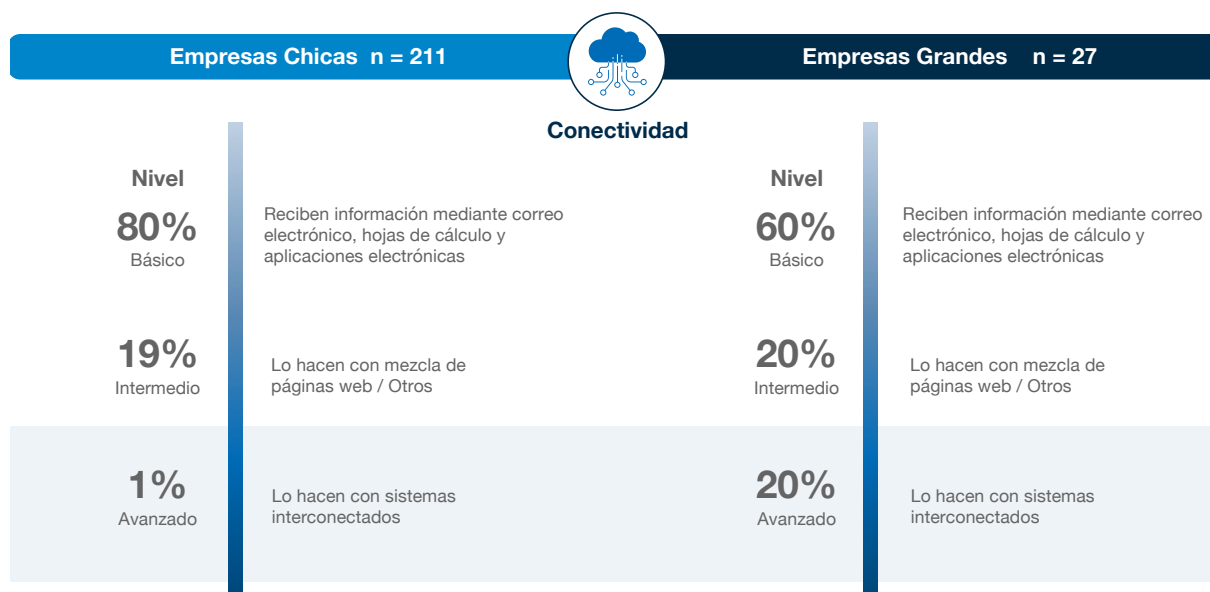
y para ello se puede constatar que **solo el 10% empresas (grandes)** se encuentra en la adopción de la **Digitalización**.

¿Cuál es el nivel de digitalización que tiene actualmente la empresa?



En materia de **conectividad** se reduce ligeramente la brecha en donde el **20% de las empresas** cuentan con sistemas de interconexión.

¿Cómo comparte su empresa información de cadena de suministro (por ejemplo: citas de transporte, órdenes o pedidos, etc.) con proveedores y clientes? / Seleccione los dispositivos de conexión móvil que proporciona a sus colaboradores para uso empresarial



Hablan los Expertos

“La digitalización está ocurriendo principalmente en empresas grandes que tienen esa visión de futuro; mientras que la prioridad de las empresas pequeñas se encuentra en subsistir antes de invertir en digitalizar el negocio.”

– Sergio Meneses – Managing Director A&M

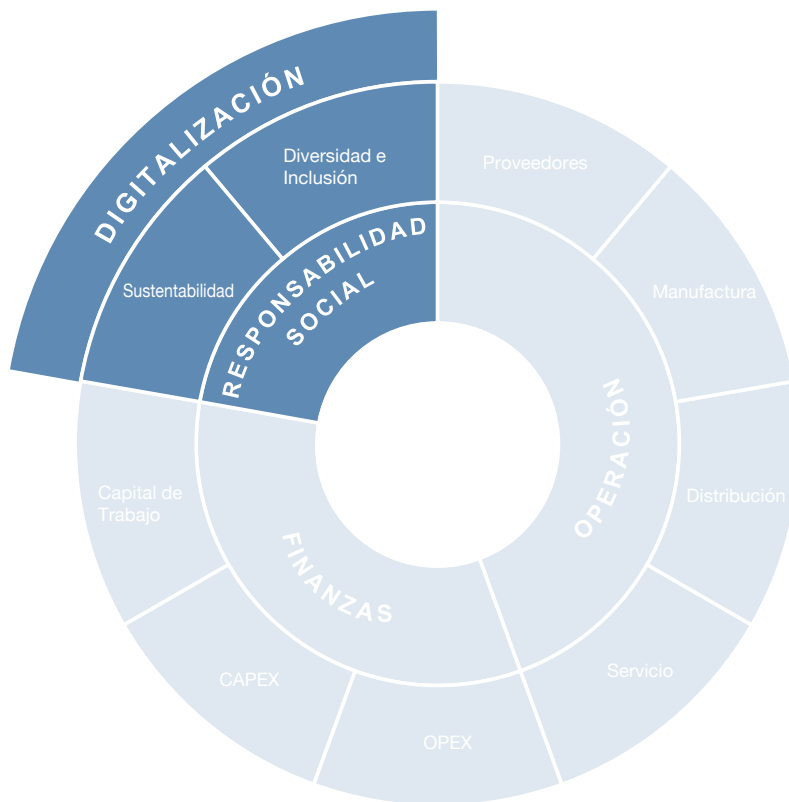


“Está costando trabajo conseguir talento en logística. Las empresas deben colaborar con las instituciones educativas para crear el talento que necesita el mercado mexicano para resolver las necesidades de la industria.”

– Hugo Ruíz – VP Servicio al Cliente y Logística Colgate-Palmolive



Dimensión – Responsabilidad Social en la Cadena de Suministro



Componentes Responsabilidad Social:

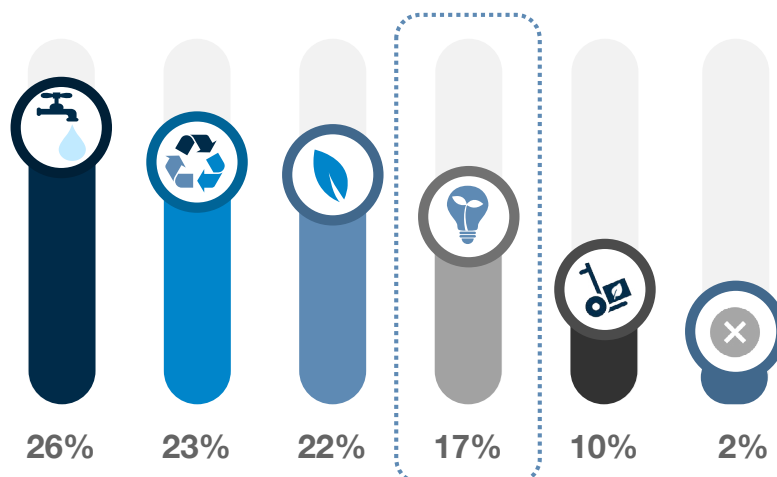
- 1. Sustentabilidad:** La sustentabilidad de una organización se alcanza persiguiendo objetivos medioambientales, sociales y financieros.
- 2. Diversidad e Inclusión:** Fomentar la presencia de empleados en la organización de diferentes géneros, religiones, etc. y que sean aceptados con trato de igualdad.

La neutralidad de emisiones de CO₂ es una práctica relevante en países altamente competitivos. En México el uso de energías limpias/renovables representa la 4ta prioridad.

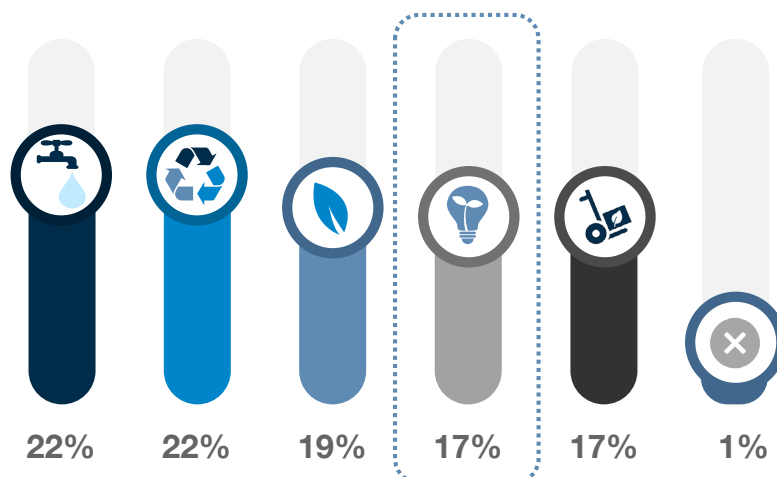
Por favor seleccione si se tienen estrategias con acciones específicas de mitigación al impacto ambiental

Acciones para la Mitigación al Impacto Ambiental

Empresas Chicas n = 211



Empresas Grandes n = 27



“Las empresas cuentan con programas de sustentabilidad ambiental enfocados a temas de manejo del agua y reciclaje, pero hay una oportunidad importante para trabajar en programas que muevan la agenda de uso de energías sustentables.”

Luis Gómezchico
Managing Director A&M



Cuidado en el
uso del agua



Reciclaje y separación
de desperdicios



Reducción en
el uso de papel



Energías
limpias / renovables



Uso de materiales /
insumos reciclados

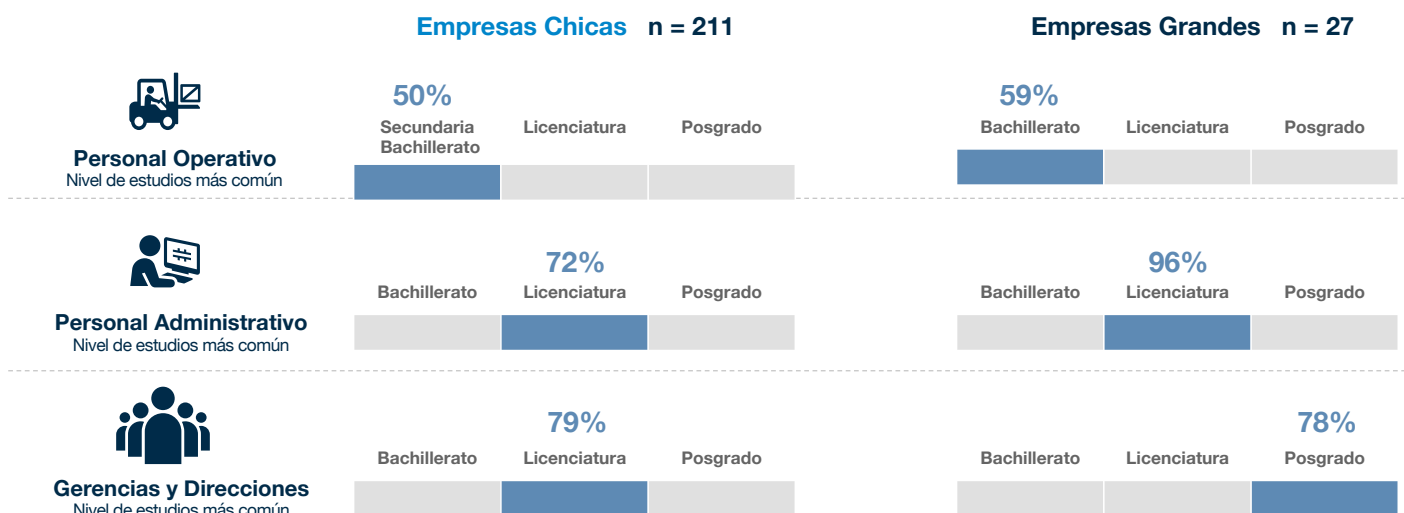


Sin iniciativas
planeadas o en curso

Las empresas Grandes componen otras iniciativas equivalentes al 2% por conceptos de vehículos verdes

Si bien en empresas grandes el **nivel de profesionalización logística** es mayor, aún existe una brecha de **mano de obra calificada** para satisfacer la **demand** **actual** de operaciones.

¿Cuál es el nivel promedio de escolaridad en cada uno de los siguientes roles de la cadena de suministro?



4 de cada 10 son mujeres en empresas chicas mientras que las empresas grandes tienen 2 de cada 10 mujeres en áreas operativas y 3 de cada 10 en áreas administrativas

De las siguientes áreas logísticas de la empresa, ¿qué porcentaje son mujeres en cada una de ellas?

Participación de las Mujeres en Áreas Logísticas



Acciones para impulsar la equidad de género en la cadena de suministro



Las áreas operativas sufren el **mayor nivel de rotación**. Las empresas deben trabajar en asegurar el talento considerando los niveles actuales de **escasez en personal logístico**.

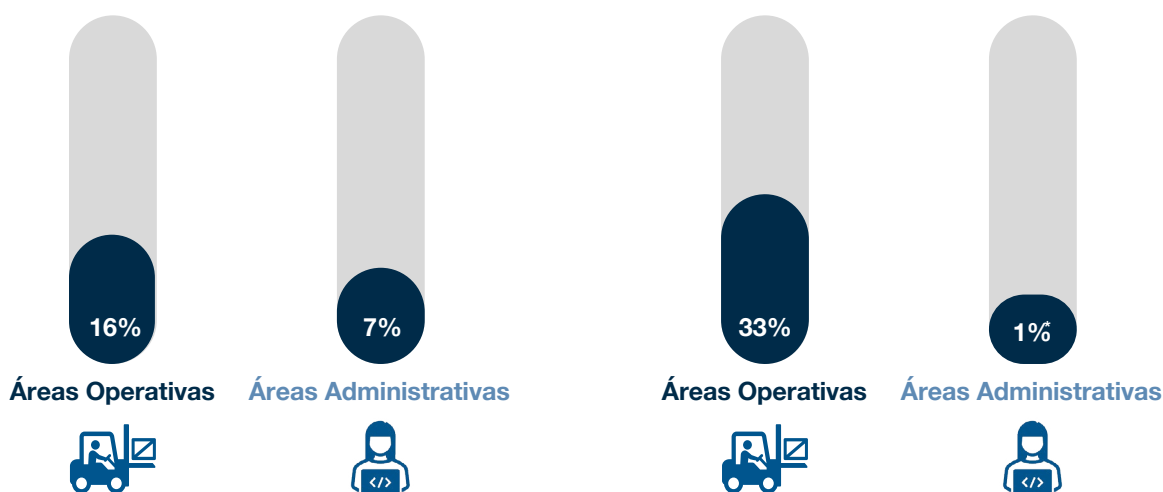
De las siguientes áreas logísticas de la empresa, ¿cuáles es el porcentaje de rotación anual en cada una de ellas?

Porcentaje de Rotación Anual por Área

Empresas Chicas n = 211

Empresas Grandes n = 27

Porcentaje de empresas que tienen **más del 20% de rotación anual** en áreas logísticas de la empresa



*Las empresas grandes encuestadas presentaron una rotación menor a 20% en áreas administrativas

Alta rotación



Búsqueda de talento



Curva de aprendizaje



Necesidad frecuente de capacitación



Incremento en costos

Baja rotación



Aumento de productividad



Ahorro en gastos de capacitación



Empleados satisfechos con su trabajo



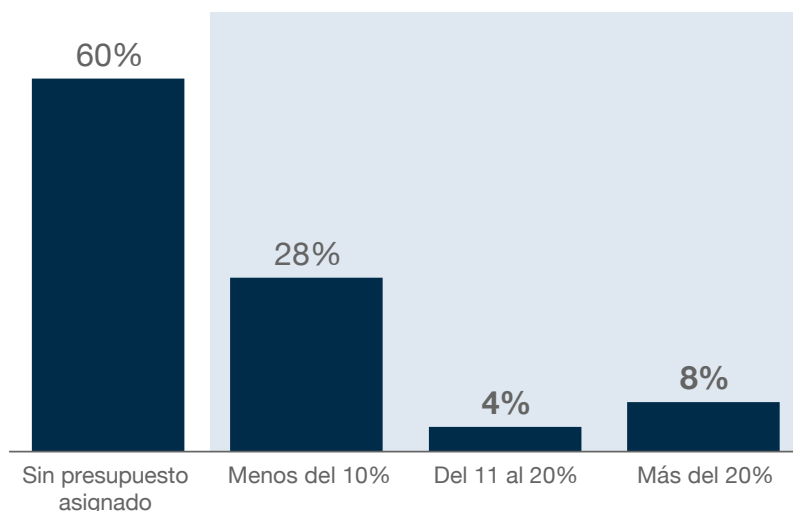
Compromiso y moral del equipo

La escasez de perfiles especializados en cadena de suministro busca reducirse a través de la **capacitación continua**, siendo superior en empresas grandes.

¿Qué porcentaje del presupuesto anual se invierte en programas de capacitación?

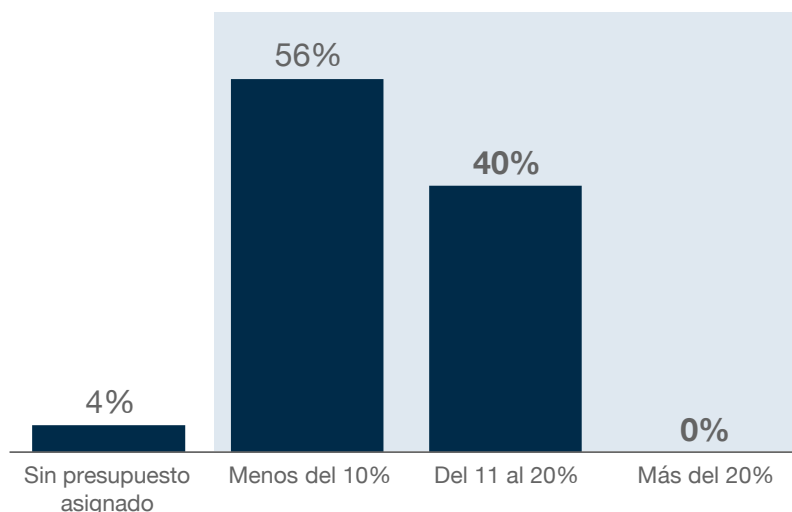
Presupuesto en Programas de Capacitación

Empresas Chicas n = 211

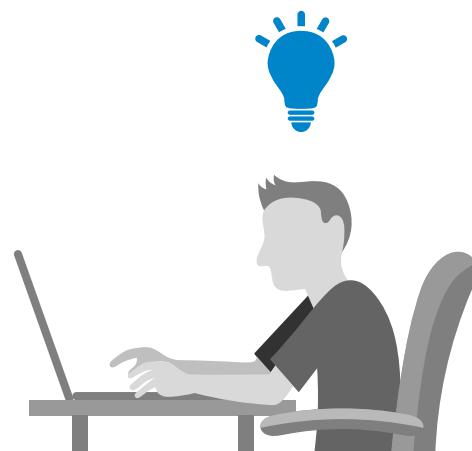


4 de cada 10 empresas chicas encuestadas tienen presupuesto para programas de capacitación

Empresas Grandes n = 27



9 de cada 10 empresas grandes encuestadas tienen presupuesto para programas de capacitación



Hablan los Expertos

“Se están abriendo muchas oportunidades, se están cayendo muchas barreras y obstáculos que están permitiendo demostrar todo el valor y potencial de las mujeres en todos los ámbitos. Aún se debe trabajar por contar con más mujeres laborando en la cadena de suministro.”

- Hugo Ruíz – VP Servicio al Cliente y Logística Colgate-Palmolive



“Se espera que en 10-15 años se vean muchas más iniciativas impulsadas por el gobierno y clientes hacia el uso de camiones eléctricos. Por ahora el retorno de la inversión sigue siendo complicado. El uso de transporte intermodal es una iniciativa que genera tanto ahorro como reducción de la huella de carbono.”

- Diego Anchustegui – Presidente AMTI



Conclusión

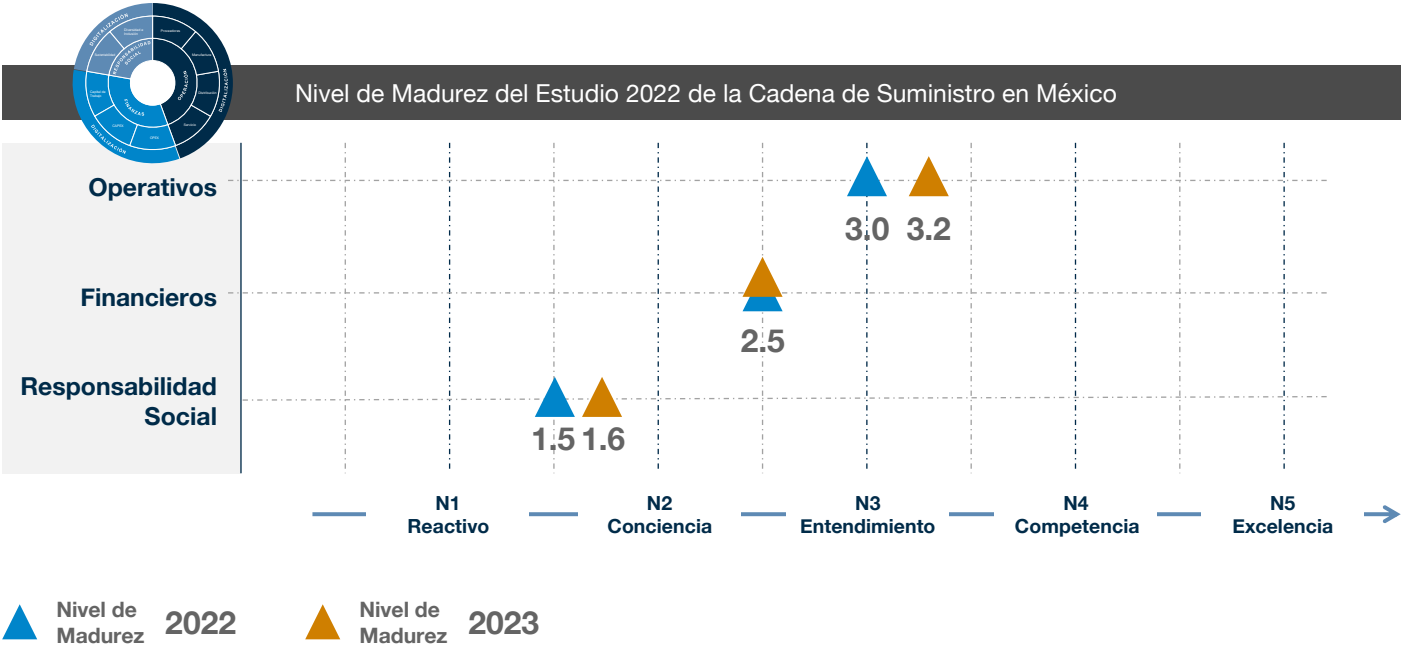
Medición del Nivel de Madurez del Estudio “Estado actual de la Cadena de Suministro en México”

En esta segunda edición del Estudio se ha lanzado una nueva versión del Marco de Madurez de la Cadena de Suministro, incorporando la Digitalización como un componente que habilita cada una de las dimensiones del Marco de Madurez, permitiendo medir con mayor detalle la evolución de las empresas en la transición a la Era de Industria 4.0.

El nivel de madurez es definido a través de la medición de cada una de las dimensiones Operativas, Financieras y de Responsabilidad Social, con la intención de contrastar la evolución anual de cada uno de los indicadores con la escala de madurez.

Gracias a la participación de más de 250 empresas se ha obtenido una fotografía de cómo se encuentra la Cadena de Suministro en México, siendo posible entender el nivel actual de madurez por tamaño de empresa, recordando que las empresas grandes son todas aquellas con ingresos superiores a los 1,500 millones de pesos y las empresas pequeñas todas aquellas que se encuentran por debajo de los 1,500 millones de pesos de ingreso al año. Con ello se pretende definir iniciativas y agendas diferenciadas por tamaño de empresa en la búsqueda constante de mejora y evolución de la logística en México con ***Datos que SI mueven***.





Como resultado de este segundo Estudio, se observó que ciertos indicadores han comenzado a evolucionar a consecuencia de la búsqueda de distintas alternativas para el cierre de las brechas operativas, destacando el progreso del indicador del nivel de servicio en donde este año se identificó un avance relevante con respecto al año anterior. Esto es el resultado de la evolución de distintos indicadores tales como suministro de materiales, planeación de la demanda, niveles de inventario y nivel de conectividad.

Finalmente, se puede concluir que aún hay una brecha importante por cubrir, primordialmente en el grupo de las empresas pequeñas que fundamentalmente constituyen más del 80% de la economía de México. Se identificó que la brecha de ciertos indicadores entre empresas pequeñas y grandes es aún significativa. Ejemplo de ello es el costo logístico, que en el caso de las empresas pequeñas es tres veces mayor en comparación al de las empresas grandes, lo cual genera una clara desventaja competitiva. O bien, en términos de talento, el nivel de profesionalización medido a través de inversiones en capacitación en las empresas pequeñas es básicamente nulo o inexistente en comparación a las inversiones que realizan las empresas grandes. La brecha aún es más grande cuando se habla del nivel de Digitalización, en donde la mayoría de las compañías pequeñas aún operan con procesos manuales en comparación a las empresas grandes quienes se comienzan a adoptar tecnologías ligadas a la Industria 4.0

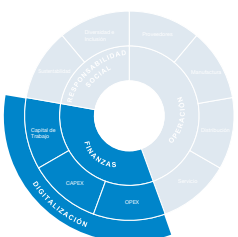


Operativos:

La cadena de suministro en las empresas grandes presentó un avance puntual que le permite acercarse al nivel de “Competencia”, en cambio, en las empresas pequeñas se identifica un rezago, alcanzando un nivel de “Conciencia”.

Las tendencias que se observan en el grupo de las empresas grandes es que han podido mejorar la sincronización de la Cadena a través de la ejecución del proceso de Planeación de la Demanda (S&OP), dando como resultado que los niveles de servicio medido en el 2023 hayan incrementado en casi un 10% en comparación al alcanzado en 2022. Sin embargo, aún hay temas pendientes que atender, ya que a pesar de que la mayoría de las empresas cuenta con un proceso de planeación de la demanda con un horizonte de visibilidad mayor a 12 meses, solo 2 de cada 5 empresas alcanzan un nivel superior al 81% de precisión en su planeación de la demanda.

Las tendencias en el caso de las empresas pequeñas es que la mayoría de su proveeduría proviene primordialmente del mercado nacional, lo cual permite que su proceso productivo no se vea estresado por la importación de insumos clave que pongan en riesgo sus niveles de producción. Por otro lado, hay una clara tendencia a la falta de digitalización donde solo 1 de cada 10 empresas cuenta con software especializado para la planeación, ejecución y control de sus procesos, generando rezago y una evidente desventaja en comparación al grupo de las empresas grandes.



Financieros:

La cadena de suministro en México en las empresas grandes se ha mantenido sin grandes cambios, ratificando el nivel de “Conciencia” orientado hacia el nivel de “Entendimiento”. En cambio, esta edición es posible medir con mayor claridad a las empresas pequeñas que para el año 2023 han alcanzado un nivel “Reactivo” con miras hacia “Conciencia”

Las tendencias indican que en el grupo de las empresas grandes el costo logístico ha tenido una ligera disminución en comparación al año anterior. Sin embargo, el reto continúa, observando que el costo logístico entre las industrias del grupo tiene oportunidades de mejora. La industria de Alimentos presenta el menor costo con un 8.7% en comparación la industria del Cuidado Personal que mostró un costo de 13.8%. Por lo tanto, el reto de continuar identificando iniciativas que ayuden a crear sinergias en la operación sigue siendo un tema vigente y relevante en la agenda del director Logístico.

Por el lado de las empresas pequeñas, la tendencia es que tienen un costo logístico del 28% lo cual representa que éstas gastan hasta 3 veces más a las empresas grandes. Dicha situación se explica debido a la alta proporción de activos propios tales como almacenes y equipo de transporte comparado con la baja utilización de socios logísticos 3PL's. Esta situación deja poco margen para mejorar y eficientar las operaciones intralogísticas e interlogísticas, dando como resultado un mayor costo.



Responsabilidad Social:

La dimensión de Responsabilidad Social continúa siendo la dimensión con más rezago. En el caso del grupo de las empresas grandes su nivel de madurez se mantiene en “Reactivo” con miras hacia “Conciencia”. Respecto al grupo de las empresas pequeñas, su nivel de madurez se sitúa en “Reactivo”, lo cual requiere de una agenda puntual de iniciativas que permitan fijar un rumbo de evolución, requiriendo el apoyo de organizaciones, gobierno, instituciones educativas y de las empresas grandes.

De manera general ambos grupos comparten características similares. Por ejemplo, en términos de Sustentabilidad ambos grupos no tienen dentro de sus principales iniciativas acciones específicas para disminuir la huella de carbono. Ello requerirá que los directores logísticos, así como los comités de Responsabilidad Social de las empresas trabajen en conjunto para establecer la agenda hacia la transición energética.

Por último, en materia de talento, la brecha de la participación de las mujeres en la Cadena de Suministro ha permanecido sin cambios en el último año, lo cual requiere que desde las direcciones Logísticas se trabaje de manera coordinada con las direcciones de Capital Humano para el establecimiento de programas de retención y desarrollo de talento. Respecto a la inversión en materia de capacitación, es importante destacar la baja o nula inversión que realizan el grupo de las pequeñas empresas aunado a la baja inversión en digitalización, lo que ubica a este grupo en situaciones desfavorables y pone en riesgo su continuidad en el futuro. Por ello resulta fundamental, la cooperación entre distintas organizaciones y gobierno para apoyar en el establecimiento de programas que fortalezcan el talento y la competitividad de las empresas pequeñas.

Créditos

Alvarez & Marsal México

Sergio Meneses
*Socio Director México
y Colombia*

Luis Gómezchico
Socio

Equipo

Sofía Oliva
Diego Carreto
Bernardo Flores
Javier Valdés
Alejandro Flores

AMTI

Diego Anchustegui
Presidente

Yolanda Esquivel
Directora General

BDS Data Science

Jorge Pérez Colín
Socio Director México

Equipo

José Manuel López

CONALOG

Sandra Aragonéz
Presidenta

Alejandro Buenfil
Vicepresidente

Consejeros

Tere Renán
Angélica Bojórquez
Hugo Ruíz
Javier Serrano
Víctor Benavídez
Arturo Chávez
Leonardo Jiménez
Miguel Ángel Alvarado
Andrés López Frisbie
Leonardo Mendoza
Stefan Senra
Gabriel Zúñiga

Consejeros Eméritos

Manuel del Moral
Gustavo Equihua
Erik Markeset

Gerente General
Beatriz Orvañanos

GS1 México

Jorge Garcés
Presidente

Hugo Ruiz
Vicepresidente E-Commerce

Juan Carlos Molina
Director General

Juan Pablo Gómez
*Director de Desarrollo de
Productos y Servicios*

Alejandro Trejo
*Director de Desarrollo de
Asociados*

René Yamada
*Gerente de Planeación
Estratégica y Efectividad
Operativa*

Sandra Romero
*Coordinadora de
Estrategia e Investigación*

Mario Esparza
*Coordinador de Relaciones
Públicas y Contenidos*

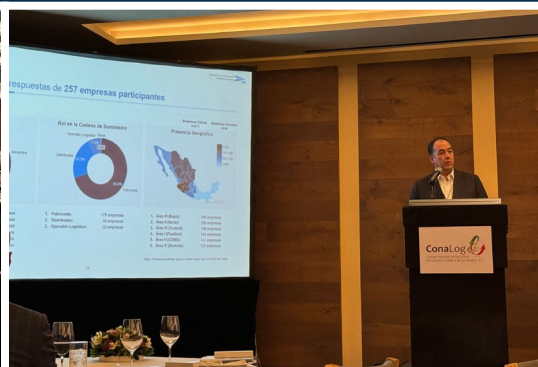
Rafael Hernández
*Coordinador de Imagen
Corporativa y Publicidad*

Alejandro Guillén
Coordinador Marketing Digital

IPADE

Francisco Arenas
*Profesor Área Académica
Dirección de Operaciones*

Arturo Orozco
*Profesor Área Académica
Dirección de Operaciones*





SOBRE ALVAREZ & MARSAL

Empresas, inversores y entidades gubernamentales de todo el mundo recurren a Alvarez & Marsal (A&M) en busca de liderazgo, acción y resultados. Privada desde su fundación en 1983, A&M es una empresa líder de servicios profesionales a nivel mundial que ofrece servicios de asesoramiento, mejora del rendimiento empresarial y gestión de la reconversión. Cuando los enfoques convencionales no son suficientes para crear la transformación e impulsar el cambio, los clientes buscan nuestra profunda experiencia y capacidad para ofrecer soluciones prácticas a sus problemas únicos.

Con más de 8,000 personas en los cinco continentes, ofrecemos resultados tangibles a empresas, consejos de administración, empresas de capital riesgo, bufetes de abogados y organismos públicos que se enfrentan a retos complejos. Nuestros líderes senior, y sus equipos, aprovechan la herencia de reestructuración de A&M para ayudar a las empresas a actuar con decisión, catapultar el crecimiento y acelerar los resultados. Somos operadores experimentados, consultores de talla mundial, antiguos reguladores y autoridades del sector con el compromiso compartido de decir a los clientes lo que realmente se necesita para convertir el cambio en un activo empresarial estratégico, gestionar el riesgo y desbloquear el valor en cada etapa del crecimiento.

Para saber más, visite: AlvarezandMarsal.com

© 2023 Alvarez & Marsal Holdings, LLC. Todos Los Derechos Reservados

