


CADENAS DE VALOR EN MÉXICO, ¿CÓMO ALCANZAR COMPETITIVIDAD A NIVEL MUNDIAL?

**SANDRA ARAGONEZ
JOSÉ CAMINO**

¿Qué hacen las compañías mexicanas que las diferencia del resto a nivel mundial en la cadena de valor? Un factor clave es la cadena de valor. Pese a que México enfrenta desafíos en materia de transporte, infraestructura, digitalización y necesita trabajar más en la gestión de la cadena de suministros, se ha posicionado como una economía importante con un desempeño logístico avanzado y cuenta con un nivel de madurez en sus cadenas de valor. El reto es invertir en tecnología y realizar una mayor conexión entre los procesos de las empresas.

Documento relacionado

 [Descargar](#)

México forma parte de las 15 economías más importantes del mundo y cuenta con una posición geográfica privilegiada al colindar con la economía número uno dado que el 75% de sus exportaciones y el 50% de las importaciones ocurren con Estados Unidos, lo anterior lo obliga a ser más competitivo y desarrollar cada vez más su Cadena de Suministro.

Si bien México tiene un poder económico importante, en temas de conectividad se encuentra rezagado, encontrándose en un nivel intermedio (2do de 4 niveles), detrás de los países avanzados y ultra conectados. La penetración de teléfonos inteligentes y en general de dispositivos móviles ha sido lenta en la población, en las empresas no es diferente; la adopción de nuevas tecnologías y herramientas como el internet de las cosas (IoT por sus siglas en inglés), analíticos o big data ha sido lento, ya sea por altos costos, preocupación por la seguridad o por desconocimiento de la dirección.

A nivel global, México tiene un desempeño consistente en logística de acuerdo con el Índice de Desempeño Logístico 2016 (LPI por sus siglas en inglés), ocupa la posición 54 de 160, en América sólo detrás de Estados Unidos (10), Canadá (14) y Chile (46). Los puntos más débiles los encontramos en aduanas e infraestructura y los fuertes en monitoreo y seguimiento.

Cadena de valor en México y mejores prácticas tradicionales

Las cadenas de valor en México se encuentran en un nivel de madurez avanzado (tres de cuatro), aún existen brechas importantes en los diferentes eslabones para alcanzar madurez de clase mundial.

Estrategia de la cadena de valor. En México se ha logrado que este punto sea parte de la agenda de la dirección, se hacen revisiones periódicas para identificar oportunidades de consolidación de ubicaciones, optimización de flujos de producción, entre otros, siempre manteniendo o incluso mejorando el nivel de servicio. Existen oportunidades en la colaboración con proveedores y clientes (cadena de valor extendida), sustentabilidad y en la gestión de la complejidad (la reacción ante eventualidades no es tan ágil). La mejor práctica es revisar la estrategia y modelo operativo cada tres a cinco años haciendo ajustes tácticos 1 o dos veces por año, apoyados por software especializado. Las compañías con madurez de clase mundial colaboran estrechamente con sus proveedores a través de herramientas tecnológicas como EDI, VMI, entre otros.

Planeación de la cadena de valor. Si bien en México existen procesos formales de planeación de ventas y operaciones (S&OP por sus siglas en inglés o bien), o bien IBP (integrated business planning) como evolución del S&OP, aún no se consigue una integración total del proceso, provocando que se tomen decisiones por silos. La planeación de la demanda es buena a nivel familia de producto. La mejor práctica es contar formalmente con una planeación integral y colaborativa donde cada área tenga claro sus roles y responsabilidades, con un modelo de gobierno y reglas de negocio que permitan tomar decisiones para el negocio y no para las áreas individuales. Los pronósticos de demanda se realizan a

nivel SKU apoyados por software especializado que tome en consideración variables como: demanda, estacionalidad, geografía, tipo de cliente, etc.

Compras. México ha desarrollado la buena práctica del abastecimiento estratégico por categorías, sin embargo, hace falta mejorar en la evaluación, retroalimentación y desarrollo de proveedores. La mejor práctica es una estrategia integral y centralizada de abastecimiento, donde se construyan relaciones fuertes con proveedores clave y al mismo tiempo se desarrollen nuevos.

Gestión de almacenes e inventarios. En México, la operación de este eslabón es cercana a las mejores prácticas, existen oportunidades para disminuir los niveles de inventario. No se han desarrollado del todo procesos y versatilidad en la logística inversa de las empresas, tanto de materiales indirectos (tarimas, cajas plásticas, tinas, etc.) como del producto per se, incrementar el uso de software especializado para la gestión de almacenes (WMS por sus siglas en inglés). En términos de logística inversa, es recomendable segmentarla por tipo de cliente, dotando de flexibilidad en cuanto a puntos de devolución y recolección de cambios, todo soportado por herramientas tecnológicas que habiliten la trazabilidad del producto, la captura, almacenamiento y gestión de la información.

Gestión de transporte. En México, el transporte es uno de los costos más relevantes para las empresas, por ello es de gran relevancia la correcta gestión del mismo. La oferta de transportistas es limitada, los costos de combustible han incrementado en gran medida. En las empresas mexicanas la antigüedad de la flota es grande motivo por el cual los costos de mantenimiento son significativos y los rendimientos de combustible no son los mejores. Se ha optado con más frecuencia el tercerizar la gestión de combustible de la flota, del mantenimiento o incluso del servicio completo, esto se alinea a las mejores prácticas dado que en general el transporte primario no es una actividad central. Hace falta explorar más en vehículos conectados (telemetría)

Prácticas disruptivas en la cadena de valor: la cadena de valor digital

La era digital está cambiando los mercados en todas partes. Los clientes de hoy en día quieren experiencias personalizadas entregadas con rapidez y flexibilidad. La tecnología digital tiene el potencial de aumentar la agilidad competitiva cambiando dramáticamente la manera en que los negocios diseñan, fabrican, mueven y entregan productos y servicios. La mayoría de los ejecutivos entiende lo esencial que son estos cambios para el negocio, de acuerdo a un estudio de Accenture, el 85% de los ejecutivos de la cadena de valor ya están trabajando para introducir nuevas capacidades digitales en sus operaciones.

La digitalización fragmentada de la cadena de suministro ya no es suficiente. Reimaginar la cadena como una red de suministro digital integrada es esencial para generar mayores niveles de valor. **(Consulte esquema adjunto)**

Las empresas líderes se están focalizando en los siguientes puntos:

- a)** Diseño de sus operaciones de cadena de valor alrededor de la intersección de proveedores, productos y clientes. Se esfuerzan por ofrecer una experiencia personalizada al cliente: productos altamente individualizados, enfocados y servicios totalmente personalizados que ofrecen comprar en cualquier lugar a través de canales flexibles (Omni canal).
- b)** Aprovechamiento de todo el espectro de las tecnologías digitales, invirtiendo en analíticos, aplicaciones móviles y la nube. Pero también están invirtiendo en las tecnologías digitales de orden superior que facilitan la hiper-flexibilidad como: inteligencia artificial, internet de las cosas, robotics e impresión 3D.

c) Incrementando sus inversiones digitales para construir nuevos niveles de colaboración, más allá de sus cuatro paredes en una red amplia, fluida y gestionada de forma proactiva. A diferencia de los seguidores digitales, cuyo enfoque sigue siendo el de permitir la colaboración entre funciones internas. Una cadena de valor digital debe poseer cuatro dimensiones: conectada, inteligente, escalable y ágil.
(Consulte esquema adjunto)

En la siguiente imagen se muestran algunas soluciones de la cadena de valor digital habilitadas por capacidades digitales, las cuales deben ser coordinadas a través de una torre de control centralizada alineada a la estrategia global y modelo operativo de la cadena de valor.
(Consulte esquema adjunto)

México cuenta con un buen desarrollo en sus cadenas de valor comparado con los países de Latinoamérica. Para alcanzar niveles de competitividad de clase mundial es necesario mejorar en procesos clave e invertir en tecnología orientada a conectar su red con los proveedores, internamente y con el cliente; satisfaciendo y respondiendo ágilmente a sus necesidades, reduciendo costos para la empresa y proveedores y con ello generar valor para todos de forma integral.

Autor Sandra Aragonéz
Directora de la Práctica de Cadena de Suministro para la Industria de Productos
s.aragonéz@accenture.com

José Camino
Consultor Experimentado en Cadena de Suministro

Accenture México
Abril 25, 2019

Fuente: *Énfasis Logística*
<http://www.logisticamx.enfasis.com/articulos/77666-cadenas-valor-mexico-como-alcanzar-competitividad-nivel-mundial>