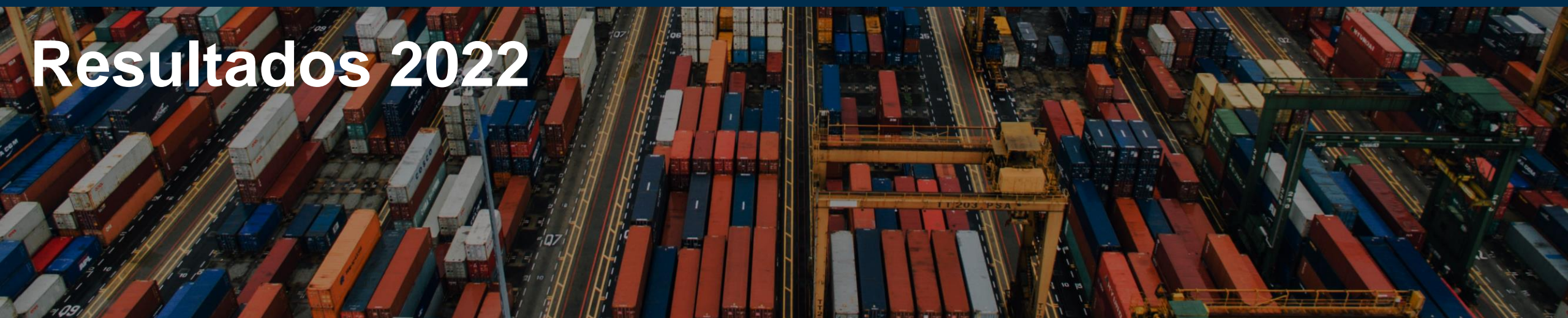




# Estudio “Indicadores de Desempeño Logístico, en la Industria de Productos de Consumo”

6 Octubre 2022

ALVAREZ & MARSAL



## Resultados 2022



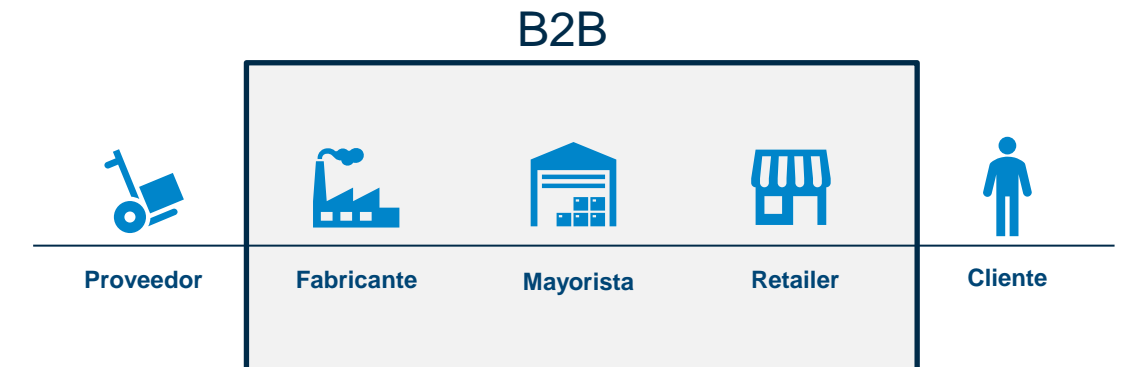
**ECONOMÍA**  
SECRETARÍA DE ECONOMÍA

## Consideraciones generales y enfoque del estudio

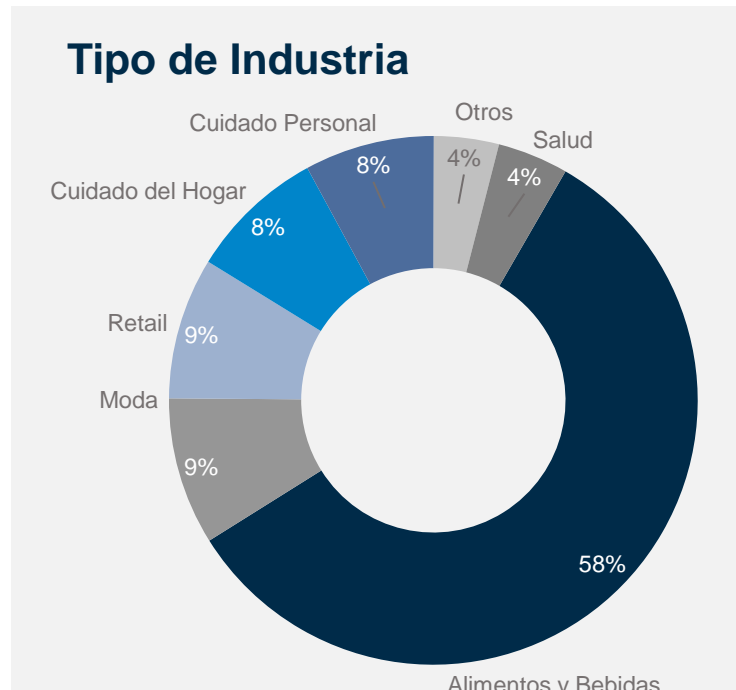
### Objetivos:

- Generar un **punto de vista del entorno logístico en México en 2022**
- Que mediante la repetición del estudio se pueda evaluar su **evolución a lo largo del tiempo**
- Identificar **oportunidades para el fortalecimiento de la cadenas** logísticas de México
- Mediante algunos indicadores clave, tomar el pulso de la relación existente entre Fabricantes con Mayoristas y Retailers

### Alcance del Estudio

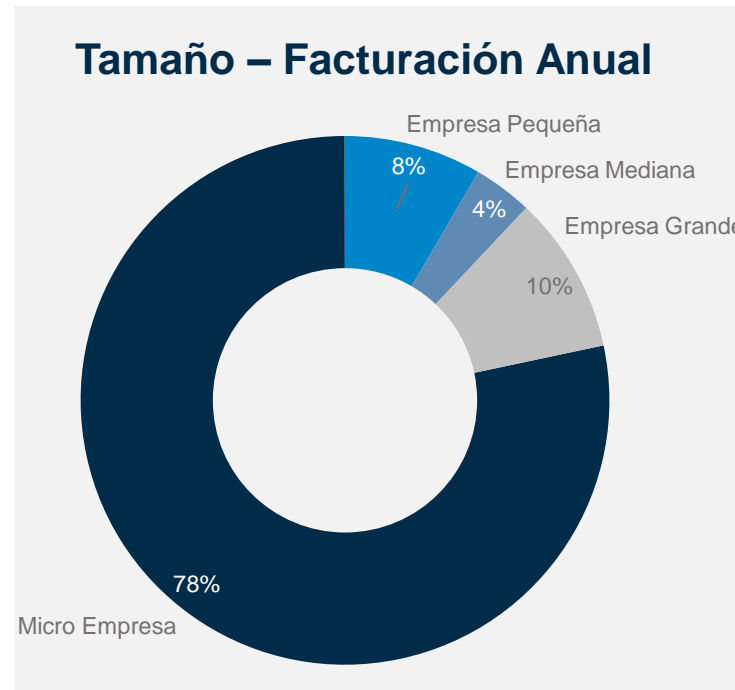


## El estudio analizó las respuestas de 277 participantes



#### Industrias

1. Alimentos y Bebidas n-160 (58%)
2. Moda n-25 (9%)
3. Retail n-24 (9%)
4. Cuidado del Hogar n-23 (8%)
5. Cuidado Personal n-22 (8%)
6. Salud n-11 (4%)
7. Otros n-12 (4%)



#### Tamaño por “Nivel de Ventas”

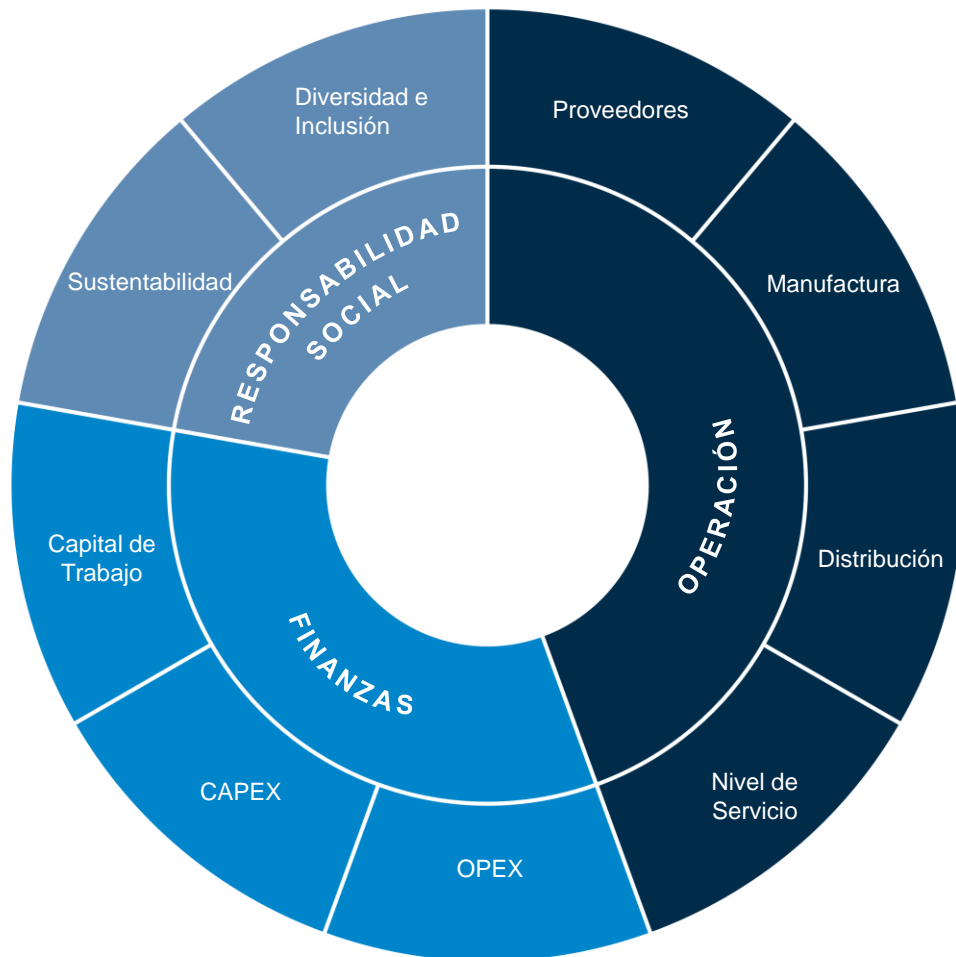
1. Micro Empresas n-130 (78%)
2. Empresas Pequeñas n-14 (8%)
3. Empresas Medianas n-6 (4%)
4. Empresas Grandes n-14 (10%)



#### Zonas Geográficas

1. Valle de México n-97 (35%)
2. Norte n-50 (18%)
3. Sureste n-42 (15%)
4. Bajío n-39 (14%)
5. Central n-27 (10%)
6. Pacífico n-21 (8%)

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



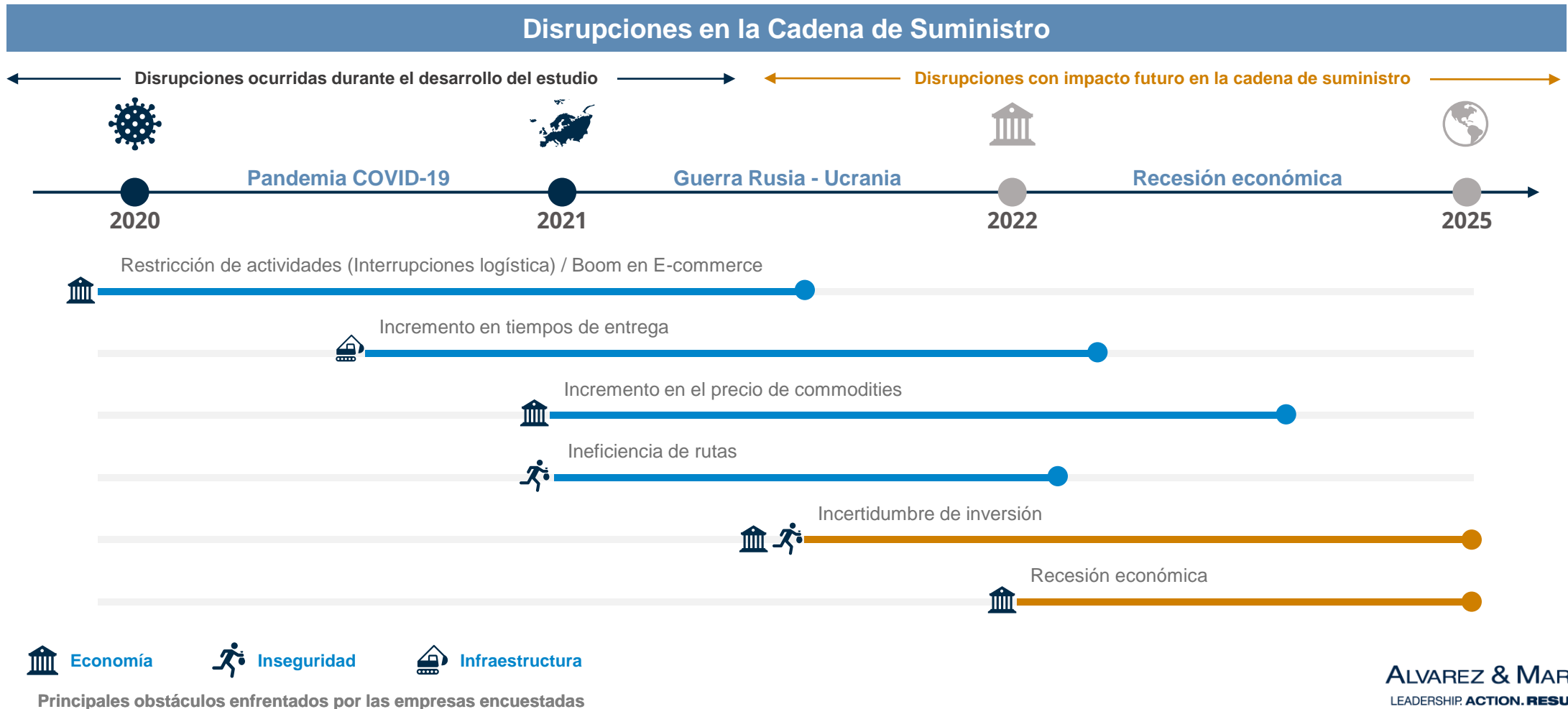
Nivel de Madurez ↑



# Resultados del Estudio

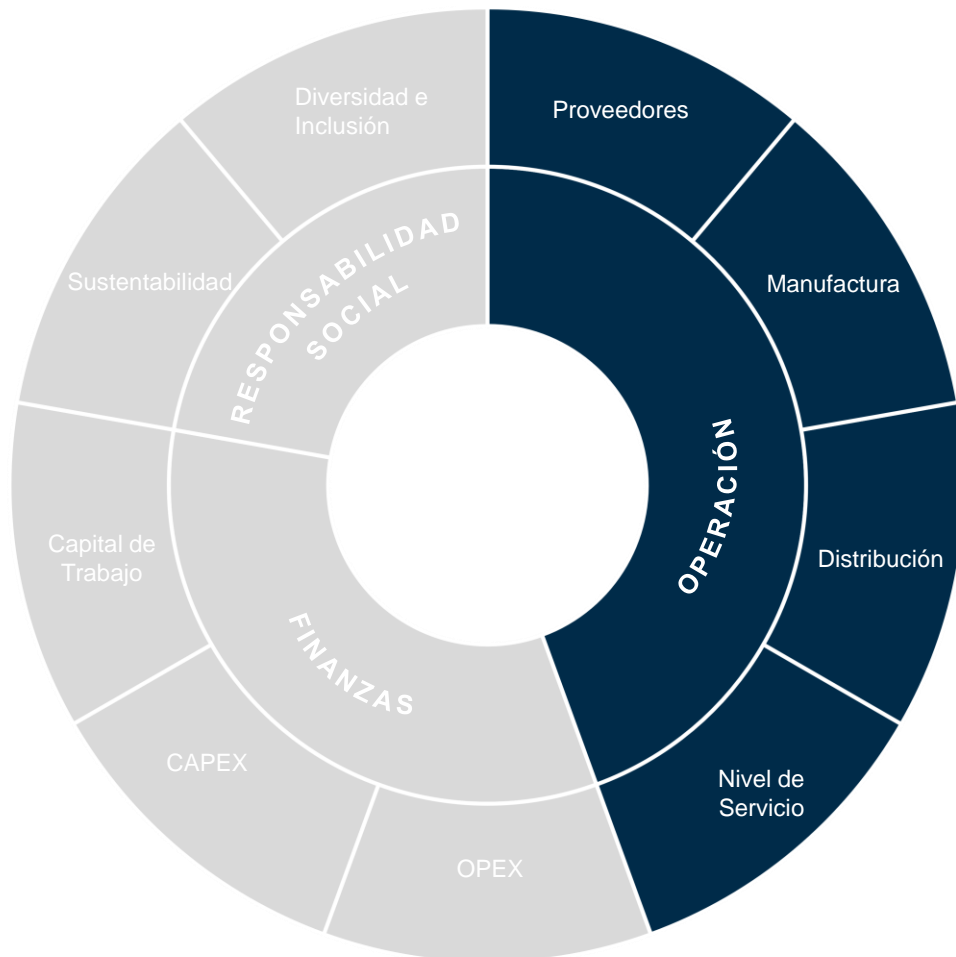
# Las empresas reportaron que los 3 principales obstáculos para lograr los objetivos de negocio estuvieron relacionados con: Economía, Inseguridad e Infraestructura

La cadena de suministro ha enfrentado constantes desafíos a escala global y los consumidores demandan mejores niveles de servicio, por eso se requieren cadenas de suministro más ágiles y flexibles



# Marco de Madurez de la Cadena de Suministros MMeCS

## Dimensión: Operativos



### Componentes Operativos:

- 1. Provedores** - *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*

Los encuestados respondieron que más del 50% de las razones que causaron interrupciones durante los últimos 18 meses están relacionadas con temas de proveeduría

La gestión de proveedores es crítica para minimizar interrupciones en la cadena y puede fomentarse a través del desarrollo de Planes de Continuidad de Negocio para el establecer medidas que mitiguen dependencias y fomenten redundancias

### Principales afectaciones en proveeduría por la pandemia



- 🕒 Incremento en Lead Times
- 📦 Desabasto de Materias Primas y Mercancías
- \$ Aumento de tarifas

### ¿Cómo robustecer el suministro a lo largo de la cadena?

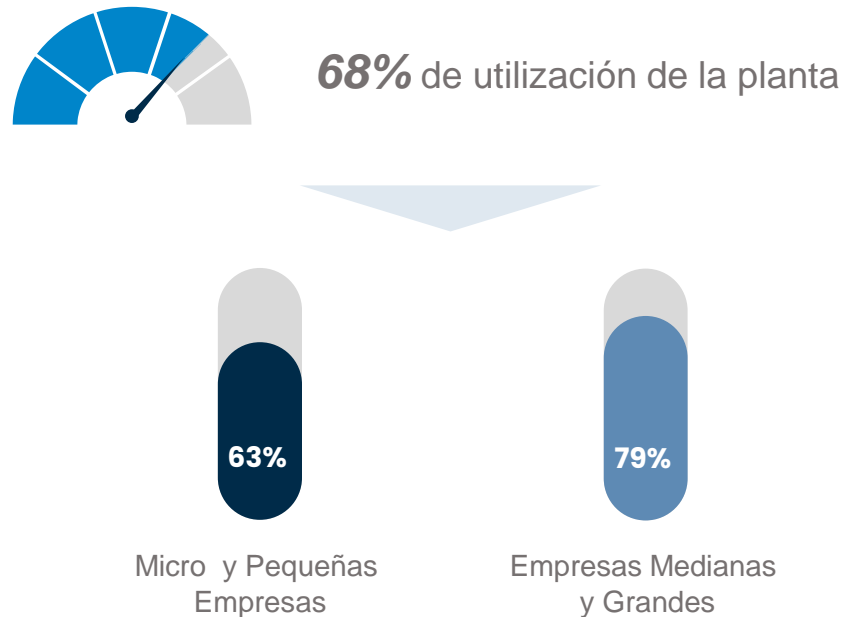




El porcentaje de utilización de las plantas fue del 68%, la capacidad remanente tiene potencial de utilización ante las oportunidades que pueda generar el *nearshoring*

Estrategias para que la Cadena de Suministro maximice la utilización de la planta, al mismo tiempo que aprovecha los recursos financieros, humanos, etc.

Los encuestados respondieron que:



Optimización de la Planificación Integral



**Crecimiento de Negocio**

- Flexibilidad y agilidad
- Mejora en rentabilidad



**Mejoras en la eficiencia productiva**

- Control preciso sobre producción
- Mejoras en calidad
- Mantenimiento predictivo



**Nearshoring: Una oportunidad para la manufactura en México**



**Proximidad**



**Tiempo de respuesta**



**Alineación cultural**



**Integración y Colaboración**

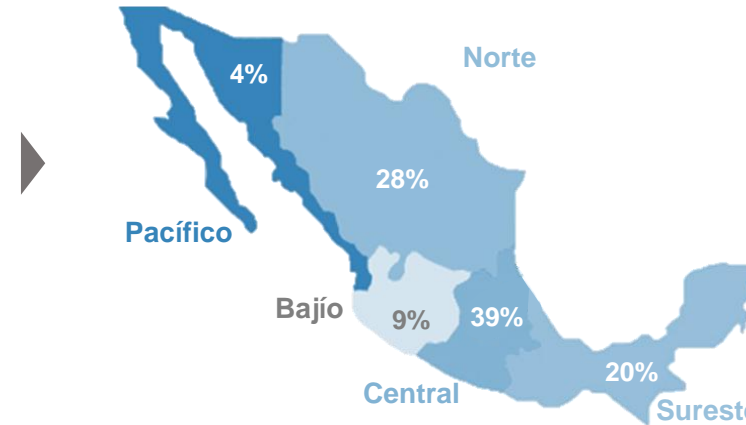
Los encuestados reportan un 45% de apertura a la tercerización de almacenes y 55% a la tercerización del transporte para flexibilizar su operación y mejorar sus niveles de servicio

La logística es un componente estratégico para la competitividad y el crecimiento del negocio, pasando de ser un commodity a un diferenciador. Los acuerdos con 3PLs fortalecen la robustez operativa para satisfacer la demanda

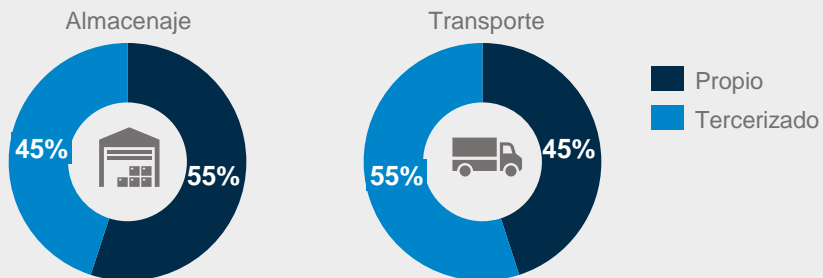
### Distribución del footprint de almacenes acorde a participantes

La **zona Centro** tiene amplio potencial para la ubicación de **nodos estratégicos** que **abastezcan a los hubs urbanos** de la Zona Metropolitana




**Gestionar y resolver temas operativos** son los principales drivers de las compañías para tercerizar y enfocarse en el **core business**



### Tendencias en tercerización logística



### Algunas expectativas de la tercerización logística son...

-  **Resolución rápida/inmediata de problemas**
-  **Cumplimiento de pedidos end-to-end y visibilidad en tránsito**
-  **Flexibilidad en capacidad provista**

Nota: Los porcentajes mostrados reflejan la preferencia de los participantes del estudio, no en términos de unidades de transporte.

# Las empresas encuestadas reportaron un promedio de 84% en desempeño del indicador Fill Rate impactado principalmente por las entregas tardías

El reto para mantener la competitividad es generar valor con el cliente enriquecido por una retroalimentación continua, logrando satisfacción y lealtad con impacto directo en el desarrollo y crecimiento del negocio

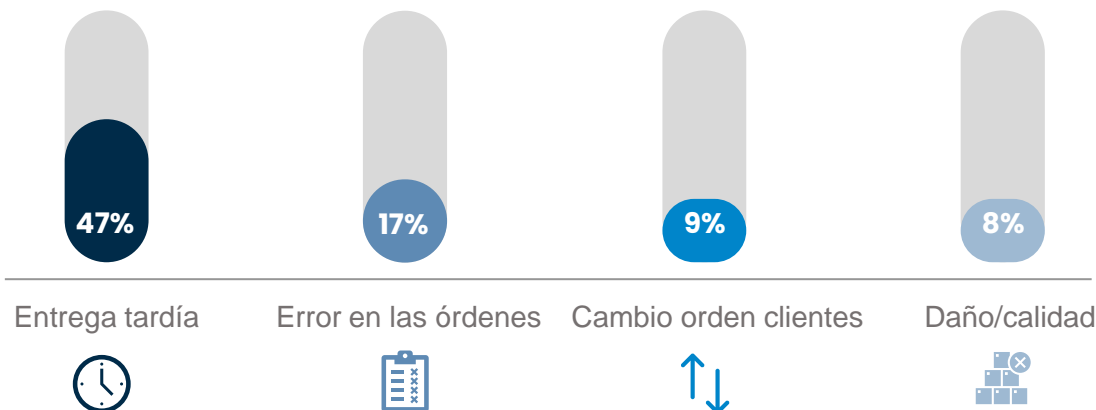
## Los encuestados respondieron que:



84% Fill Rate

Promedio de desempeño Fill Rate

## Principales causas de rechazos

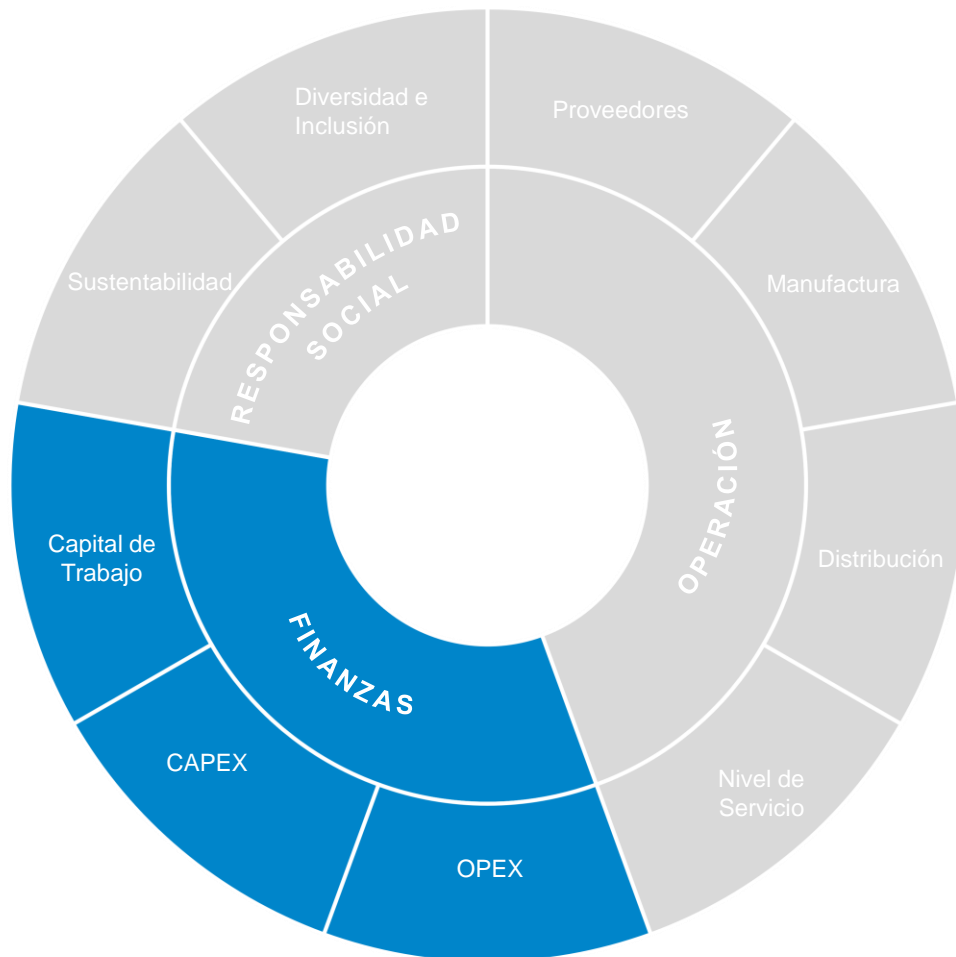


## ¿Cómo mejorar los niveles de Fill Rate?



# Marco de Madurez de la Cadena de Suministros MMeCS

## Dimensión: Financieros



### Componentes Financieros:

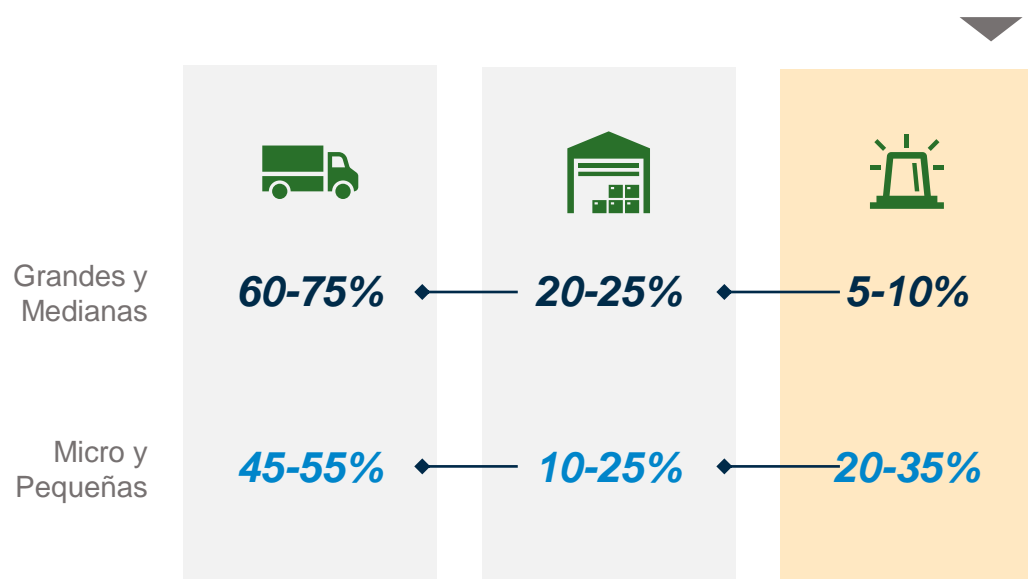
- 1. Costo de la función (“OPEX”)** – *Medición de los indicadores de la estructura del gasto operativo de la Cadena de Suministro*
- 2. Inversión en la Cadena de Suministros (“CAPEX”)** – *Medición de indicadores de inversión en proyectos de Optimización, Infraestructura y Transformación Digital.*
-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

El gasto en transporte representa entre el 60-75% de la estructura de gastos logísticos lo cual lo ubica como el concepto de gasto más importante a monitorear y optimizar

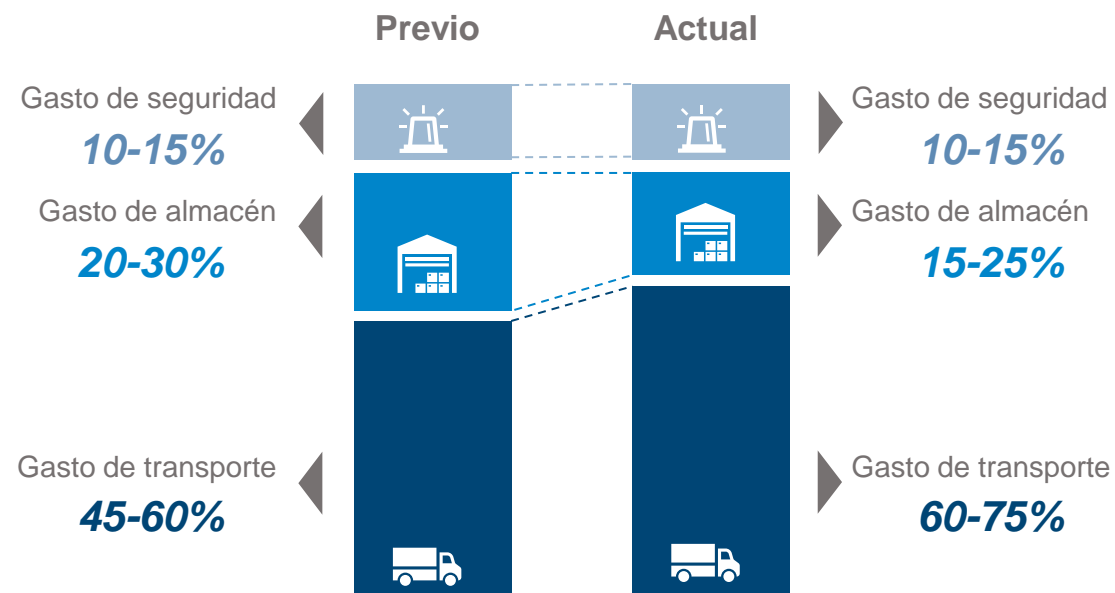
El gasto logístico ha venido optimizando el nivel del gasto a través de la adopción de proyectos que adoptan herramientas tecnológicas tales como diseño de redes logísticas, sistemas de trazabilidad, adopción de modelo híbridos 3PL's

Los encuestados respondieron que:

Existe una clara **desventaja en las empresas Micro y Pequeñas** al momento de competir con las empresas Grandes y Medianas debido a su **mayor proporción del gasto en Infraestructura y Seguridad**



Evolución en la Estructura de Gastos Logísticos



## 57% de los participantes enfoca sus inversiones en continuar mejorando la eficiencia de su operación, dejando de lado inversiones en innovación y transformación digital

Actualmente las empresas se encuentran realizando inversiones en 3 segmentos con el objetivo de continuar eficientando la función al mismo tiempo que preparan la evolución de la Cadena de Suministro

### Los encuestados respondieron que:

Las **inversiones** a la Cadena de Suministro por parte de los participantes **sigue concentrada** en proyectos enfocados en la **optimización de la operación**

El **tamaño** de la empresa **es un factor relevante al momento de invertir** en proyectos Operativos



**7 de cada 10**  
Empresas Grandes y Medianas



**5 de cada 10**  
Empresas Micro y Pequeñas



\*Nota: A pesar que el alcance de la encuesta es B2B, es importante mencionar que el desarrollo de plataformas comerciales digitales a consumidor final se potencializó durante la pandemia

## Los participantes expresaron un nivel de preocupación en el balance óptimo de capital de trabajo dado el contexto actual en 2022

La optimización de los inventarios promueve el equilibrio entre el nivel de capital de trabajo necesario con la cantidad de producto ideal para satisfacer la demanda

### Los encuestados respondieron que:

#### Cobertura de inventario mayor a 1 mes

>1 mes



Moda



Salud



Retail

#### Cobertura de inventario menor a 1 mes

<1 mes



Cuidado  
Personal



Cuidado del  
Hogar



Alimentos y  
Bebidas

### Tendencias en gestión de inventarios



Priorización de los inventarios hacia los productos críticos para evitar interrupciones en la cadena



Cuidado de inventarios no productivos (obsolescencia/lento movimientos)



Colaboración integrada en la planeación, pronóstico y satisfacción de la demanda (CPFR)



Optimización de los Inventarios de Seguridad

# Marco de Madurez de la Cadena de Suministros MMeCS

## Dimensión: Responsabilidad Social



### 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.*



## A pesar de que se han implementado medidas para mitigar el impacto ambiental como la adopción de flotillas verdes, aún hay mucho por hacer

El impacto al medio ambiente es un factor que atañe directamente a las cadenas de suministro. Países desarrollados buscan no sólo reducir emisiones de carbono, sino, revertirlas midiendo la huella de carbono y utilizando energías limpias

Los encuestados respondieron que:

27%



De las empresas consolida cargas con otras empresas

10%



Reciclaje



Energía



Reforestación

De las empresas reportó contar con programas vs impacto ambiental

<5%



De empresas usan al menos 1 vehículo verde para su distribución

Tendencias en Sustentabilidad Ambiental



La inclusión de género destacó como lo más relevante, sin embargo existe un largo camino por recorrer con el objetivo de incrementar la participación de mujeres en la cadena

La diversidad, la equidad y la inclusión son algunos de los principales impulsores del compromiso de la fuerza laboral

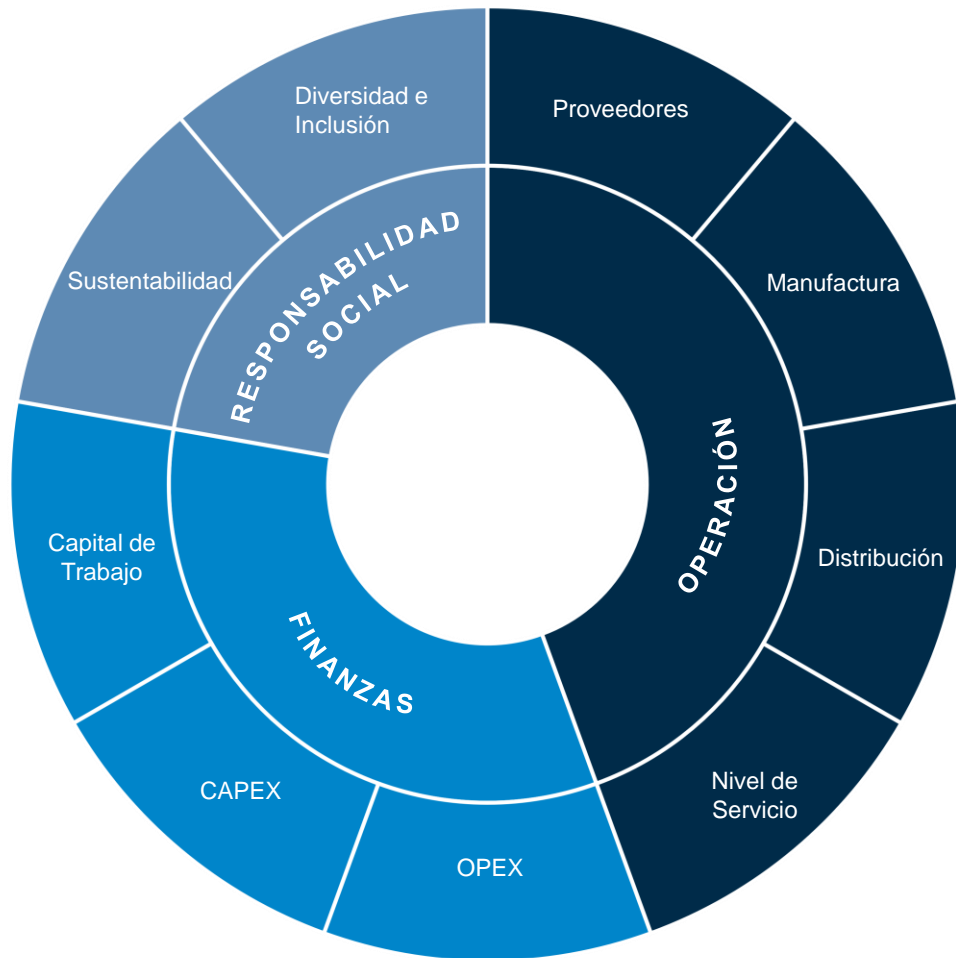
### Equidad de Género en la Cadena de Suministro



### Desarrollo Profesional



# Conclusión.- Nivel de Madurez del 1er Estudio de Indicadores de Desempeño Logístico, en la Industria de Productos de Consumo.



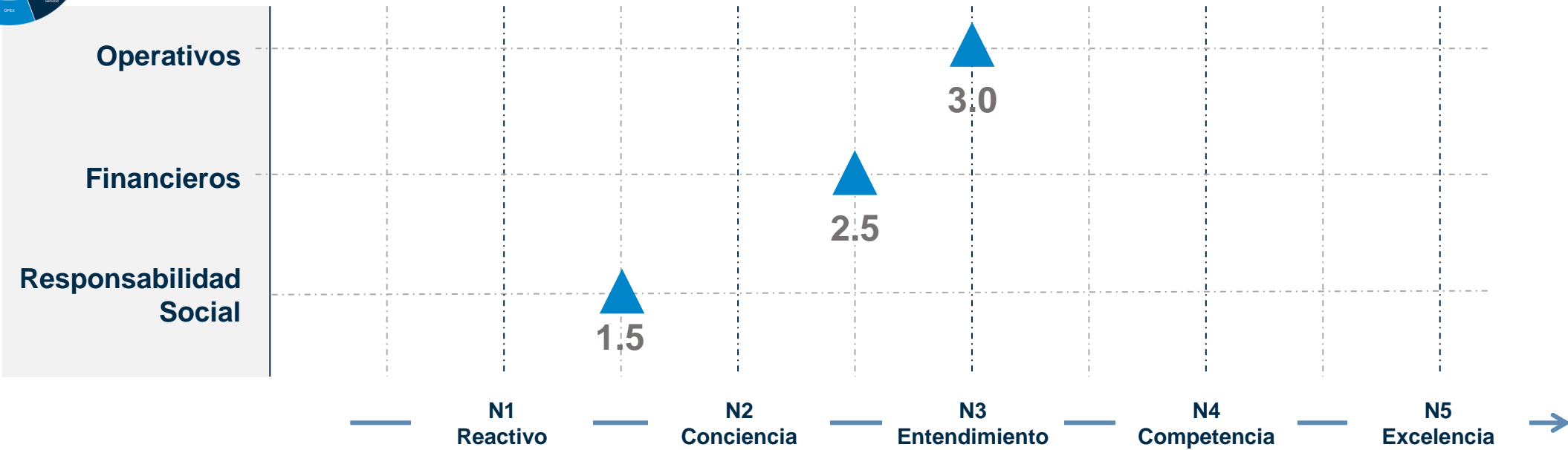
Nivel de Madurez ↑



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



## Nivel de Madurez del Estudio de Indicadores de Desempeño Logístico, en la Industria de Productos de Consumo



▲ Nivel de Madurez 2022

# Metodología del Estudio

## Segmentación

El estudio fue basado en el análisis de resultados de una encuesta en línea y vía telefónica con participación de empresas en distintas industrias a nivel nacional incluyendo: Alimentos y Bebidas, Moda, Retail, Cuidado del Hogar, Cuidado Personal y Salud entre otras. La encuesta considera la participación de las empresas en algún eslabón de la cadena de suministro existente entre fabricantes y retailers o mayoristas. No se consideró su participación en la venta directa al consumidor final.

## Recopilación de respuestas

El cuestionario se diseñó con preguntas específicas de opción múltiple incluyendo algunas que permitieron perfilar a las empresas participantes por ubicación geográfica, tamaño por volumen de ventas y tipo de industria.

El levantamiento del estudio se realizó con miembros y asociados de CONALOG y GS1 durante los meses de abril a julio de 2022.

Se obtuvieron 277 respuestas que conformaron la muestra para el análisis.

## Análisis y Resultados

El análisis se realizó identificando los hallazgos y contrastando los resultados contra mejores prácticas en la cadena de suministro. El estudio presenta los resultados a nivel general, y cuando es posible se muestra la descomposición de los resultados con alguna de las 3 posibles dimensiones: industria, tamaño y geografía para profundizar en los principales componentes de los aspectos operativos, financieros y de responsabilidad social.

Finalmente, dichos resultados presentado en el presente reporte son producto de las respuestas obtenidas de los participantes y no constituyen una opinión y/o conclusión final de Conalog, GS1 México y Alvarez & Marsal ni de ninguno de sus funcionarios y/o colaboradores..

