

Indicadores de desempeño
logístico en México



2023

Indicadores de Desempeño Logístico en México “Datos que SI mueven”

12 Octubre 2023

ALVAREZ & MARSAL
LEADERSHIP. ACTION. RESULTS.™

Reporte de Resultados – 2ª Edición



Contexto de Cadena de Suministro

Por. Arturo Orozco

Catedrático en Cadena de Suministro del IPADE

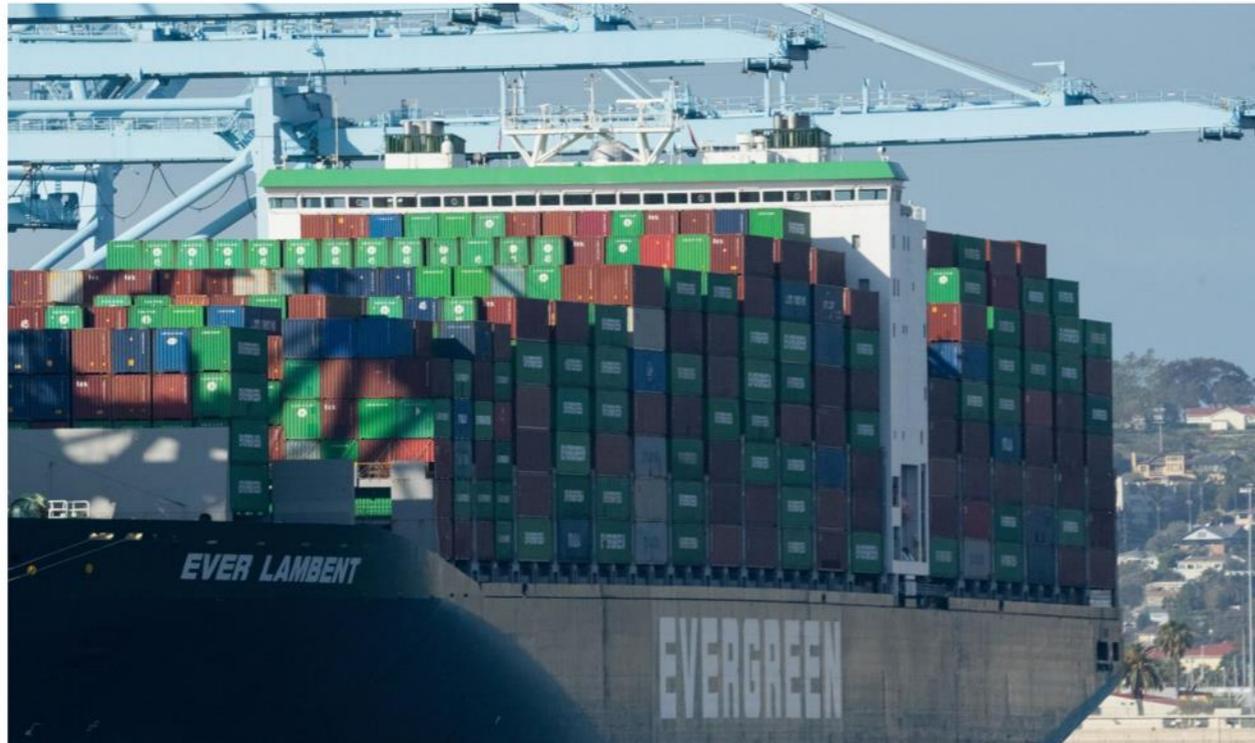
Las Cadenas de Suministro: El Contexto de México



Una de las Peores Crisis de Suministro de la Historia

U.S. Ports See Shipping Logjams Likely Extending Far Into 2022

With record volumes of goods reaching the U.S., port executives expect a crush of container imports beyond the holidays



Source: NYTimes, CNN

¿La globalización es el culpable?

“Un tier-2, con HQ en **Swindon (RU)**, con plantas de manufactura en **Barcelona (España)**, exporta ciertos componentes a un tier-1 localizado en **Hermosillo (México)** para ser ensamblados dentro de un módulo junto con otras piezas provenientes de un proveedor con fábrica en **Gyeongju (Corea)**, pero que tiene sus HQs en **Osaka (Japón)**. El módulo resultante se instala en un auto de marca **alemana**, ensamblado en **México**, vendido principalmente en los **Estados Unidos**, pero que también se exporta a **China y Europa**”

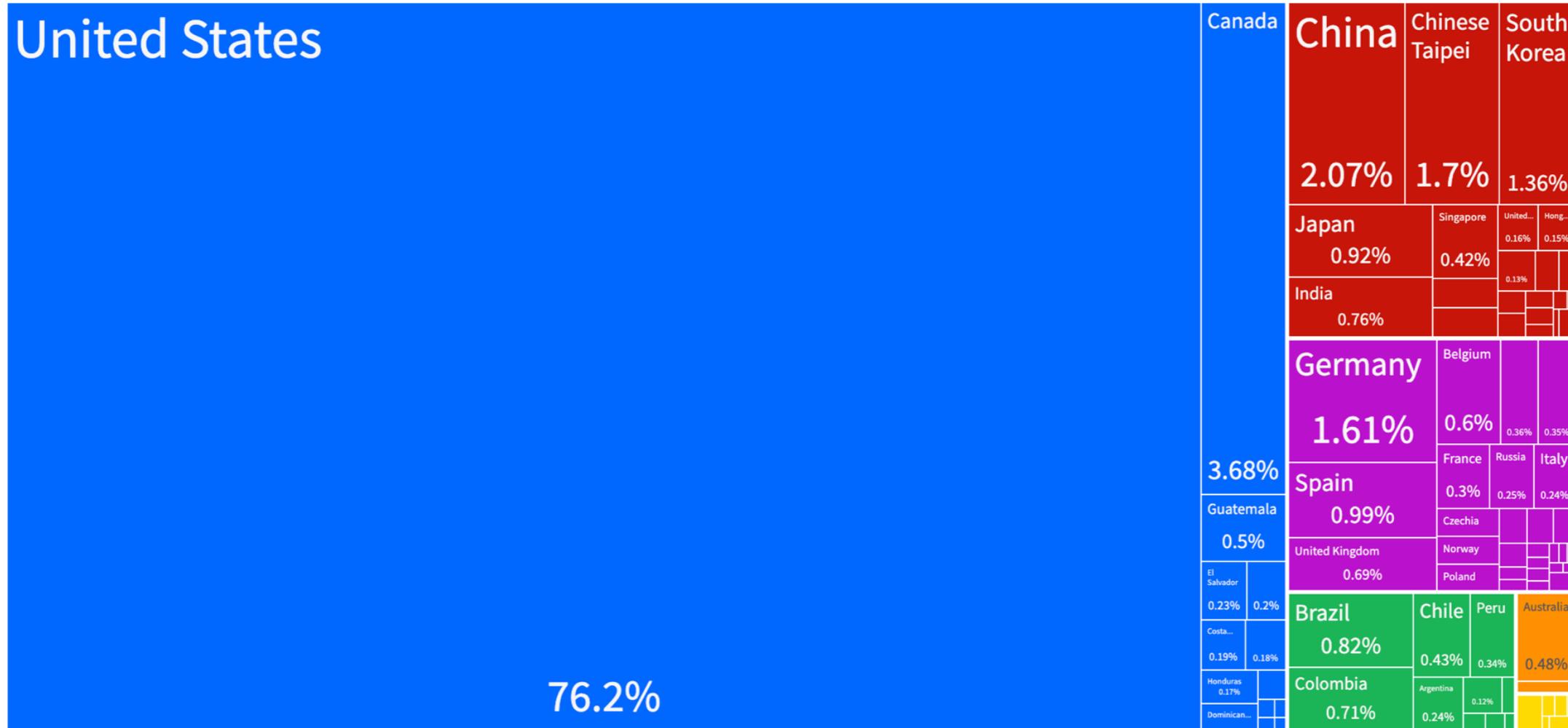
Fuente: A. Fondevilla, VP CEVA Logistics

Geopolítica



Images: CNN, The Economist, Epthiinktank

Mexico: Destino de Exportaciones (2021)

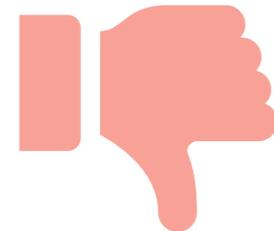


Nearshoring y México como Alternativa



- Procesos intensivos en mano de obra (intensidad mediana a alta)
- Alta respuesta a interrupciones o cambios en la demanda
- Productos con baja densidad de valor (e.g. maquinaria, motores, etc.)
- Más control de la propiedad intelectual
- Más sencillo para industrias bien establecidas en el país (e.g. automotriz, electrónica, alimentos y bebidas, etc.)
- Acceso a aranceles bajos o no aranceles

-
- Procesos altamente especializados o automatizados
 - Acceso a la mano de obra de menor costo en el mercado global
 - Inmediata necesidad de proveedores bien desarrollados o un cluster de proveeduría
 - Productos con alta densidad de valor



*Indicadores de desempeño
logístico en México*



Presentación de Resultados

Por. Luis Gómezchico
Managing Director – Alvarez & Marsal

Consideraciones generales y enfoque del estudio

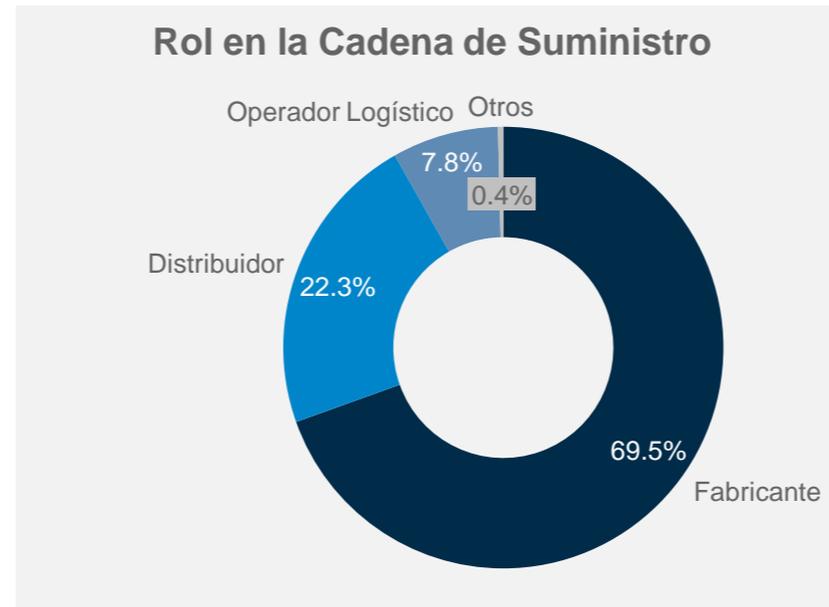
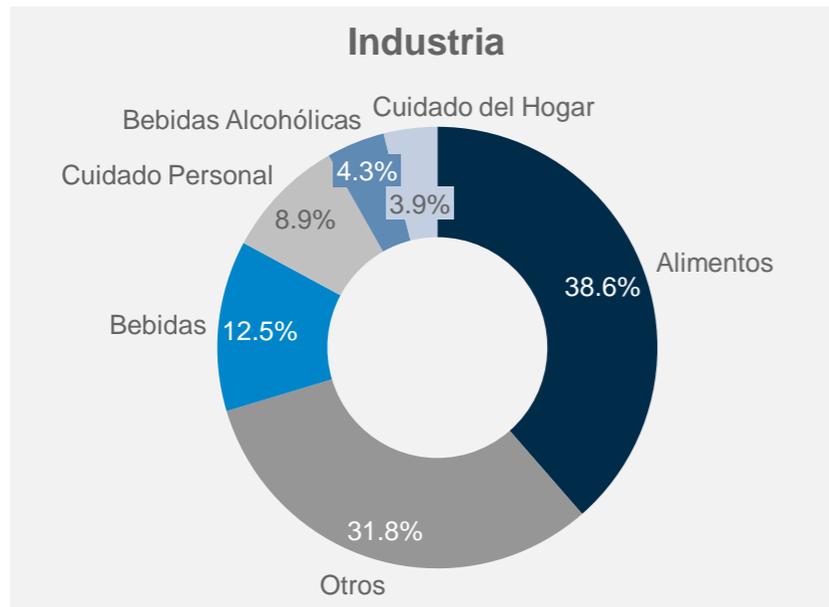
Objetivos:

- 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



El estudio analizó las respuestas de 257 empresas participantes



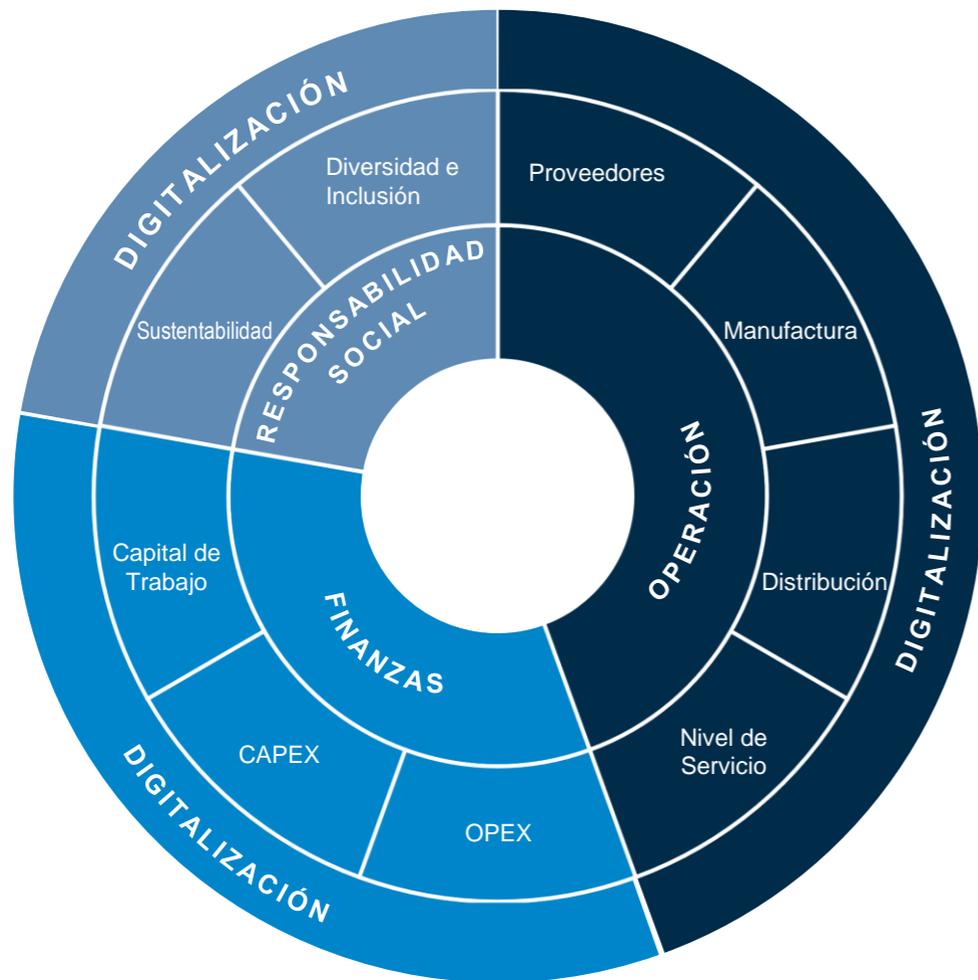
- 1. **Alimentos:** 108 empresas
- 2. **Bebidas:** 35 empresas
- 3. **Cuidado Personal:** 25 empresas
- 4. **Bebidas Alcohólicas:** 12 empresas
- 5. **Cuidado del Hogar:** 11 empresas
- 6. **Otros:** 89 empresas

- 1. **Fabricante:** 179 empresas
- 2. **Distribuidor:** 58 empresas
- 3. **Operador Logístico:** 20 empresas

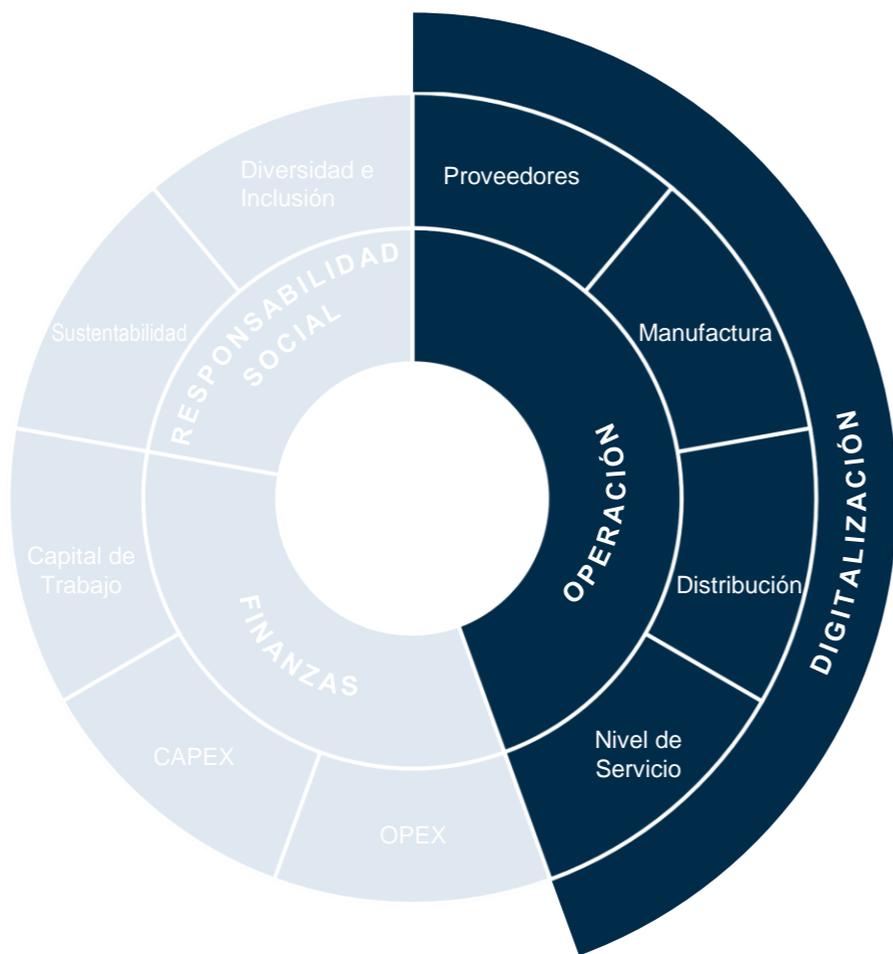
- 1. **Área III (Bajío):** 165 empresas
- 2. **Área II (Norte):** 159 empresas
- 3. **Área IV (Central):** 149 empresas
- 4. **Área I (Pacífico):** 144 empresas
- 5. **Área V (CDMX):** 141 empresas
- 6. **Área VI (Sureste):** 133 empresas

Nota: Empresas grandes igual a ventas mayor que \$15,000 MM MXN

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



Dimensión – Operación en la Cadena de Suministro



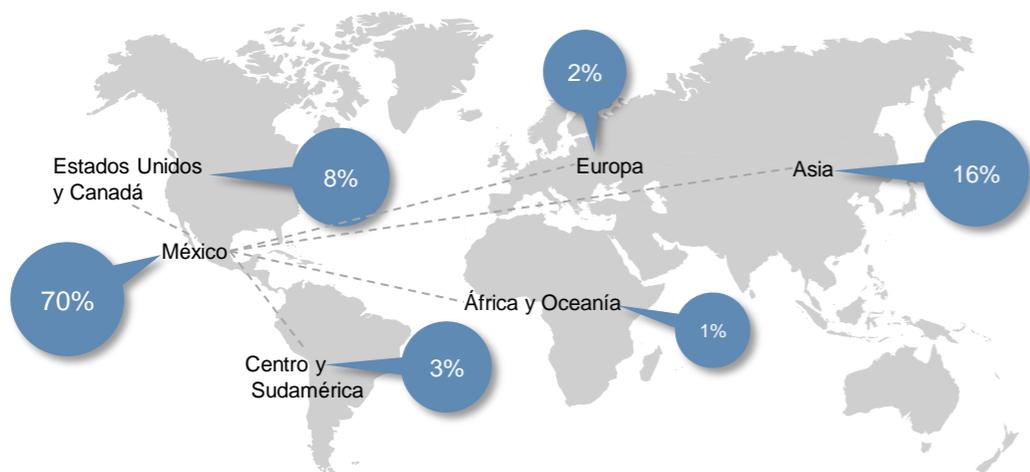
Componentes Operativos:

- 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 de la planeación operativa
- 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

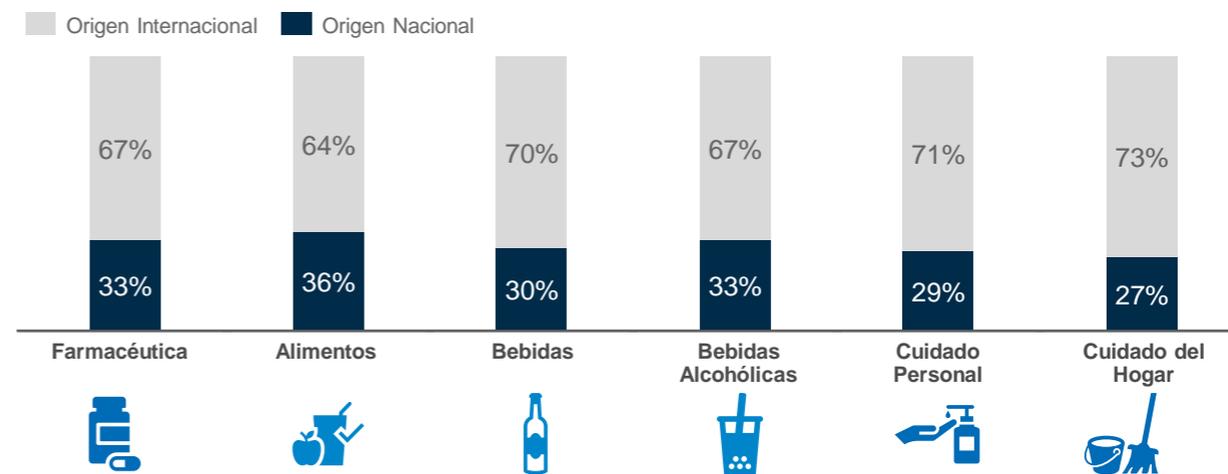
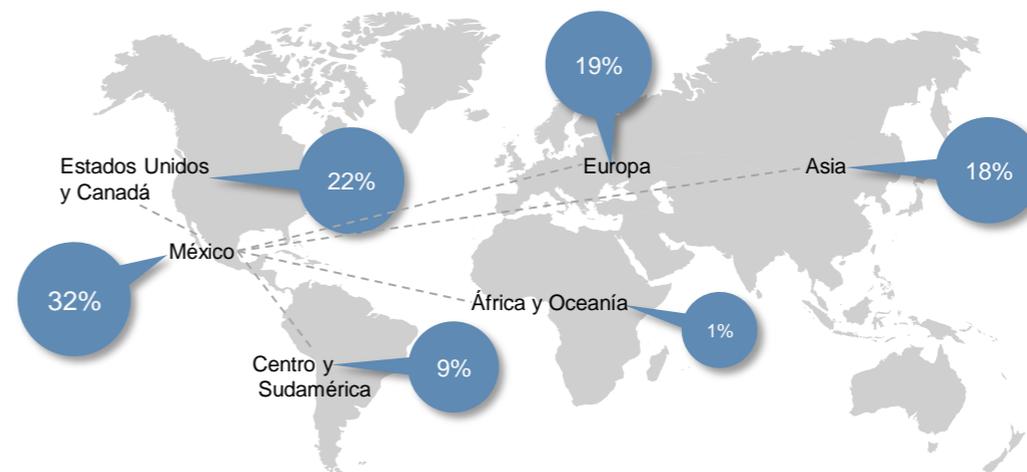
Las empresas chicas tienen una dependencia de más del 70% en insumos locales y las grandes aprovechan la oferta de mercados globales, principalmente del T-MEC

Desde el punto de vista de proveedores, ¿cuál es el origen de sus insumos (materia prima, empaques, etc.) o productos que comercializa?

Origen de Insumos Empresas Chicas n= 211



Origen de Insumos Empresas Grandes n= 27

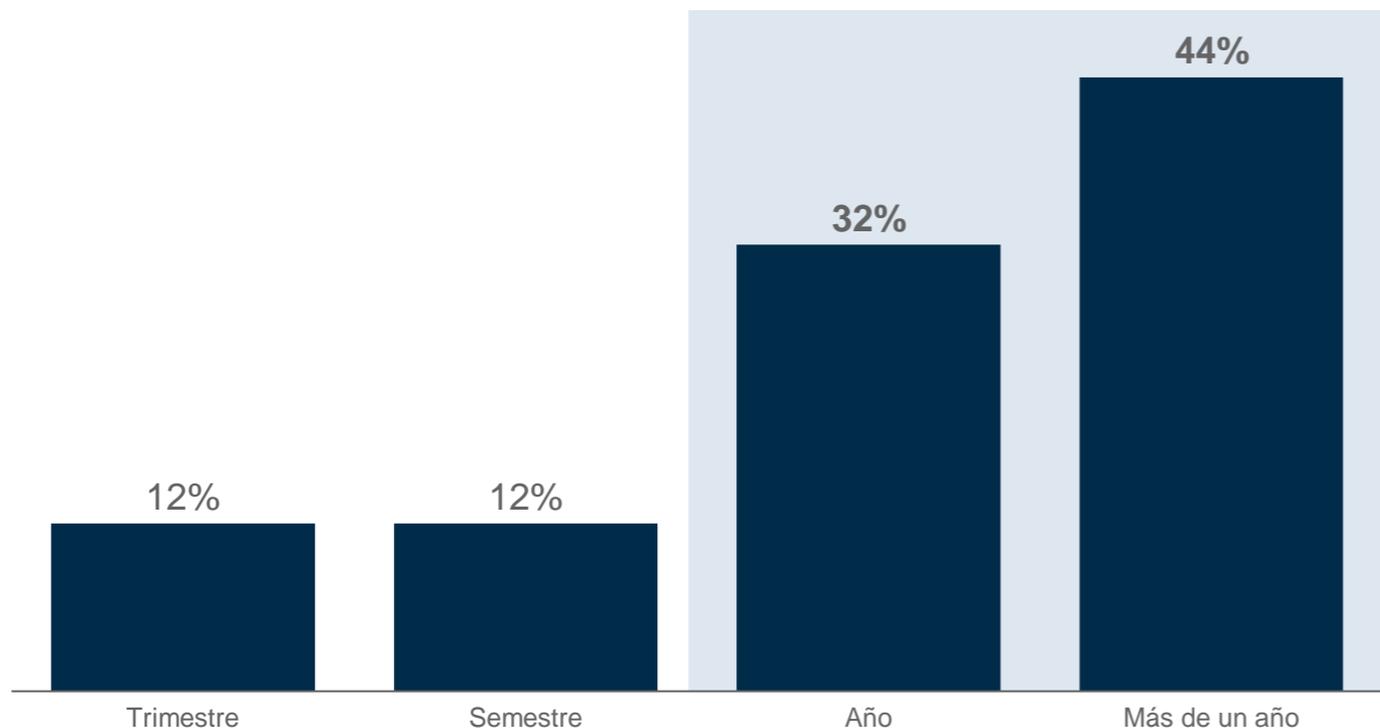




El 77% de las empresas cuentan con amplios periodos de planeación de la demanda (incluye revisiones “*mensuales*”) ...

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

Horizonte de planeación de la demanda n= 27



Implicaciones de la planeación con horizontes más largos



Visibilidad

Mejor control sobre el seguimiento del presupuesto y su cumplimiento



Flexibilidad operativa

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



Capacidad de reacción

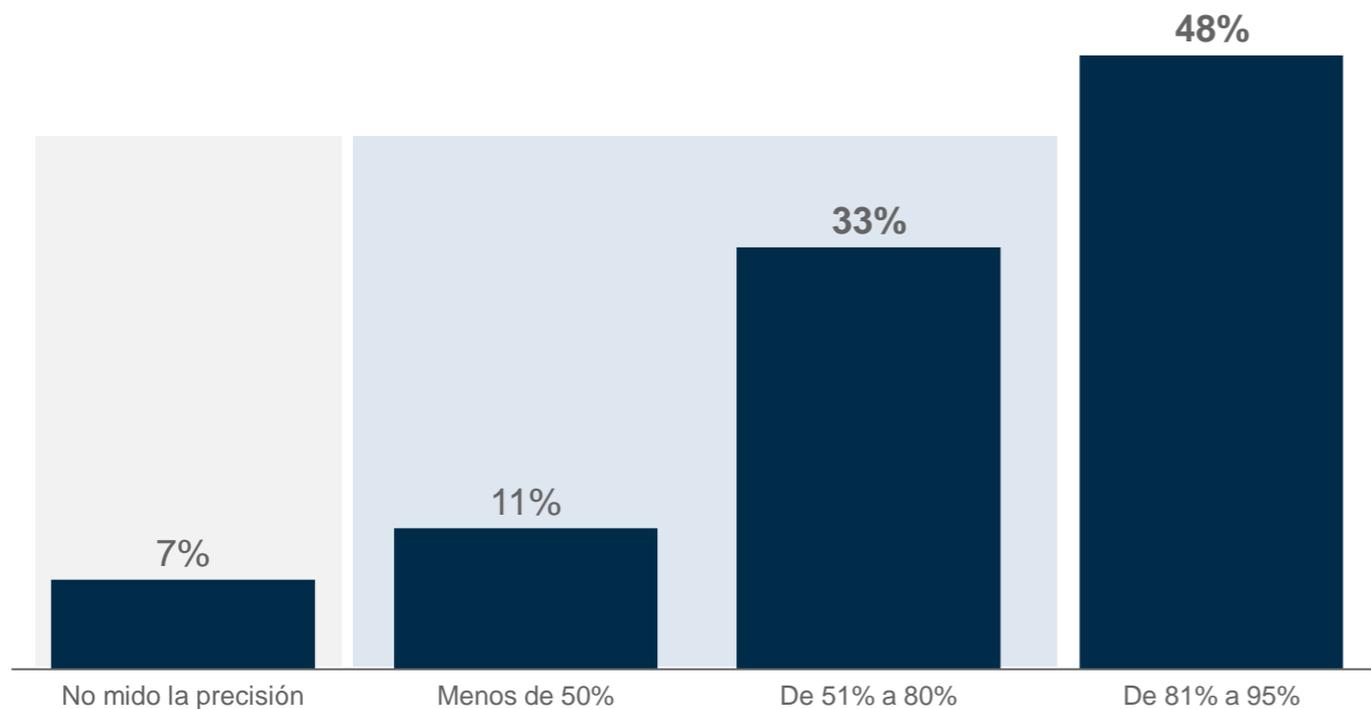
Mejora en las capacidades para responder a las necesidades del mercado

★ Pregunta realizada únicamente a empresas grandes

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?

Precisión de planeación de la demanda n= 27



Implicaciones de un pronóstico de la demanda más certero

↓ 
Capital de trabajo

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

↓ 
Mermas y obsolescencias

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

↓ 
Stockouts

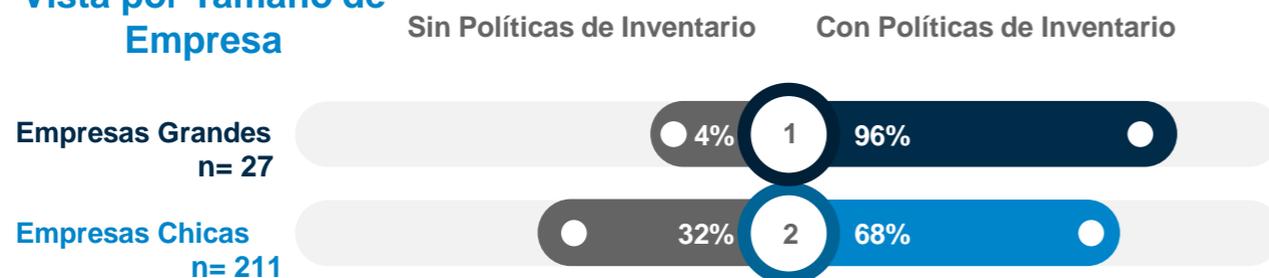
Reducción de los quiebres de inventario y disminución en la venta perdida

 Pregunta realizada únicamente a empresas grandes

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



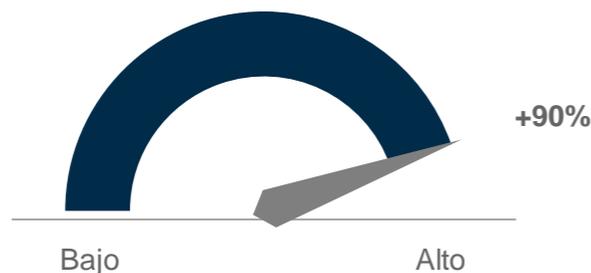
9 de cada 10 empresas encuestadas mantiene sus inventarios dentro de los rangos establecidos en sus políticas y 1 de cada 10 presenta áreas de oportunidad

... 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

2023
n= 238



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

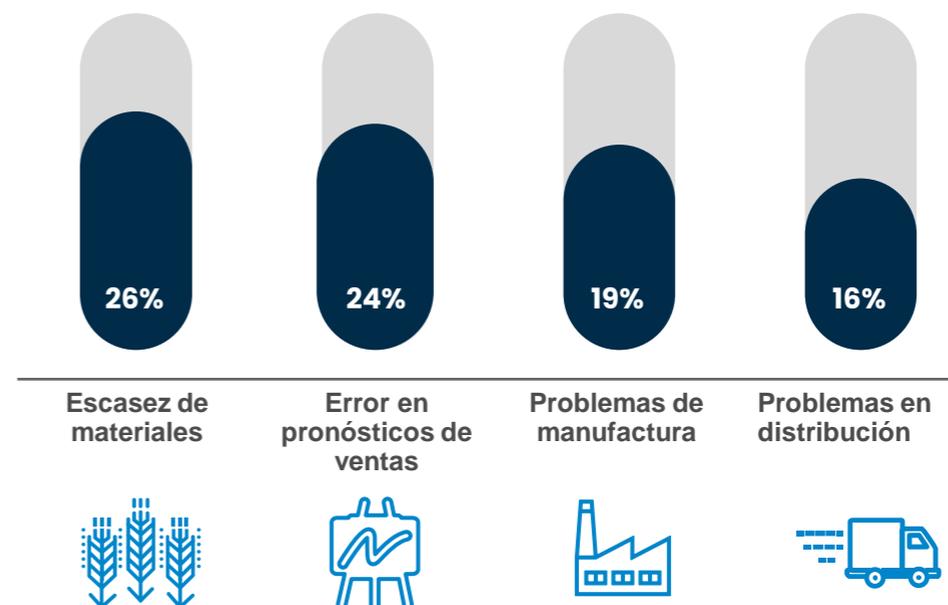


Bebidas

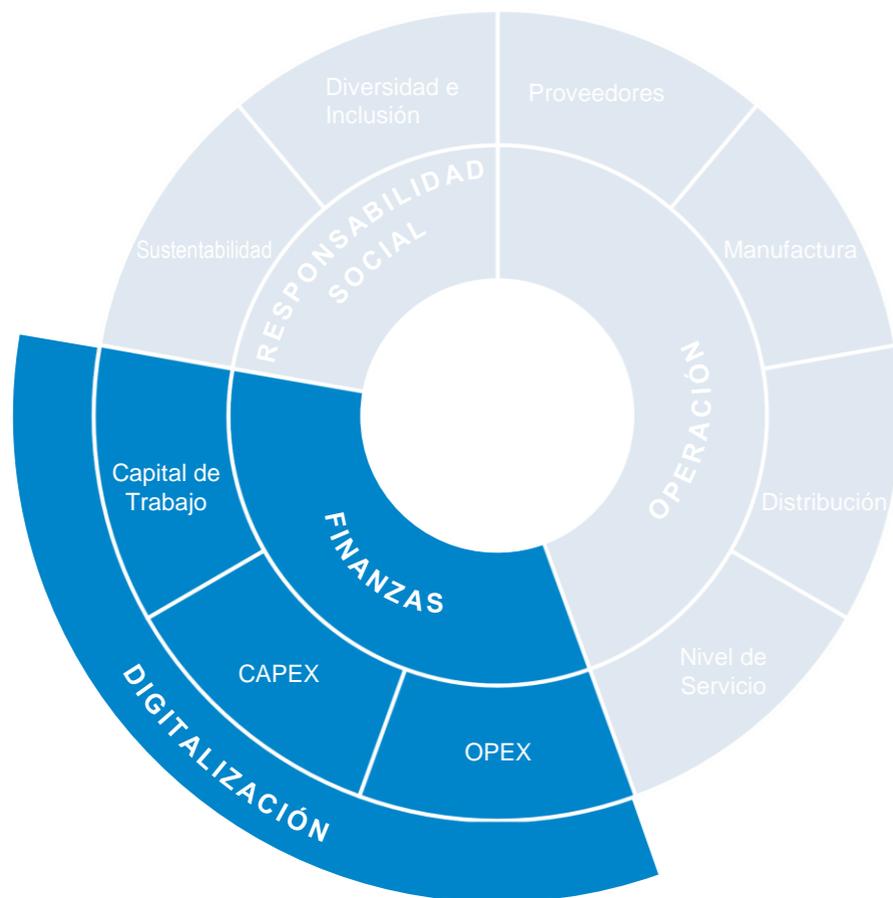
La industria de Bebidas presentó el **nivel de servicio más bajo** como consecuencia de los problemas de distribución en la cadena de suministro

n= 27

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



Dimensión – Finanzas en la Cadena de Suministro



Componentes Financieros:

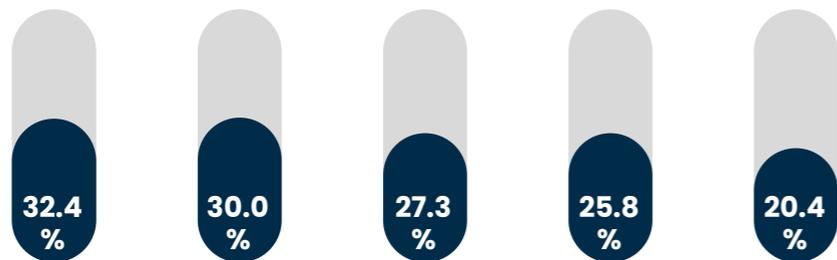
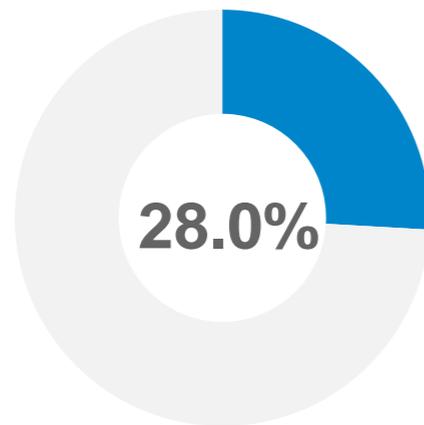
- 1. Costo de la función (“OPEX”)** – *Medición de los indicadores de la estructura del gasto operativo de la Cadena de Suministro*
- 2. Inversión en la Cadena de Suministros (“CAPEX”)** - *Medición de indicadores de inversión en proyectos de Optimización, Infraestructura y Transformación Digital.*
-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



Alimentos

Cuidado Personal

Bebidas

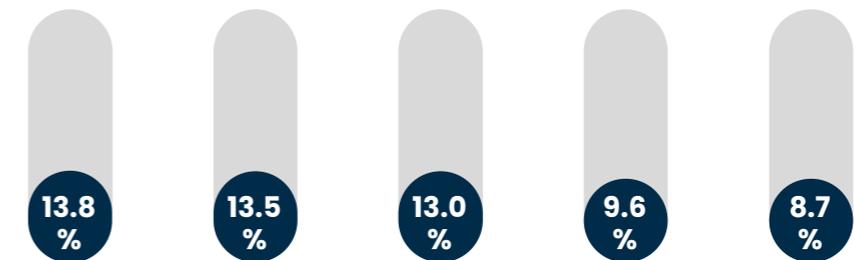
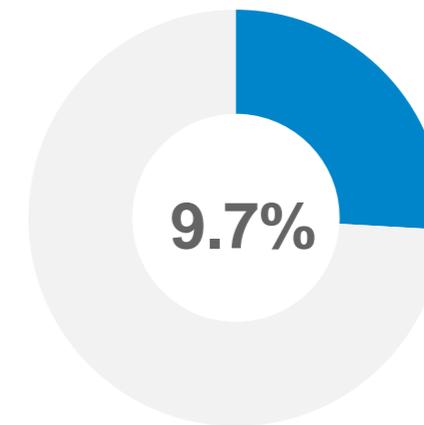
Bebidas alcohólicas

Cuidado del Hogar



Costo Promedio – Empresas Grandes

n= 24



Cuidado Personal

Cuidado del Hogar

Bebidas

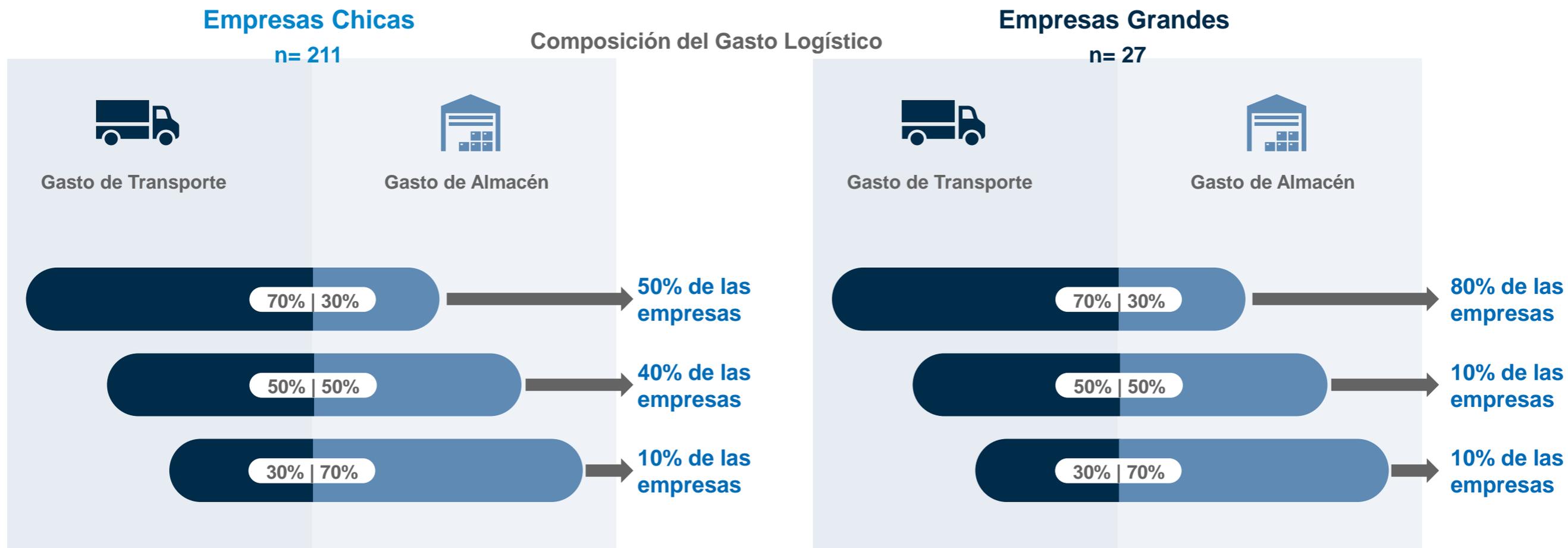
Bebidas alcohólicas

Alimentos



...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

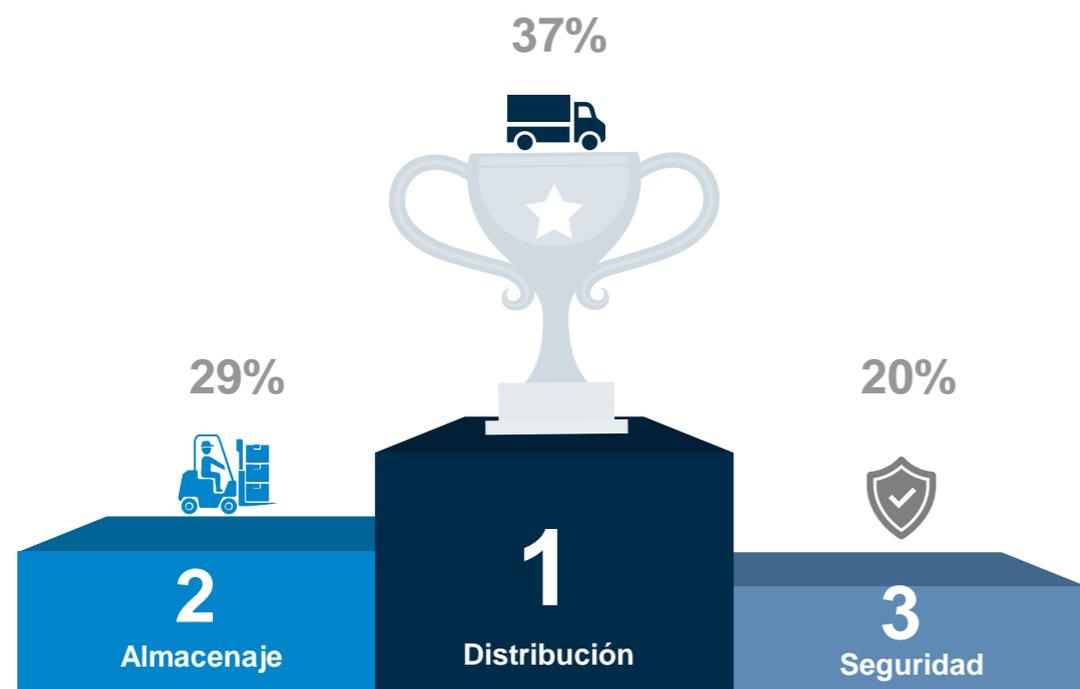


En materia de inversiones “CapEx” existen similitudes, sin embargo, al día de hoy destaca las iniciativas de optimización en lugar de la Digitalización ...

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

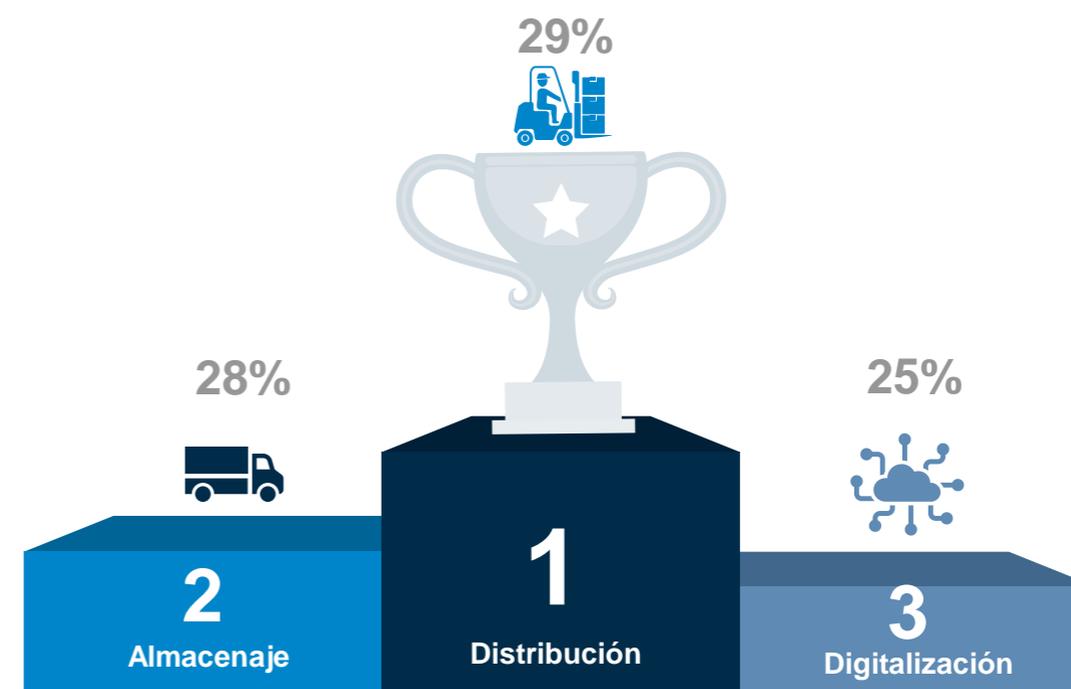
Prioridad de las empresas en capacidades logísticas

Empresas Chicas n= 211



14% de los votos restantes son para digitalización

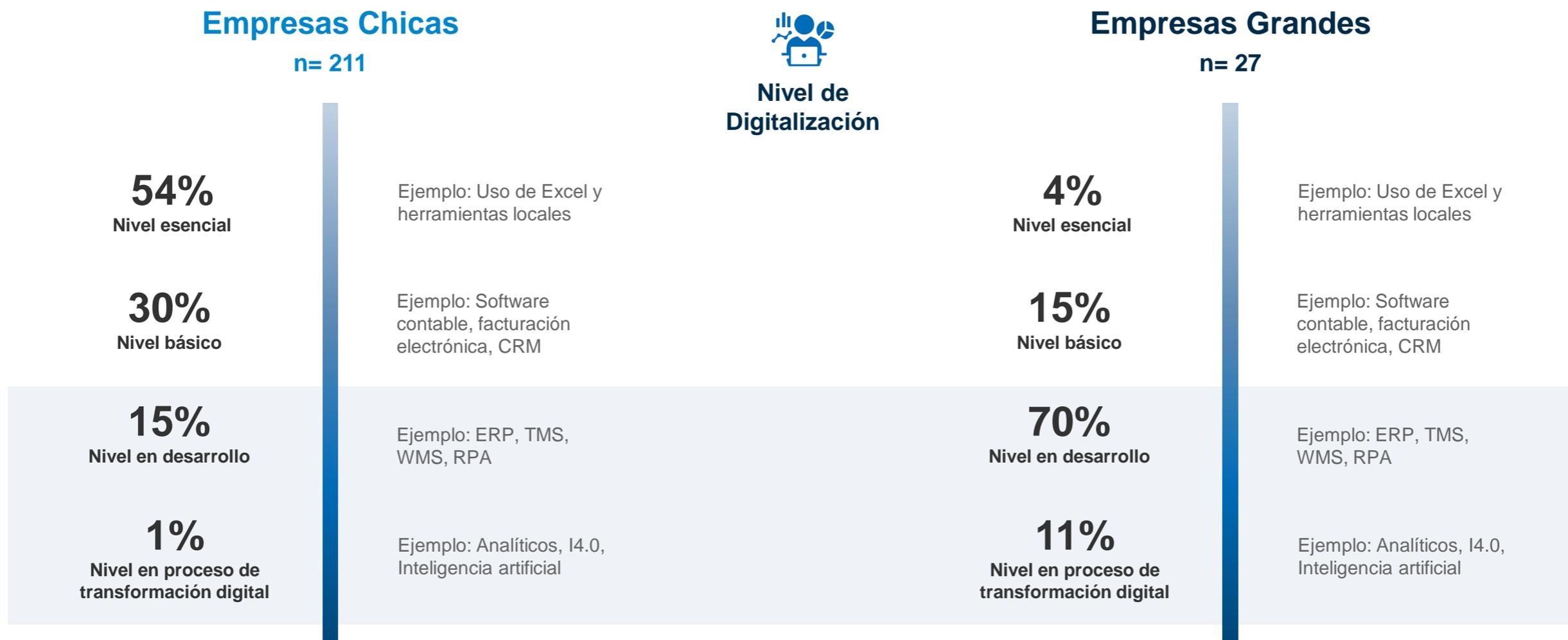
Empresas Grandes n= 27



18% de los votos restantes son para seguridad

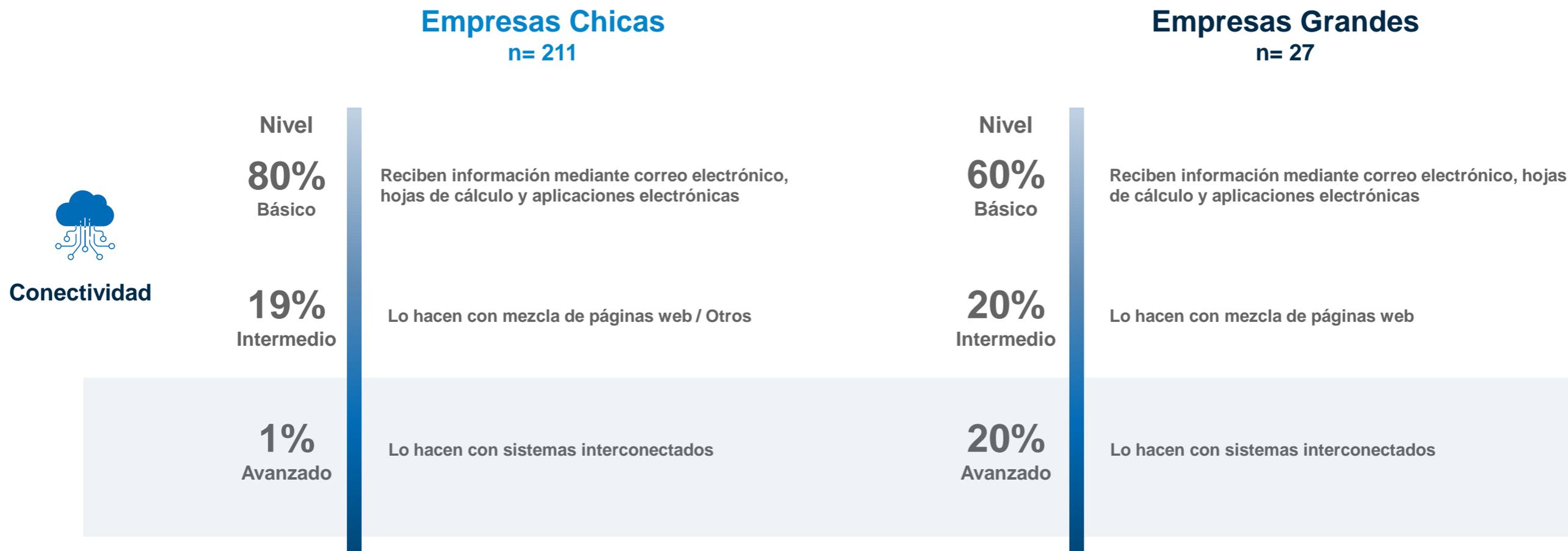
y para ello se puede constatar que solo el 10% empresas (Grandes) se encuentra en la adopción de la Digitalización

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



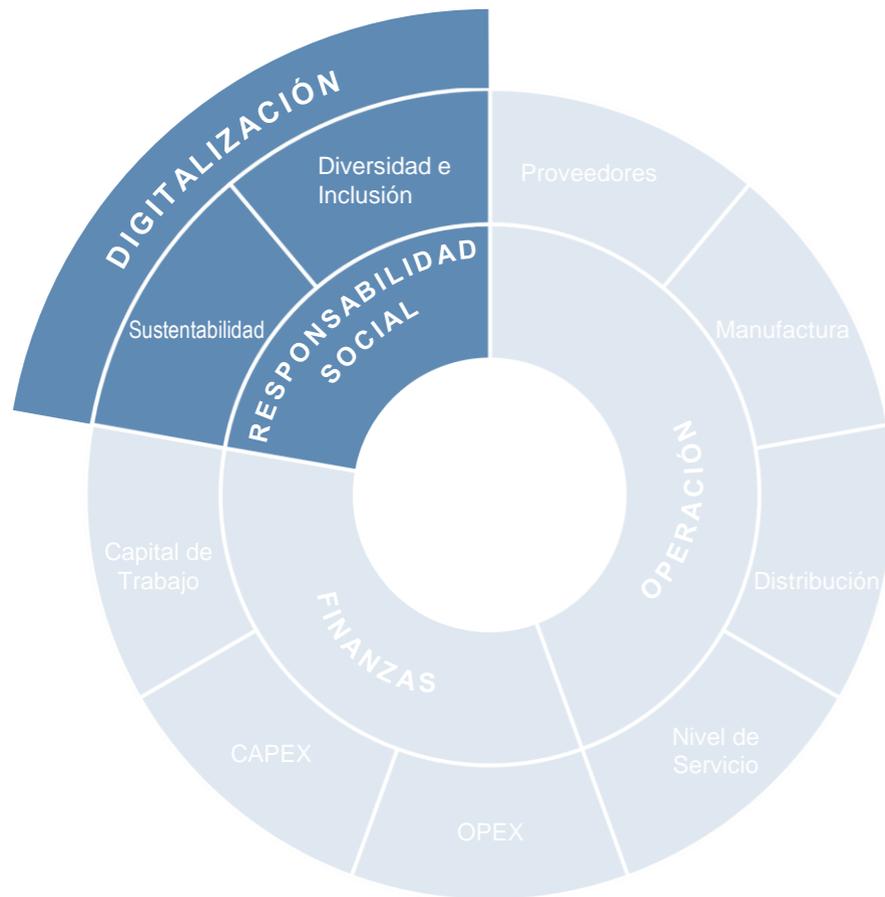
... en materia de conectividad se reduce ligeramente la brecha en donde el 20% de las empresas cuentan con sistemas de interconexión

¿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



Conectividad

Dimensión – Responsabilidad Social en la Cadena de Suministro

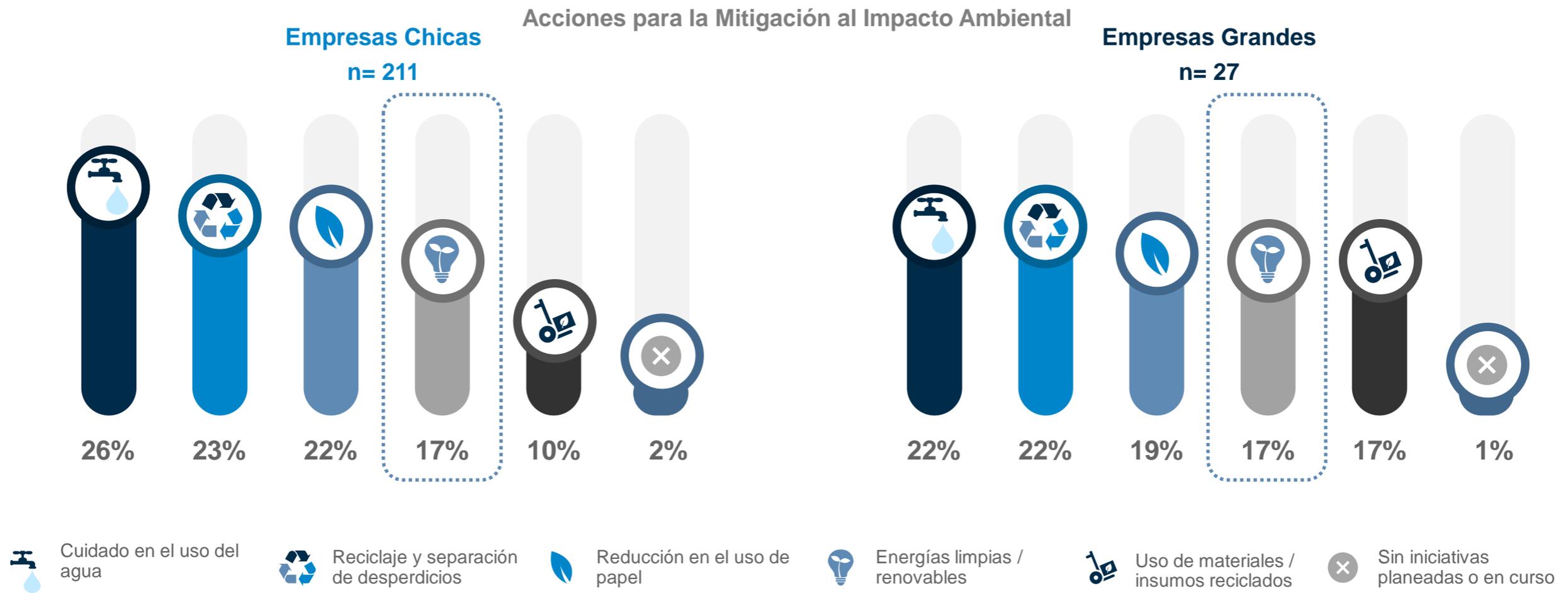


Componentes Responsabilidad Social:

- 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



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

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



Apertura a la equidad de género



Atracción



Desarrollo



Capacitación continua



Igualdad de condiciones



Balance de vida profesional y personal

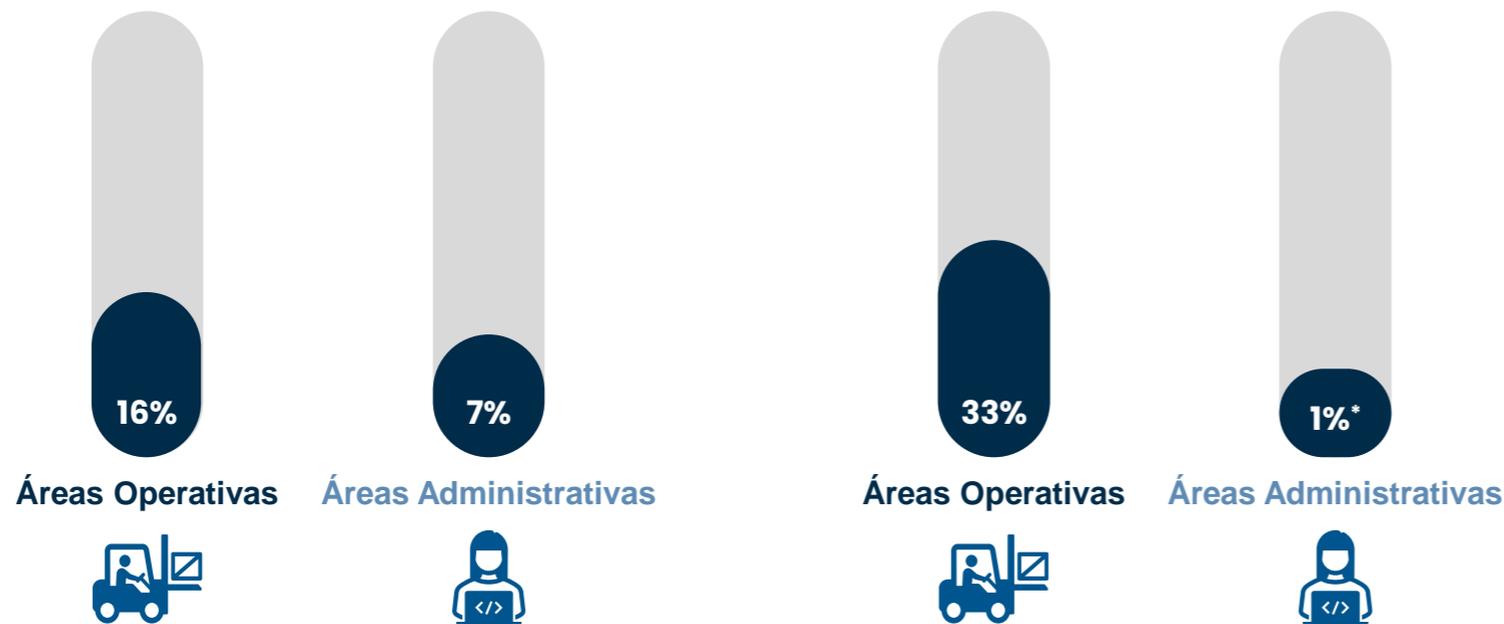
Las áreas operativas sufren el mayor nivel de rotación. Las empresas deben trabajar en asegurar el talento considerando los niveles actuales de escasez en personal logístico

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

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



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

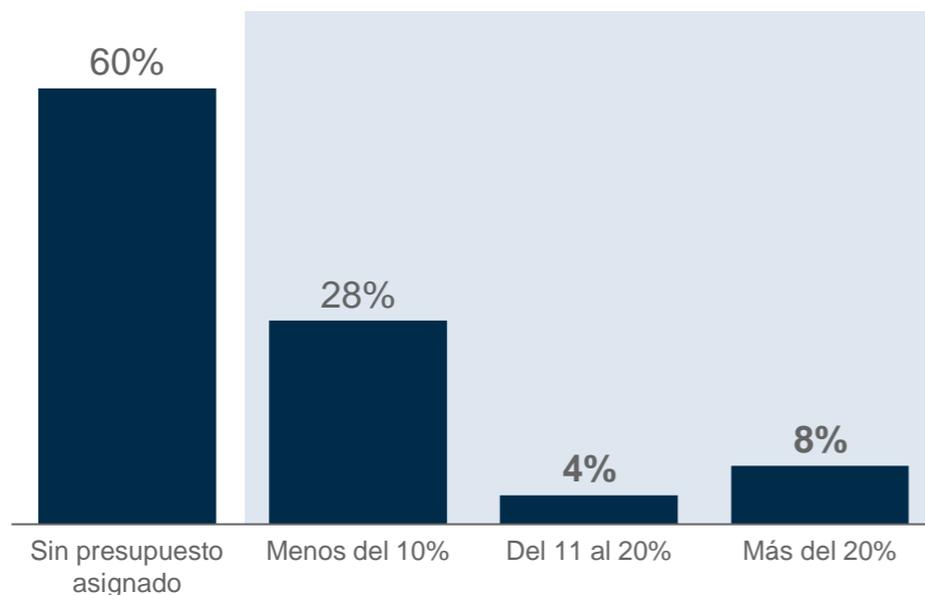
*Las empresas Grandes encuestadas presentaron una rotación menor a 20% en áreas administrativas

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?

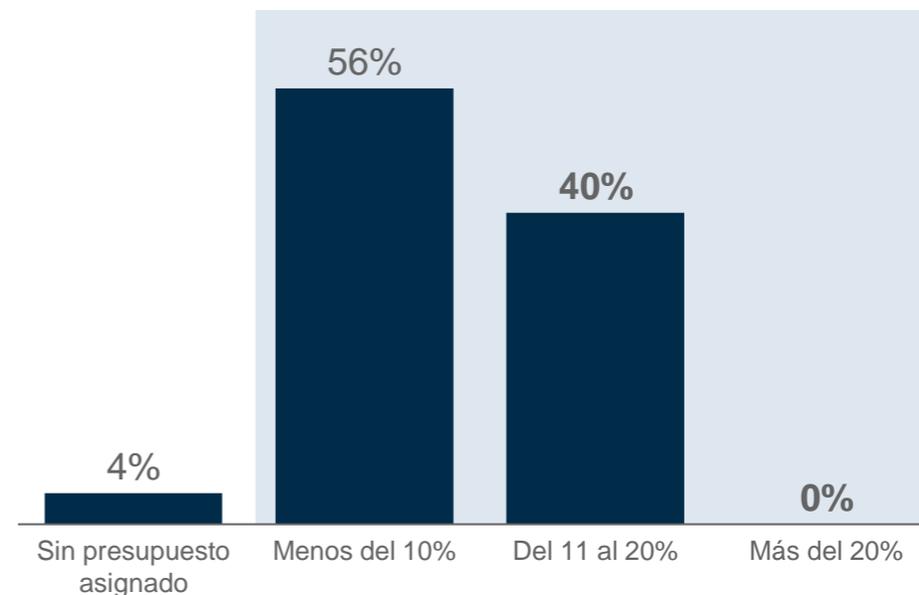
Presupuesto en Programas de Capacitación

Empresas Chicas n= 211

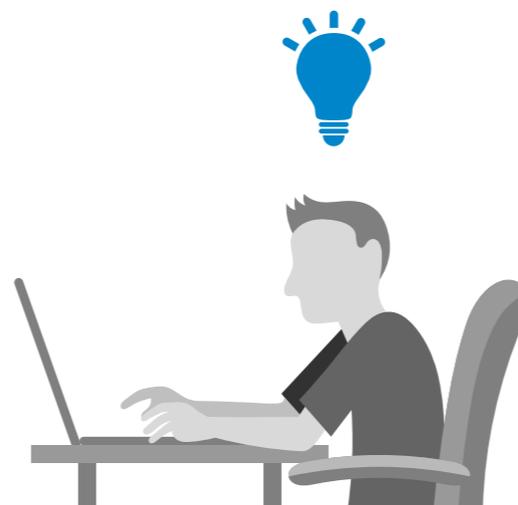


4 de cada 10 empresas chicas encuestadas tienen presupuesto para programas de capacitación

Empresas Grandes n= 27



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



Indicadores de desempeño logístico en México

Dashboard

2023

DIMENSIONES

OPERATIVA

Proveeduría y Manufactura

Distribución

Nivel de servicio

Digitalización

FINANCIERA

RESPONSABILIDAD SOCIAL

Industrias

All

Tamaño Cuestionario

Multiple selections

Rol

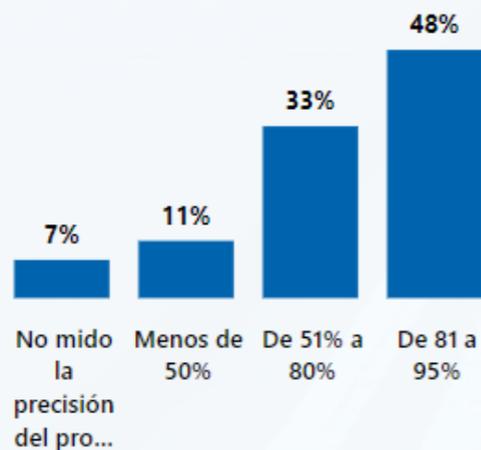
Multiple selections

Planeación de la demanda

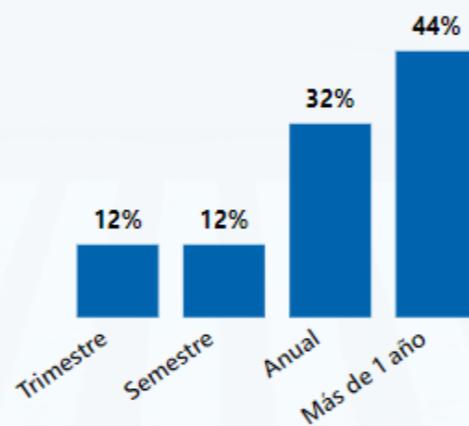
% Empresas



Precisión del pronóstico



Horizonte



Origen de los insumos



México	32%
Estados Unidos y Canadá	22%
Europa	19%
Asia	18%
Centro y Sudamérica	9%
África y Oceanía	1%
Total	100%

Indicadores de desempeño logístico en México

Dashboard

2023

DIMENSIONES

FINANCIERA

Capital de Trabajo

OPEX

CAPEX

OPERATIVA

RESPONSABILIDAD SOCIAL

Claro

Industrias

All

Tamaño Cuestionario

Grande

Rol

Multiple selections

Porcentaje del costo logístico

9.4

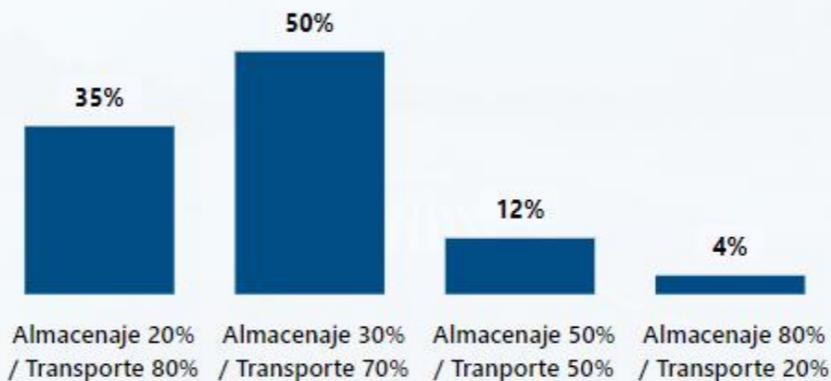
Costo promedio en almacenaje por pallet

453

Costo promedio en transporte por pallet

1,725

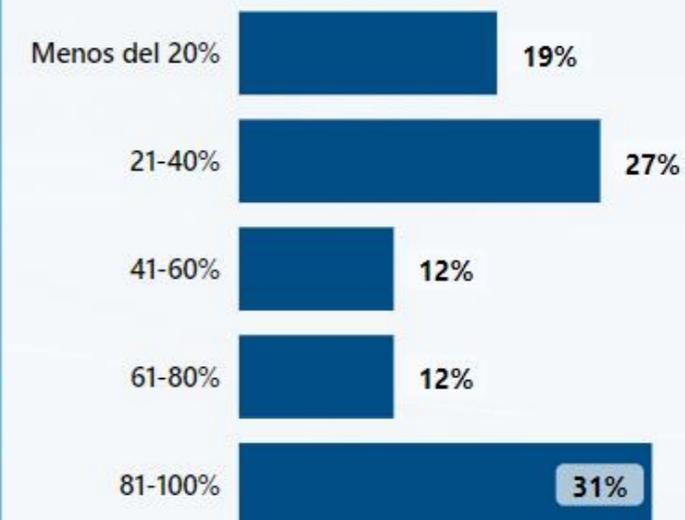
Composición del costo logístico



Porcentaje de seguridad en el costo logístico



Utilización por tipo de transporte



Está seleccionando: Trailer

Ferrocarril	Torton o vehículo de menor volumen
Full (doble semiremolque)	Trailer

Indicadores de desempeño logístico en México

Dashboard

DIMENSIONES

RESPONSABILIDAD SOCIAL

Sustentabilidad

Diversidad e Inclusión I

Diversidad e Inclusión II

OPERATIVA

FINANCIERA

Claro

Industrias

All

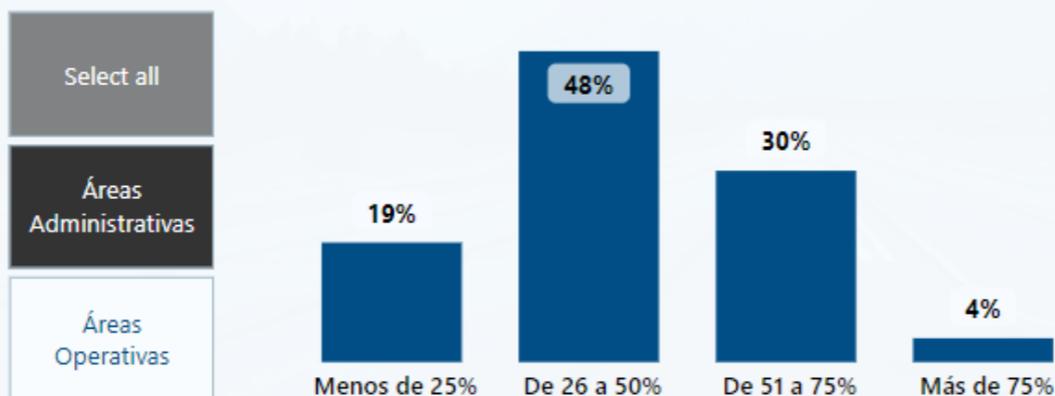
Tamaño Cuestionario

Grande

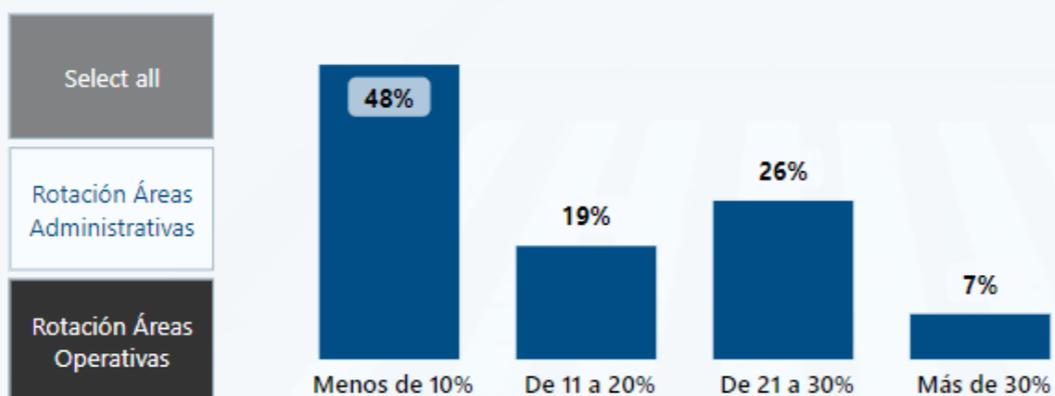
Rol

Multiple selections

Participación de mujeres en cadena de suministro



Porcentaje de rotación por área



Rango de edad promedio de los colaboradores



Indicadores de desempeño
logístico en México



2023

Indicadores de Desempeño Logístico en México “Datos que SI mueven”

12 Octubre 2023

ALVAREZ & MARSAL
LEADERSHIP. ACTION. RESULTS.™

Reporte de Resultados – 2ª Edición

