



Eficiencias en la Cadena de Suministro - Estudio Comparativo de Prácticas y Tendencias en México 2024



Contenido

01 INTRODUCCIÓN

02 NUMERALIA DE LA ENCUESTA

03 RETOS E IMPACTOS EN LA CADENA DE SUMINISTRO

04 IMPLEMENTACIÓN DE TECNOLOGÍAS Y CALIDAD DE LA INFORMACIÓN

05 TÉCNICAS DE MEJORA DE CADENA DE SUMINISTRO

06 PROFESIONALES EN LA CADENA DE SUMINISTRO

07 HALLAZGOS GENERALES



01

Introducción

Introducción

Bienvenido al **4to Estudio comparativo de prácticas y tendencias en México**, un estudio realizado por #SoyLogístico Asociación, soportado y analizado por Deloitte que brinda percepciones únicas sobre los retos clave que se enfrentan en Cadena de Suministro, así como un balance por tamaño de empresas e industrias.

La encuesta fue realizada por #SoyLogístico Asociación, con la participación de líderes de Cadena de Suministro de distintas industrias en México, se obtuvieron **73 respuestas**. El periodo de levantamiento cubrió la **última parte del 2023 e inicios del 2024**.

El reporte cubre el estado actual de temas y retos clave que enfrenta la función de la Cadena de Suministro, incluyendo habilitadores como: Tecnología, Tercerización y Capital Humano.

¿Qué Encontraras en este Reporte?



Cadena de suministro

- Un resumen de los retos actuales en México para la eficiencia en la Cadena de Suministro



Hallazgos

- Identificación de hallazgos con base en las respuestas de los líderes de la Cadena de Suministro y el análisis por los especialistas de Deloitte



Información de resultados

- Infografía de resultados de la encuesta considerando las industrias y el tamaño de las empresas






02

Numeralia de la Encuesta

Numeralia de la Encuesta

Se analizaron diferentes aristas a través de una encuesta electrónica, logrando recopilar perspectivas y opiniones de los líderes.

La encuesta fue realizada vía virtual del presente año arrojando resultados significativos para la toma de decisiones en cuanto a temas de talento, tecnología, tercerización e iniciativas a implementar en los siguientes años



Resultado encuesta 2024

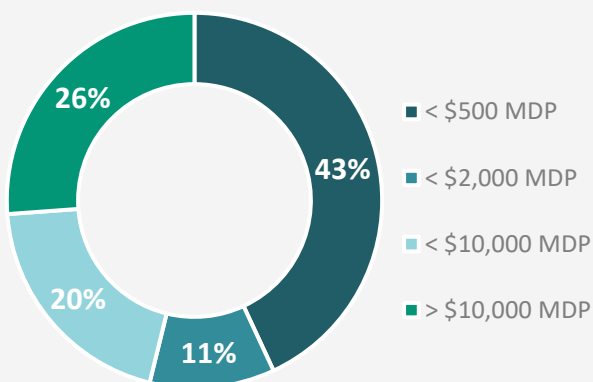
21 Tipos de Industrias

73 Líderes de cadena de suministro encuestados

Los 21 tipos de industrias fueron categorizados en 6 categorías. El núcleo de las industrias entrevistadas está compuesto por empresas de los sectores de consumo, servicios y manufactura. La categoría de "otras industrias" incluye aquellas enfocadas en ciencias de la vida, energía y recursos naturales, entre otras.



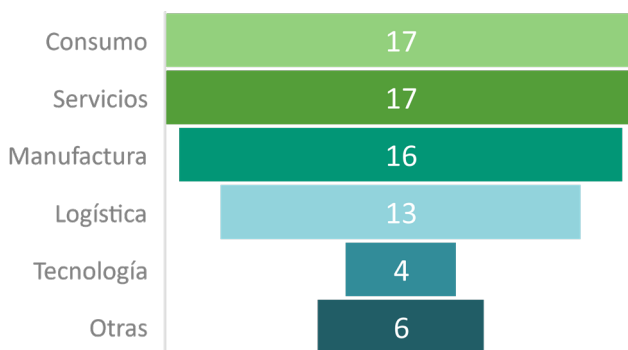
Cantidad de Ingresos en Millones de Pesos Mexicanos



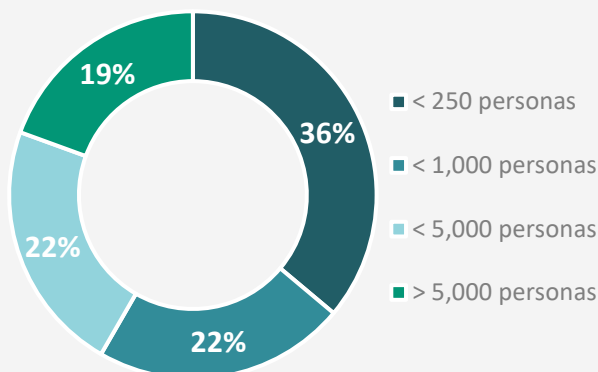
La mayoría de las empresas entrevistadas (**43%**) obtuvieron ingresos menores a 500 millones de pesos en el último ejercicio fiscal. No obstante, la distribución de ingresos, tanto por debajo como por encima de 10,000 millones de pesos, también representa una muestra significativa para determinar tendencias, **independientemente del nivel de ingresos de la empresa.**



Número de Empresas por Clasificación de Industria



Cantidad de Empleados por Empresa Encuestada



La categoría con mayor representación en cuanto al número de empleados son las empresas con menos de 250 personas. **La distribución de las demás categorías es casi equitativa**, mostrando una alta representación significativa, aunque no la superior a la mayoritaria



03

**Retos e Impactos en la
Cadena de Suministro**

Retos e Impactos en la Cadena de Suministro

Actualmente, los principales retos de la cadena de suministro en México se concentran en factores externos, como la competencia por mano de obra y activos, la capacidad de la infraestructura en todos sus tipos, la volatilidad del tipo de cambio y la inflación. Sin embargo, también se identificó un reto interno: la falta de inventario debido a una deficiente planificación. Finalmente, como en otros años la inseguridad del país sigue siendo un reto relevante.

Orden de los Principales Retos según el Número de Menciones



Principales Retos por Industria

	Logística	MFG.	Consumo	Servicios	TEC.	Otras
Alto						
Medio						
Bajo						

El reto de faltante de inventario podría prevenirse con una mejor **planificación, gestión de inventarios y diversificación de proveedores**

Para reducir la competencia por recursos, se puede fomentar la colaboración para compartir infraestructura e invertir en tecnologías que optimicen los recursos.

Principales Retos por Nivel de Ingresos

	< \$500 MDP	< \$10,000 MDP	> \$10,000 MDP
Alto			
Medio			
Bajo			

Las empresas con ingresos menores a \$500 MDP enfrentan el reto de competir por recursos de infraestructura y mano de obra, debido al aumento **del 20% en el salario mínimo y la prohibición del outsourcing.**

Para las empresas con ingresos superiores a 10,000 MDP, los principales retos cambian, siendo la infraestructura y la inseguridad grandes amenazas.



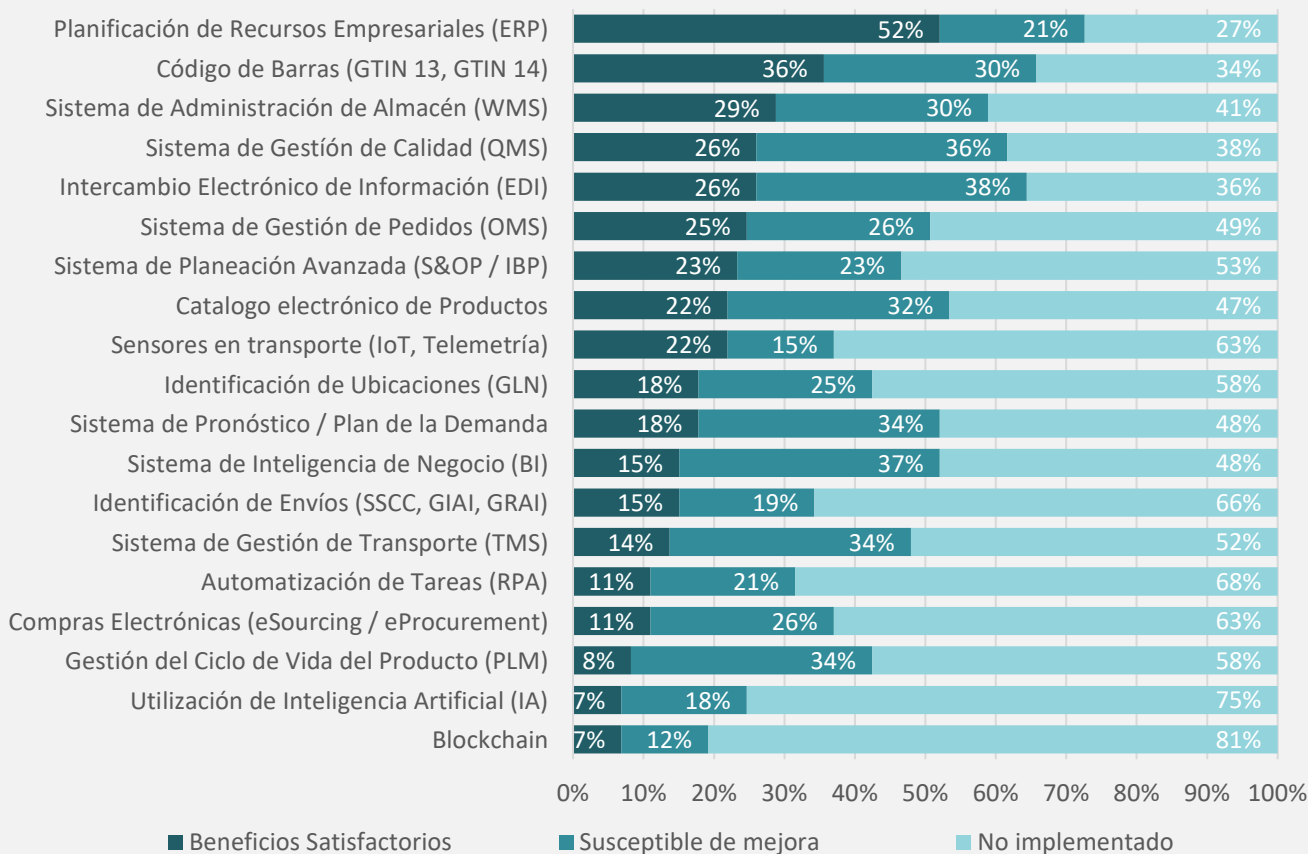
04

**Implementación de
Tecnologías y Calidad
de la Información**

Nivel de Implementación de Tecnologías

Actualmente, las tecnologías con mayor nivel de implementación están conformadas por el ERP (73%), el Código de Barras (66%) y los sistemas de administración de almacenes (WMS) (59%). Por otro, el Intercambio Electrónico de Información (38%), el Sistema de Inteligencia de Negocio (BI) (37%) y el Sistema de Gestión de Calidad (QMS) (36%) son más susceptibles a mejoras una vez implementados. En general, casi siempre las implementaciones de tecnología tienen varias mejoras por realizar

Nivel de Implementación de Tecnologías de Cadena de Suministro



Más de la mitad de las implementaciones tecnológicas se concluyen con oportunidades para ser mejoradas.

Implementación ERP

ERP es la tecnología más utilizada y requiere menos mejoras en comparación con otras ya implementadas, **logrando resultados satisfactorios en el 52%** de los casos.

Tecnología Emergentes

Estas tecnologías tienen una baja penetración en el mercado, pero su valor aumentará en los próximos años, pudiendo convertirse en tendencia.

- Automatización de Tareas (RPA)
- Utilización de Inteligencia Artificial (IA)
- Blockchain

Oportunidades

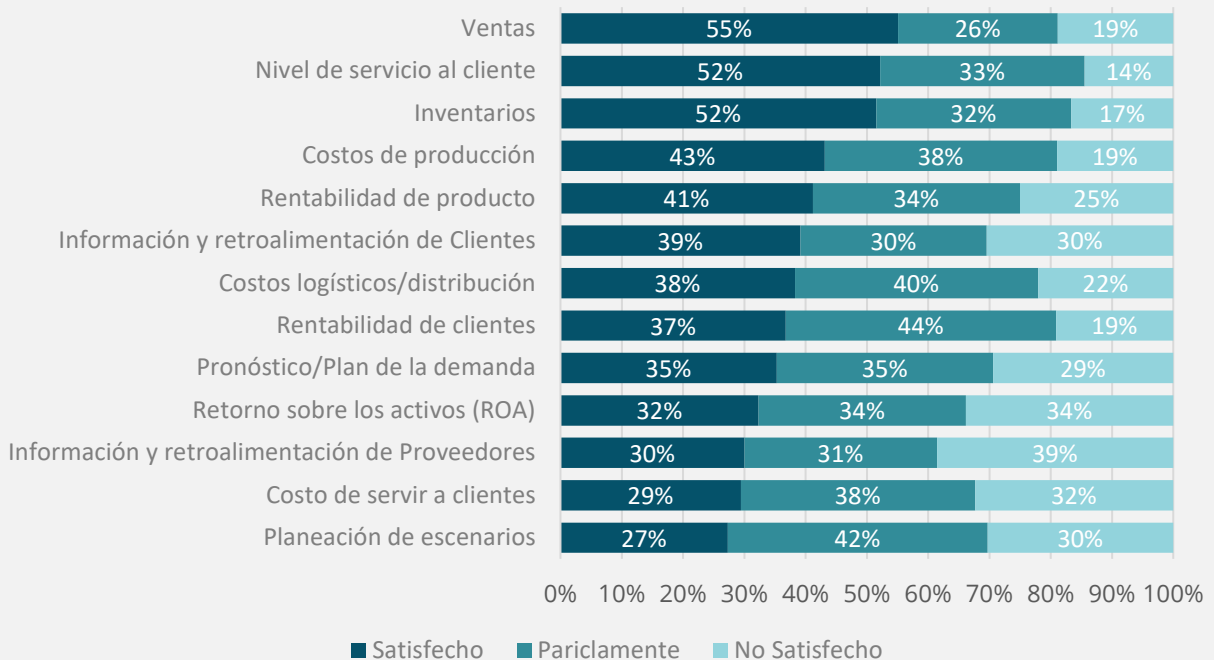
Algunas tecnologías no son muy solicitadas, pero una vez implementadas requieren pocas mejoras en comparación con otras:

- Sistema Avanzado de Planeación
- Sensores de Transporte
- Identificación de Envíos
- Blockchain

Disponibilidad y Calidad de la Información

La disponibilidad y calidad de la información sobre **ventas, nivel de servicio al cliente e inventarios** en México permiten a las empresas tomar decisiones más informadas y estratégicas. Esto facilita la identificación de tendencias de mercado, la generación de lealtad con el cliente y la optimización de los niveles de stock, minimizando el riesgo de desabastecimiento o exceso de inventarios.

Nivel de Satisfacción de la Disponibilidad y Calidad de la Información



Nivel de Satisfacción de la Información Disponible

Tipo de Información	Satisfacción (%)
Ventas	68%
Inventarios	62%
Nivel de Servicio al Cliente	61%
Información y Retroalimentación de Clientes	56%
Rentabilidad de Productos	55%
Costos de Producción	53%
Pronóstico / Plan de la Demanda	50%
Costos Logísticos / Distribución	49%
Retorno sobre los Activos (ROA)	49%
Información y Retroalimentación de Proveedores	49%
Rentabilidad de Clientes	45%
Costo de Servir a Clientes	43%
Planeación de Escenarios	39%

Más del 60% de las empresas están totalmente o parcialmente satisfechos con la información crítica.

La información de retroalimentación de proveedores y clientes, así como la información segmentada, representa un desafío para las empresas.

Las oportunidades emergentes se centran en la **retroalimentación de clientes**, así como en el **pronóstico y planificación de la demanda**.



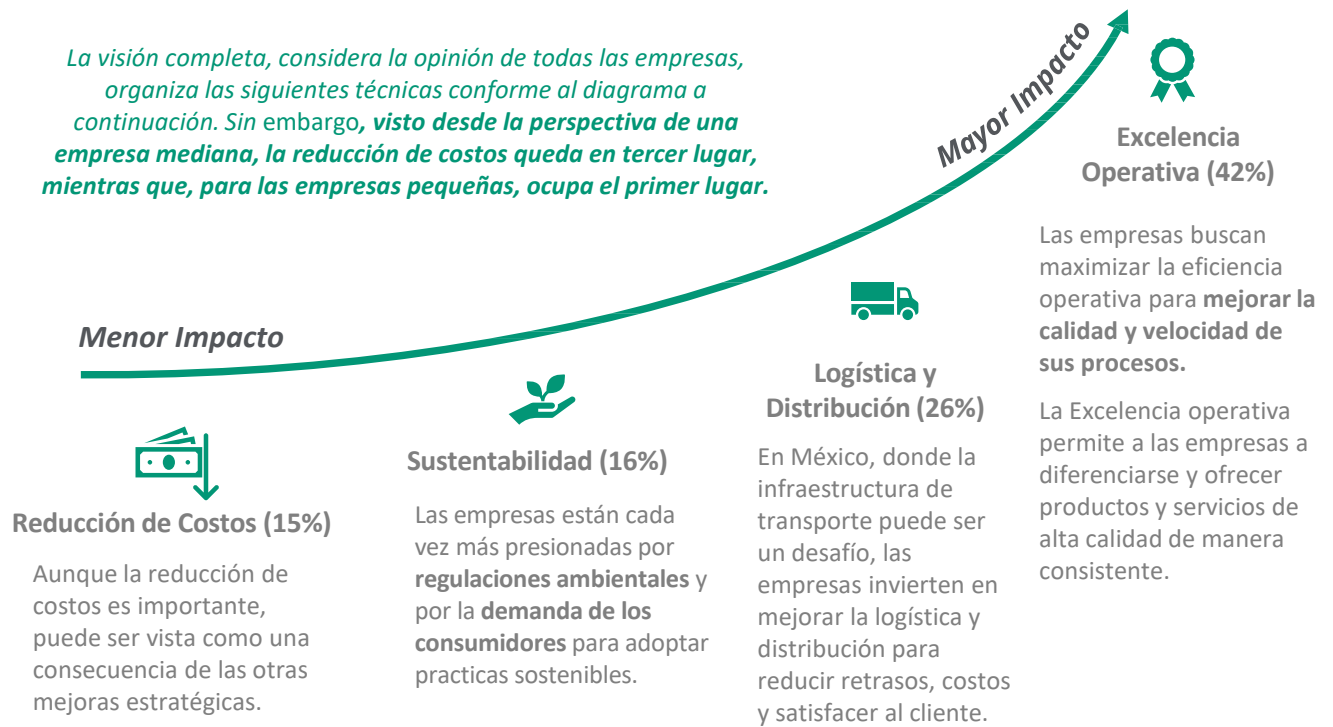
05

**Técnicas de Mejora de
Cadena de Suministro**

Técnicas para Mejorar la Cadena de Suministro

Actualmente, las empresas priorizan la inversión en excelencia operativa, logística, distribución y sustentabilidad antes de enfocarse directamente en la reducción de costos como técnicas estratégicas para mejorar la cadena de suministro.

La visión completa, considera la opinión de todas las empresas, organiza las siguientes técnicas conforme al diagrama a continuación. Sin embargo, **visto desde la perspectiva de una empresa mediana, la reducción de costos queda en tercer lugar, mientras que, para las empresas pequeñas, ocupa el primer lugar.**



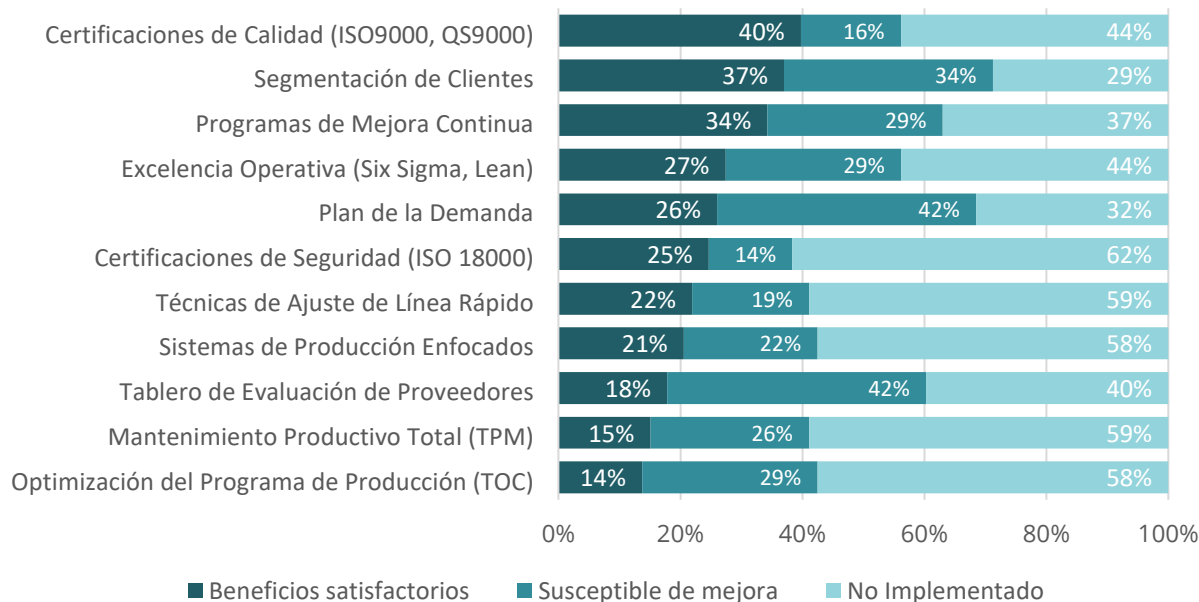
Resumen de Técnicas por Industria.

%	Logística	Manufactura	Consumo	Servicios	Tecnología	Otras
Excelencia Operativa	11	31	21	21	6	10
Logística y Distribución	12	23	27	21	7	10
Sustentabilidad	3	19	22	14	4	14
Reducción de Costos	6	20	23	10	7	9

Técnicas de Excelencia Operativa

En México las **certificaciones de calidad son las más implementadas** debido a su amplio reconocimiento y beneficios directos en la reputación y operaciones de la empresa. Sin embargo, otras iniciativas de excelencia operativa presentan mayores complejidades y desafíos para alcanzar beneficios satisfactorios

Nivel de Aplicación de las Técnicas de Excelencia Operativa



Facilidad de Implementación de las Técnicas de Excelencia Operativa

Técnicas de Excelencia Operativa	Beneficios (%)
Certificaciones de Calidad (ISO9000, QS9000)	71%
Certificaciones de Seguridad (ISO 18000)	64%
Programas de Mejora Continua	54%
Técnicas de Ajuste de Línea Rápido	53%
Segmentación de Clientes	52%
Excelencia operativa (Six Sigma, Lean)	49%
Sistemas de Producción Enfocados	48%
Plan de la Demanda	38%
Mantenimiento Productivo Total (TPM)	37%
Optimización del Programa de Producción (TOC)	32%
Tablero de Evaluación de Proveedores	30%

El porcentaje de beneficios revela oportunidades para implementar técnicas simples con buenos resultados, por ejemplo:

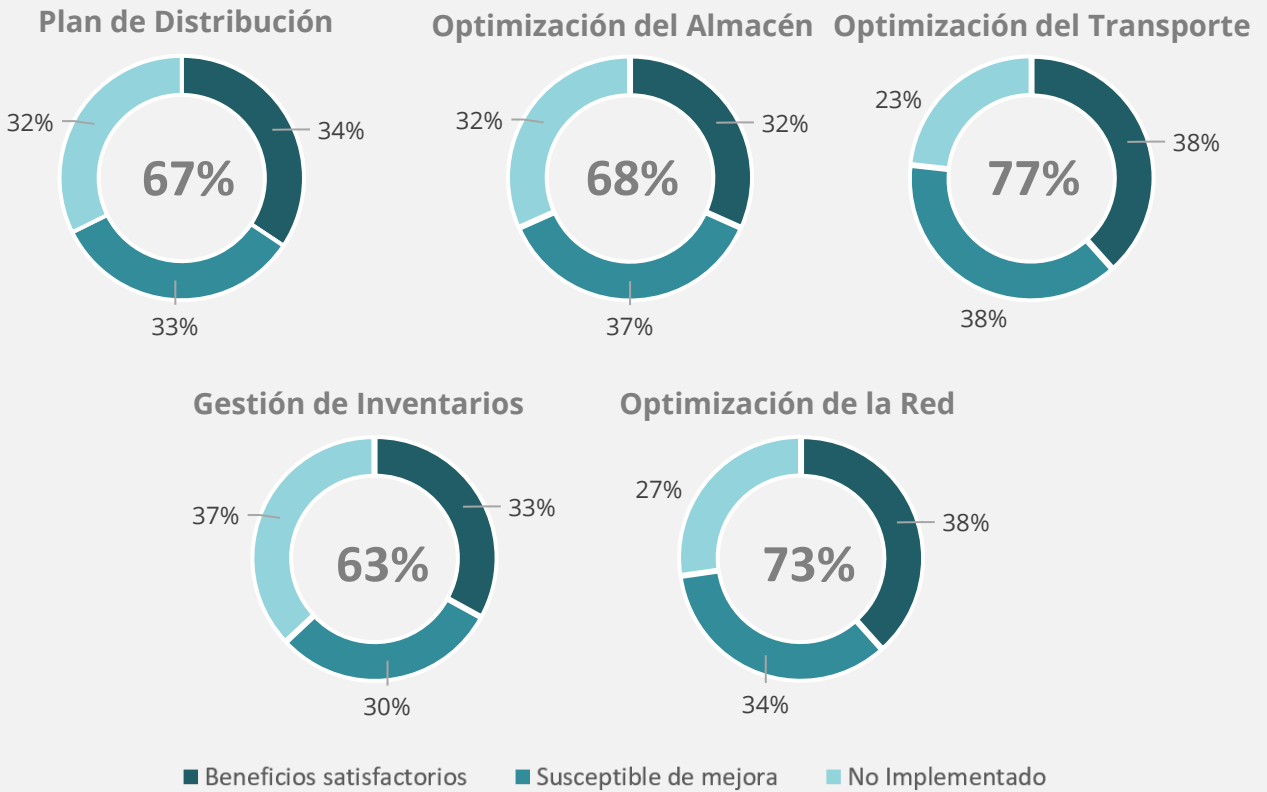
Aunque la **Certificación de Seguridad (ISO 18000)** no sea una de las técnicas más usadas por las empresas, el 64% de las implementaciones no necesitarán mejoras

Las técnicas más implementadas y que proporcionan beneficios sin ser muy susceptibles a mejoras son las **Certificaciones de Calidad y Seguridad (ISO 9000, QS 9000, ISO 18000)**, así como los programas de mejora continua.

Técnicas de Logística y Distribución

Las empresas en México están **adoptando un enfoque equilibrado en la implementación de técnicas logísticas**, lo que es indicativo de una madurez en el sector y una búsqueda constante de eficiencia operativa y resiliencia en la cadena de suministro dónde ninguna técnica domina sobre las otras.

Nivel de Aplicación de las Técnicas de Logística y Distribución



Facilidad de Implementación de las Técnicas de Logística y Distribución

Técnicas de Logística y Distribución	Beneficios (%)
Optimización de la Red	53%
Gestión de Inventarios	52%
Plan de Distribución	51%
Optimización del Transporte	50%
Optimización del Almacén	46%

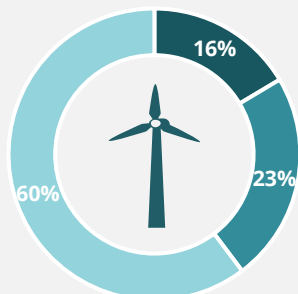
Casi todas las técnicas tienen un beneficio del 50%, lo que indica que la mitad de las empresas logran implementar satisfactoriamente **las mejoras de la gestión de la cadena de suministro**.

La alta madurez del sector en el desarrollo de técnicas de distribución y logística refleja las medidas adoptadas para superar los desafíos de infraestructura y competir por los recursos necesarios para mantener las operaciones a flote, a pesar del entorno adverso.

Técnicas de Sustentabilidad

Las iniciativas de sustentabilidad generan, en promedio, un **45% de beneficios satisfactorios** en su implementación. Por esta razón, las empresas mexicanas ya están llevando a cabo iniciativas serias y de impacto en este rubro. Se espera que esta tendencia continúe y gane mayor relevancia en el futuro.

Nivel de Aplicación de las Técnicas de Sustentabilidad

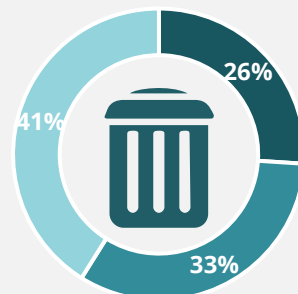


41%

Beneficios

Combustibles Alternos para
Manufactura y/o Distribución

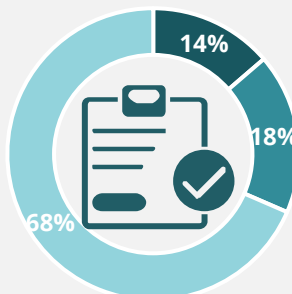
La gestión y optimización de desperdicios y energía son las técnicas más utilizadas por las empresas para ser sustentables debido a su eficacia y rentabilidad.



44%

Beneficios

Gestión y optimización de
Desperdicios

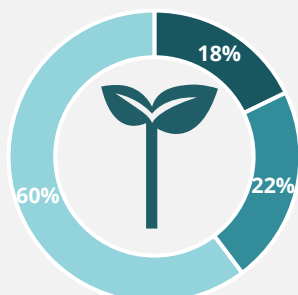


43%

Beneficios

Certificaciones de Sustentabilidad
(ISO 14,000)

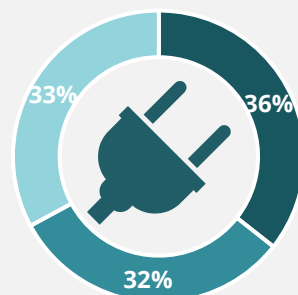
Se pueden aprovechar otras técnicas aún no ampliamente implementadas, como los combustibles alternativos, la disminución de la huella de carbono y las certificaciones de sustentabilidad.



45%

Beneficios

Disminución de Huella de
Carbono



53%

Beneficios

Optimización de Uso de Energía
en Planta, Transporte u otros
Activos

■ Beneficios satisfactorios ■ Susceptible de mejora ■ No Implementado

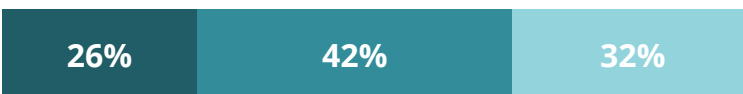
Las empresas en México están adoptando un enfoque más equilibrado en la implementación de técnicas de sostenibilidad. El sector aún tiene un gran potencial de crecimiento, ya que en los próximos años se espera un aumento en la adopción de tecnologías verdes, la mejora en la gestión de recursos y la obtención de certificaciones de sostenibilidad. Estas iniciativas no están desligadas de beneficios económicos.

Técnicas de Reducción de Costos

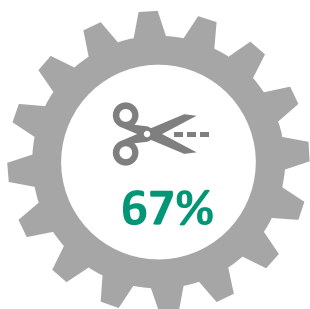
Las técnicas de reducción de costos no son priorizadas porque derivan de las tres categorías mencionadas anteriormente. En México, la técnica más utilizada es la **racionalización de productos**. Sin embargo, el traslado de producción y la optimización de centros productivos ofrecen beneficios equivalentes o incluso superiores para lograr el mismo objetivo.



Racionalización de Productos



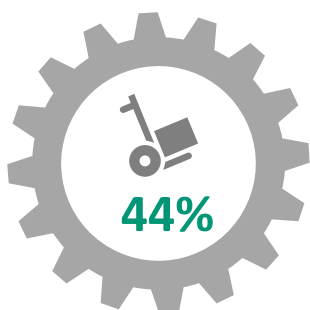
El **68%** de las empresas ha racionalizado los productos como técnica de reducción de costos, aunque solo el **38%** de las aplicaciones resultan exitosas



Reducción en plantilla laboral



El **67%** de las empresas ha reducido su plantilla laboral como una técnica para disminuir costos, aunque solo el **35%** de estas iniciativas han resultado exitosas.



Traslado de Producción



El **44%** de las empresas ha trasladado la producción a zonas geográficas de menor costo como técnica de reducción de costos siendo el **38%** de las aplicaciones exitosas



Optimización de Centros Productivos

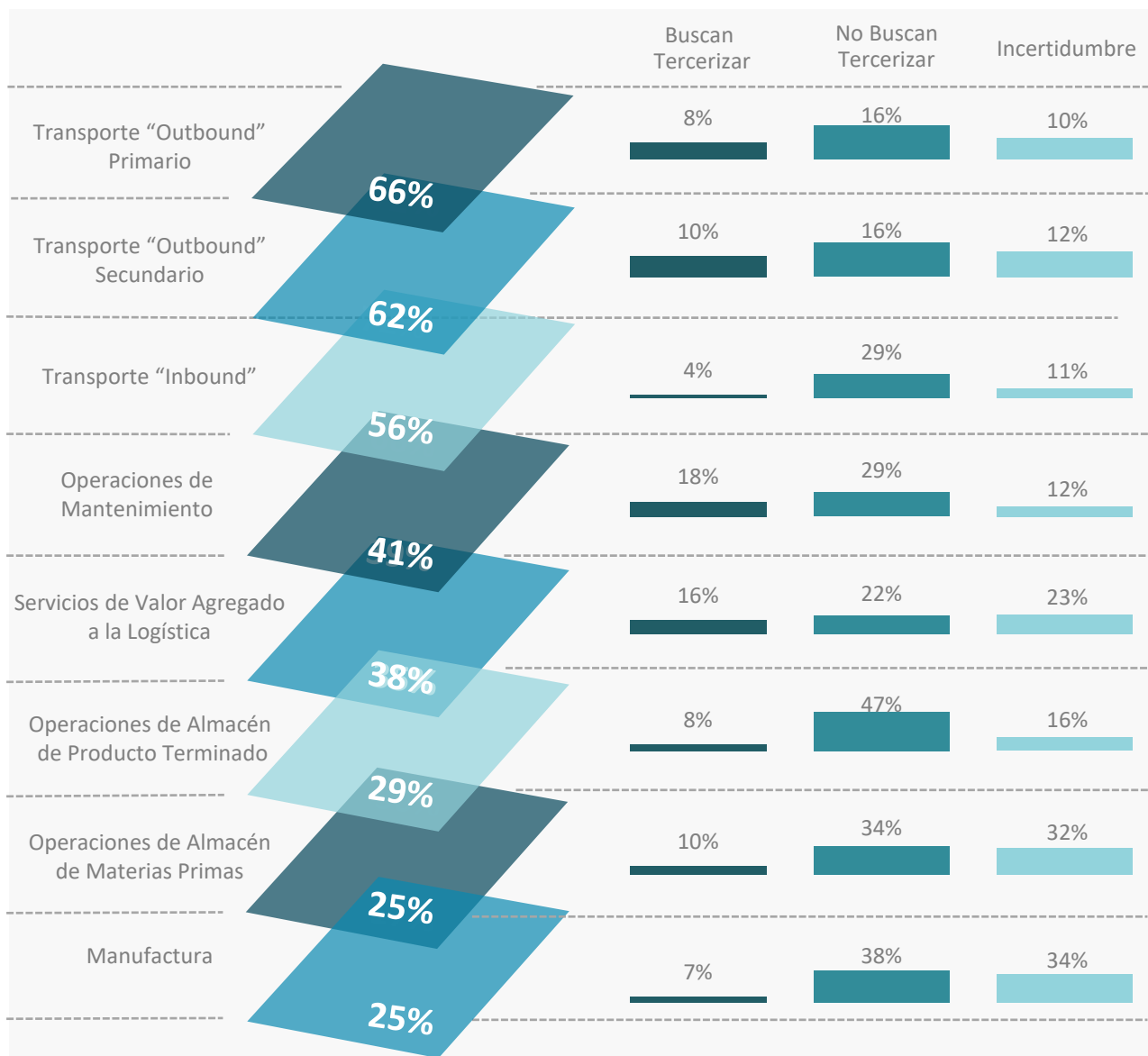


El **44%** de las empresas han optimizado centros productivos para reducir la capacidad excedente como técnica de reducción de costos siendo el **41%** de las aplicaciones exitosas

Tercerización en la Cadena de Suministro

Las áreas de transporte inbound y outbound son las que presentan el mayor porcentaje de tercerización en México. A menudo, las empresas enfrentan una logística compleja, y resulta más eficiente externalizar estas funciones a empresas especializadas que poseen la infraestructura y el conocimiento necesarios. La tercerización de servicios de cadena de suministro crece año con año en el país.

Nivel de Tercerización de Operaciones en la Cadena de Suministro

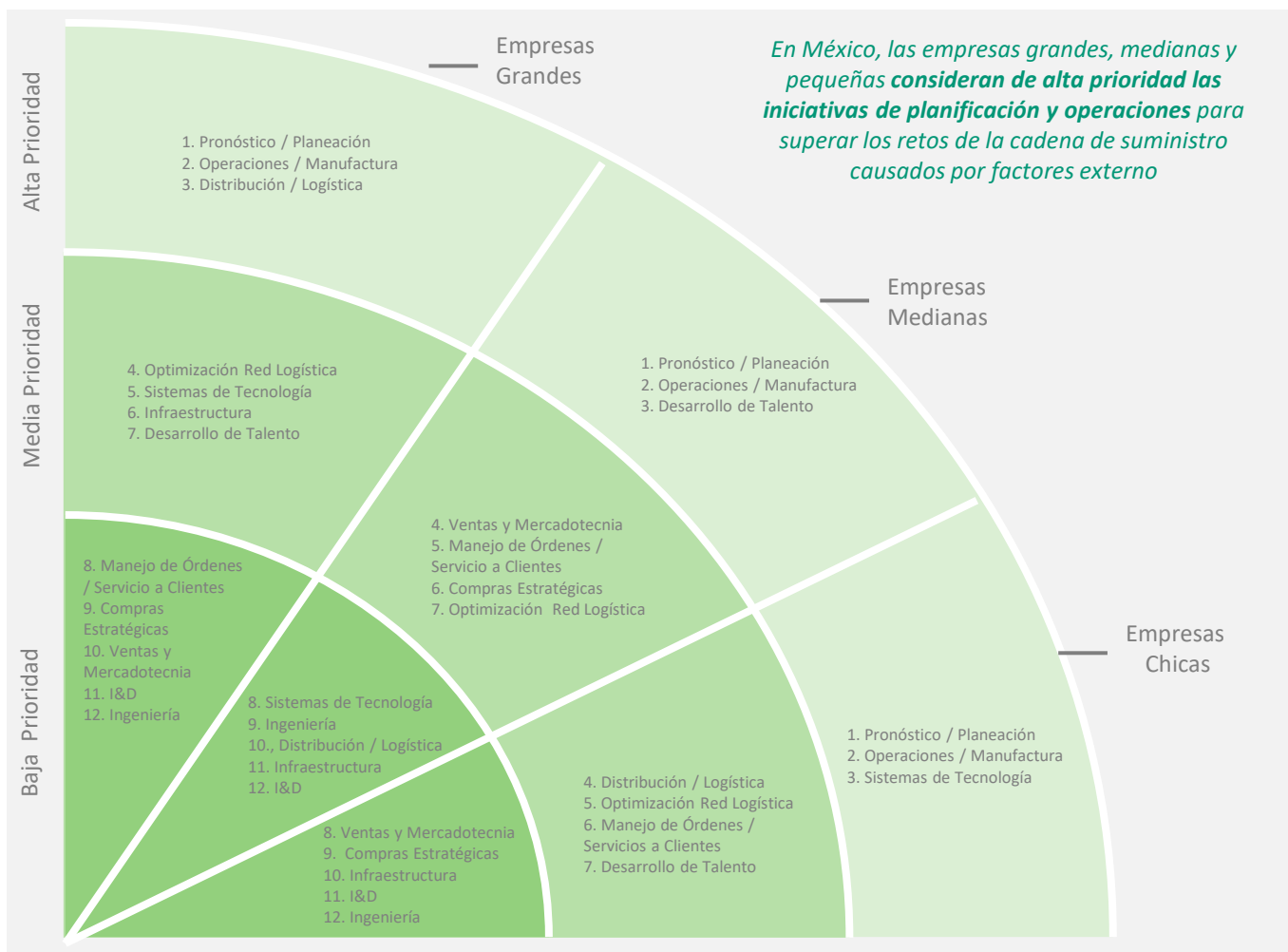


Las **operaciones de manufactura** a menudo se mantienen internas para asegurar el control de calidad, proteger la propiedad intelectual, mejorar la flexibilidad y la integración de procesos, y minimizar los riesgos asociados con la dependencia de proveedores externos.

Iniciativas de Mejora por Nivel de Ingresos

- **Las grandes empresas** invierten en la eficiencia logística mediante iniciativas como la distribución, la optimización de la red logística y el desarrollo de infraestructura.
- **Las empresas medianas** se enfocan en iniciativas de manejo de órdenes, servicio al cliente y desarrollo de talento.
- **Las pequeñas empresas** buscan implementar sistemas tecnológicos en su cadena de suministro y alinearse con los objetivos de las empresas medianas.

Priorización de Iniciativas por Nivel de Ingresos



En el 2024, las empresas se enfocan en la planeación, sistematización y desarrollo del talento para poder eficientar las operaciones diarias y enfrentar de forma más competitiva los retos de la cadena de suministro. A diferencia del 2021 cuando las empresas se enfocaban principalmente en iniciativas de compras estratégica y operativas para asegurar el suministro de materiales y reducir el contexto de incertidumbre y disminuciones derivadas de la pandemia



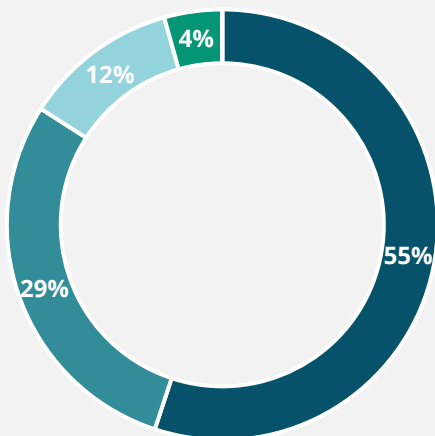
06

**Profesionales en la
Cadena de Suministro**

Profesionales en la Cadena de Suministro

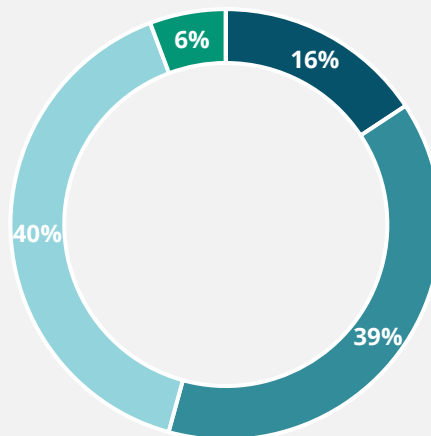
La mayoría de los profesionales que trabajan en temas de cadena de suministro cuentan con formación alta comparativamente con otras áreas de las empresas, Cabe destacar que en la alta dirección, el 55% de los profesionales tienen un posgrado.

Personal Directivo



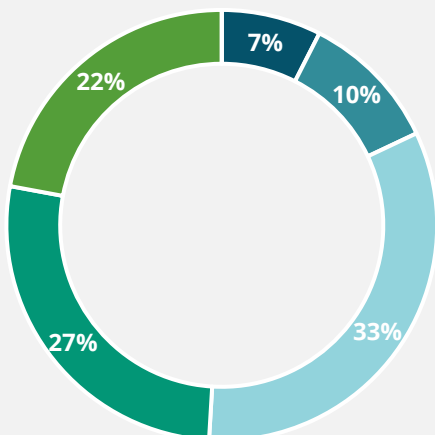
El 84% del personal directivo cuenta con un posgrado o especialidad

Personal Gerencial



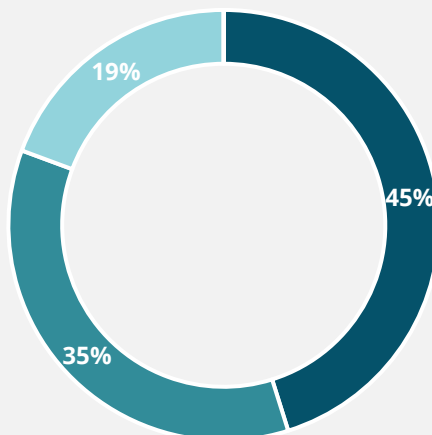
El 54% del personal gerencial cuenta con un posgrado o especialidad

Personal a Cargo de Transporte y Almacenes



El 17% del personal cuenta con un posgrado o especialidad

Instructores / Asesores / Consultores (Internos y/o Externos)



El 81% de los consultores cuenta con un posgrado o especialidad

- Posgrado
- Especialidad / Diplomado
- Licenciatura / Carrera Profesional
- Carrera Técnica
- Preparatoria
- Secundaria



07

Hallazgos Generales

Hallazgos Generales

Las empresas en la cadena de suministro están altamente enfocadas en mejorar la planificación, los pronósticos y la eficiencia operativa mediante la implementación de tecnología, el aseguramiento de la calidad de la información y la aplicación de técnicas de mejora continua.

Estos esfuerzos tienen de inventario en sus operaciones. como objetivo enfrentar los retos externos, como la infraestructura deficiente y la volatilidad financiera, evitando faltantes de inventario en sus operaciones.

🔍 Oportunidades y Tendencias Identificadas

Implementación de Tecnologías

Tendencia:

- ERP
- Código de Barras
- Sistema de Administración del Almacén

Oportunidades:

- Sensores de transporte
- Sistemas avanzados de planificación
- Identificación de envíos
- Blockchain

Disponibilidad de la Información

Tendencia:

- Ventas
- Nivel de Servicio del Cliente
- Inventarios

Oportunidades:

- Información y Retroalimentación de Clientes
- Pronóstico (Plan de la Demanda)

Técnicas de Excelencia Operativa

Tendencia:

- Certificaciones de Calidad
- Segmentación de Clientes
- Programas de Mejora

Oportunidades:

- Certificaciones de Seguridad
- Técnicas de Ajuste de Línea de Producción Agiles

Técnicas de Logística y Distribución

Alta madurez en el sector con un enfoque equilibrado en logística y distribución, siendo la **optimización del transporte** la técnica más adoptada

La tercerización de servicios predomina en el transporte inbound y outbound, seguida por los servicios de almacén y manufactura

Técnicas de Sustentabilidad

Tendencia:

- Gestión y Optimización de Desperdicios
- Optimización de Uso de Energía

Oportunidades:

- Certificaciones de Sustentabilidad
- Combustibles Alternos
- Disminución de Huella de Carbono

Técnicas de Reducción de Costos

Actualmente se emplean a mayor escala la reducción de la plantilla laboral (35%) y a racionalización de productos (38%) sin embargo el traslado de **operaciones producción (38%)** y la **optimización de centros productivos (41%)** tienen beneficios equivalentes sino es que mayores