

## Eficiencia en la Cadena de Suministro

Estudio comparativo de prácticas y tendencias en México  
2019

# Índice

	Introducción	03
	Detalle de la base analizada	05
	Principales conclusiones de la encuesta	06
<b>Temas incluidos en la encuesta</b>		
	Retos e impacto en la Cadena de Suministro	07
	Nivel de implementación de tecnologías	08
	Nivel de satisfacción con la disponibilidad de información	09
	Nivel de implementación de las técnicas de mejora	10
	Tercerización en la Cadena de Suministro	18
	Iniciativas de mejora por industria	19
	Profesionales en la Cadena de Suministro	20
	Plan de implementación de iniciativas en los próximos 3 años	21
	Hallazgos generales	22
	Contactos	23

# Introducción

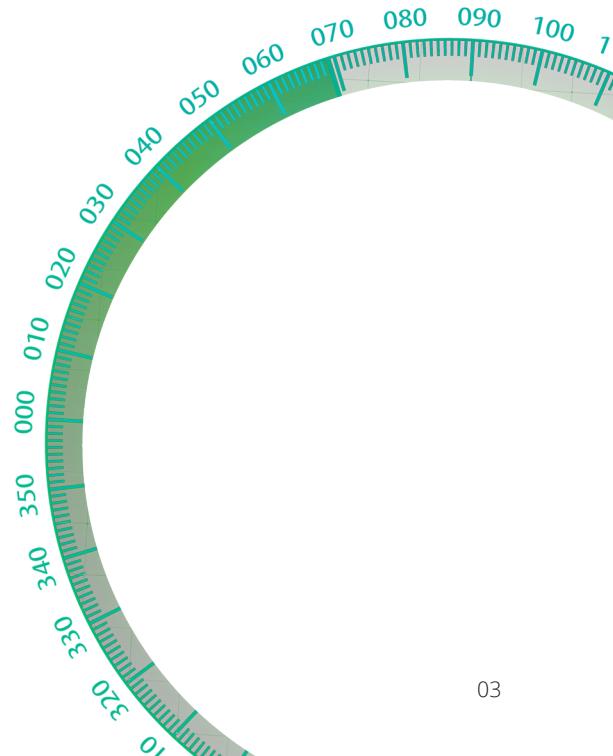
Bienvenido al segundo Estudio comparativo de prácticas y tendencias en México, un estudio realizado por #SoyLogístico Asociación, soportado y analizado por Deloitte que brinda percepciones únicas sobre los retos clave que se enfrentan en Cadena de Suministro así como un balance por tamaño de empresas 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 89 respuestas. El periodo de levantamiento cubrió la última parte del 2017 e inicios del 2019.

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.

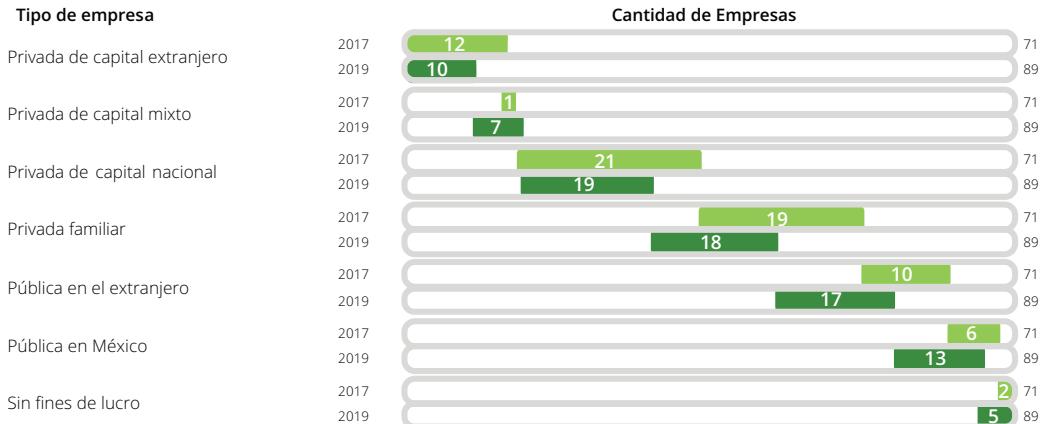
## En este reporte usted encontrará:

- Un resumen de los retos actuales en México para la eficiencia en la Cadena de Suministro
- Hallazgos por parte de los líderes de la Cadena de Suministro y los especialistas de Deloitte
- Infografía de resultados por industria y tamaño de empresa
- Comparativo entre los resultados obtenidos en el año 2017 y 2019 para la eficiencia de la Cadena de Suministro



## Detalle de la base analizada

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



### Encuesta

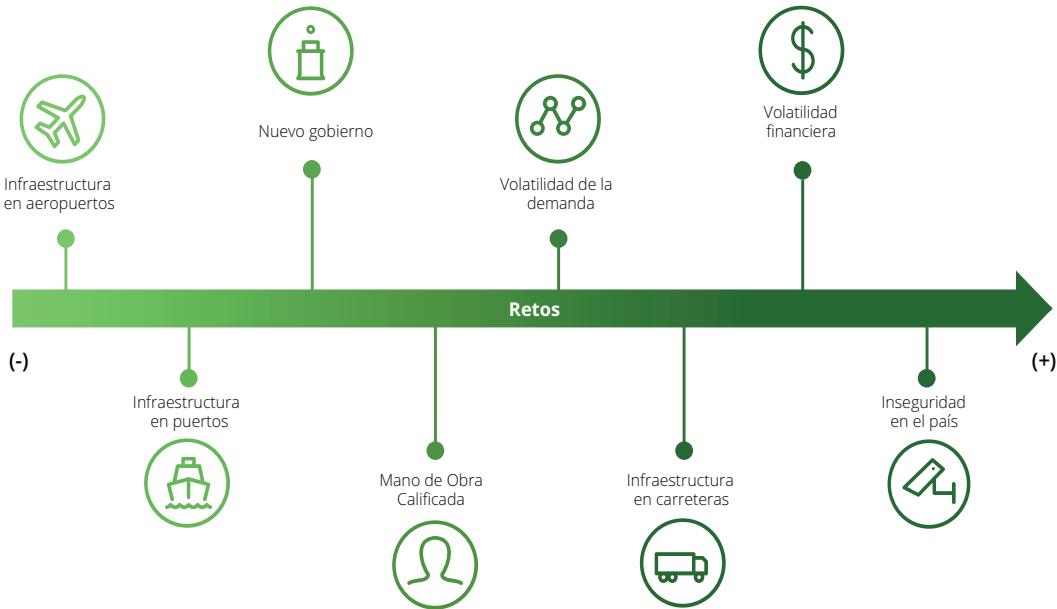
Se analizaron las respuestas de **89 Líderes** en la industria de Cadena de Suministro



# Principales conclusiones de la encuesta

La inseguridad en el país y la volatilidad financiera representan los principales retos para la Cadena de Suministro en el mercado mexicano.

## Principales retos para la Cadena de Suministro



A pesar de tener identificados los principales retos para la Cadena de Suministro, hay un número de empresas que no soportan las operaciones con elementos tecnológicos para incrementar la asertividad y disponibilidad de la información.

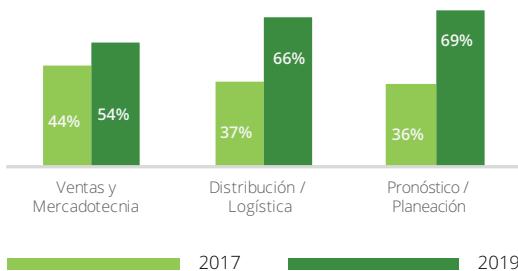
### Madurez



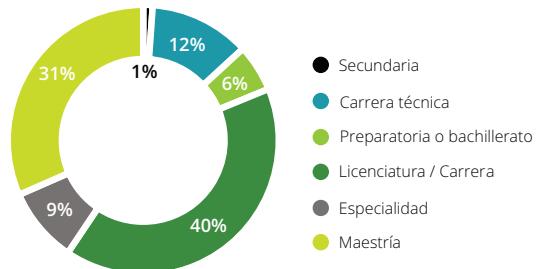
### % de uso de servicios de terceros



### Principales iniciativas de implementación para los siguientes 3 años



### Grado máximo de estudios\*

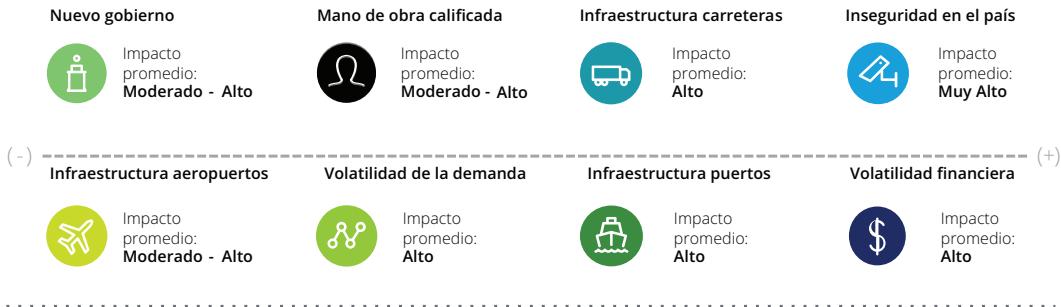


\* Incluye información consolidada de los resultados de consultores, personal directivo, personal gerencial y personal a cargo de transportes y almacenes.

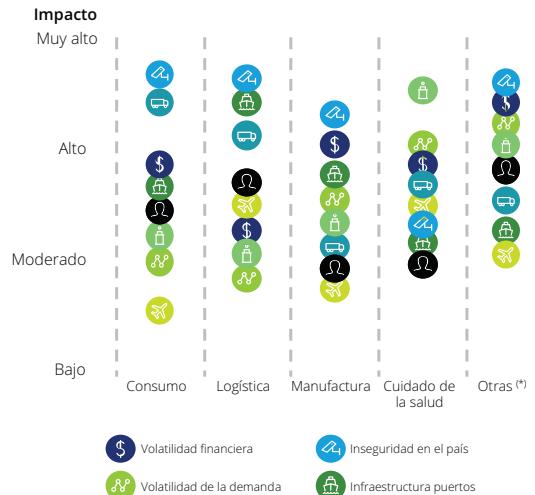
# Retos e impacto en la cadena de suministro

Los principales retos para la Cadena de Suministro se enfocan en la inseguridad en el país y en la volatilidad financiera para todas las industrias, destacando la inseguridad en el país para las industrias logística y manufactura en el mercado mexicano.

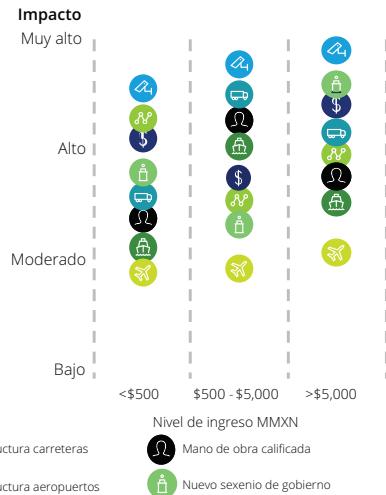
## Factores que han impactado en la Cadena de Suministro de las empresas encuestadas



### Factores de impacto para la Cadena de Suministro por tipo de industria



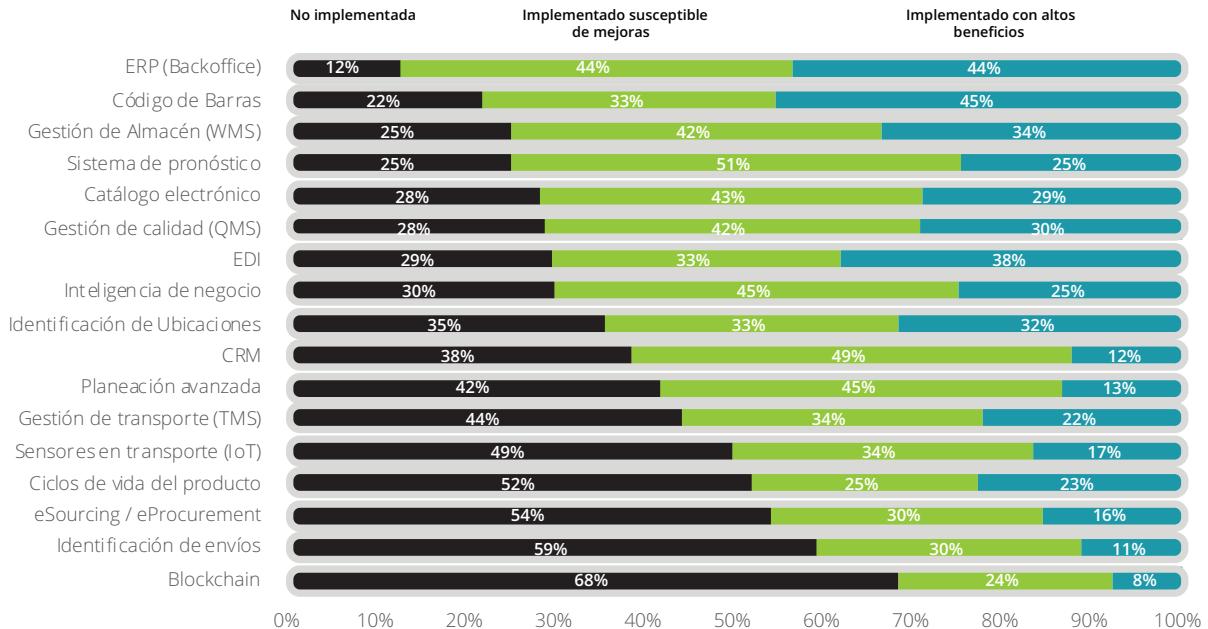
### Factores de impacto para la Cadena de Suministro por nivel de ingreso de las empresas encuestadas



(\*) Industrias: Alimentos, Automotriz, Bienes Raíces, Construcción, Cuidado personal, Educación, Forestal, Telecomunicaciones, Servicios de aviación y transporte, entre otras.

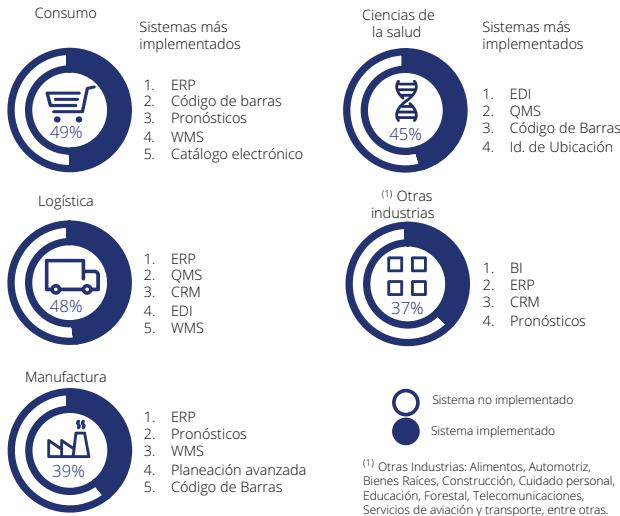
## Nivel de implementación de tecnologías

El 60% de las empresas han implementado elementos de tecnología, de los cuales el 37% identificó que sus herramientas están susceptibles a mejoras y solo el 25% reportó beneficios satisfactorios.

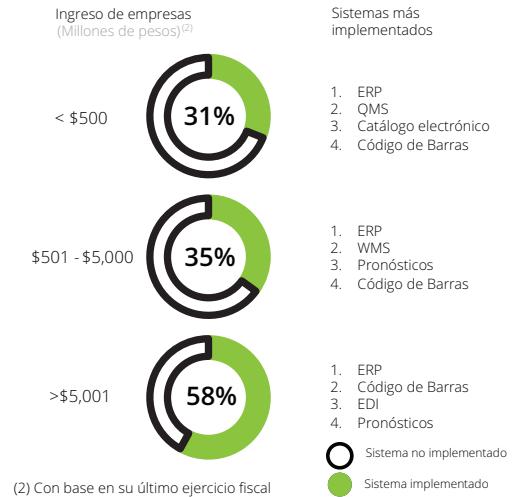


# Tecnología

El 60% de las empresas han implementado elementos de TI en la Cadena de Suministro

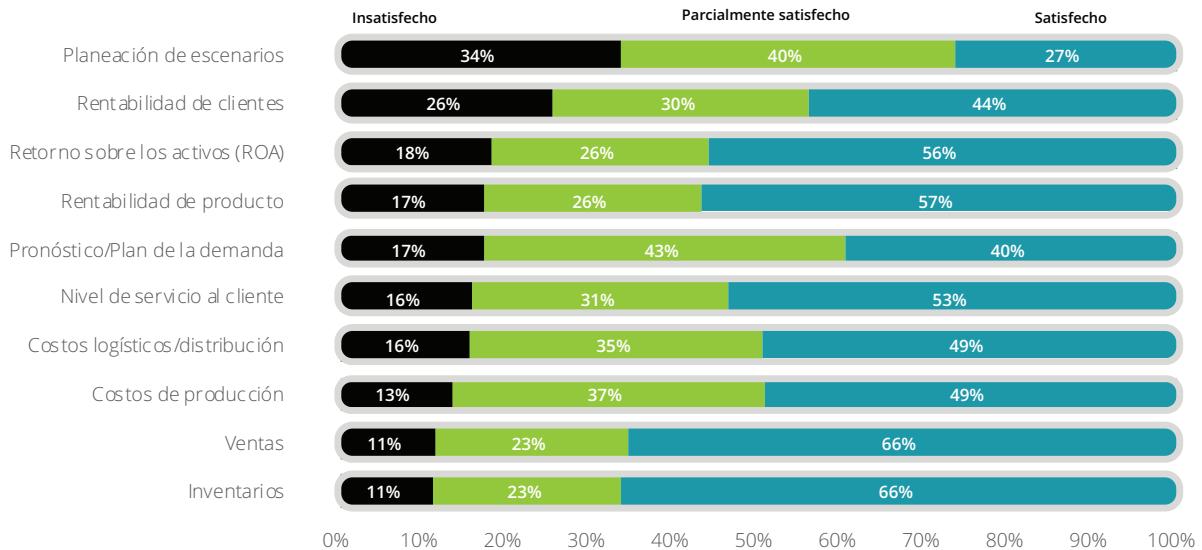


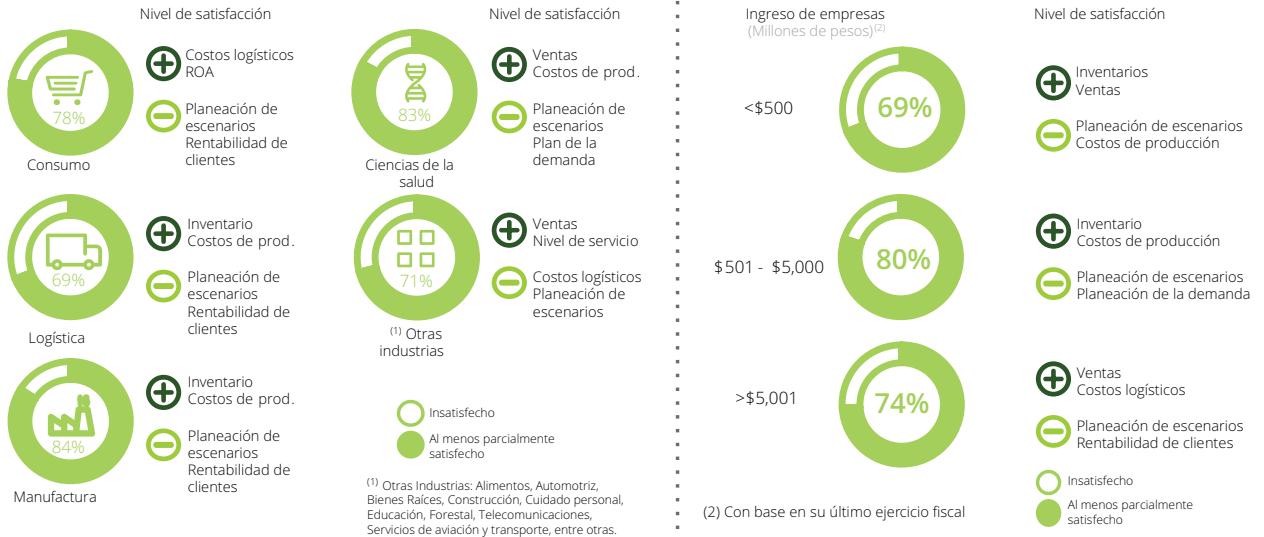
Actualmente las empresas pequeñas no enfocan sus inversiones de TI en aspectos de la Cadena de Suministro, situación que en grandes empresas está ocurriendo



## Nivel de satisfacción con la disponibilidad de la información

En promedio, el 51% de los ejecutivos están satisfechos con la información que maneja su empresa, porcentaje que aumentó 4% contra la satisfacción del año 2017.





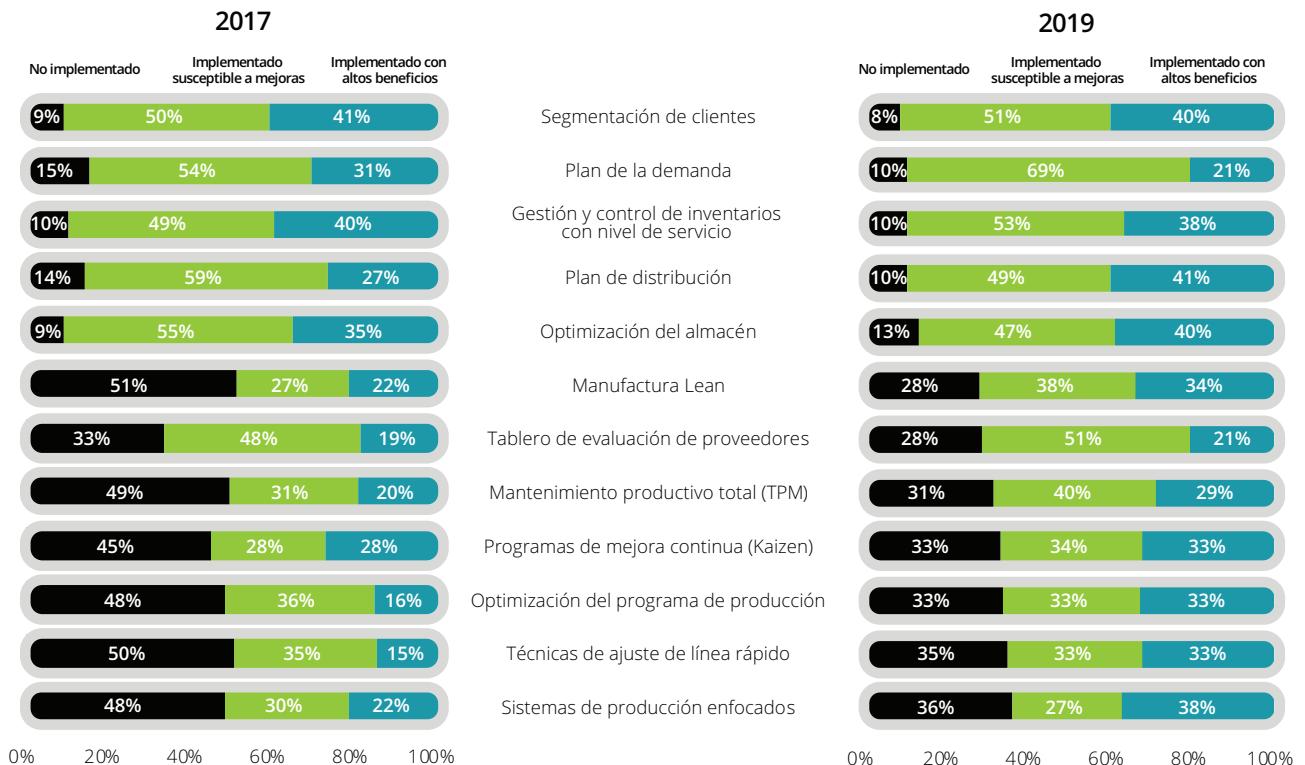
(1) Otras Industrias: Alimentos, Automotriz, Bienes Raíces, Construcción, Cuidado personal, Educación, Forestal, Telecomunicaciones, Servicios de aviación y transporte, entre otras.

## Nivel de implementación de las técnicas de mejora

Las principales iniciativas con mayor implementación son: Segmentación de clientes, Plan de la demanda y Gestión y control de inventarios con nivel de servicio. Mientras que las técnicas de mejora con menor porcentaje de implementación son: Sistemas de producción enfocados, Técnicas de ajuste de línea rápido y Optimización del programa de producción.



### Efectividad operativa

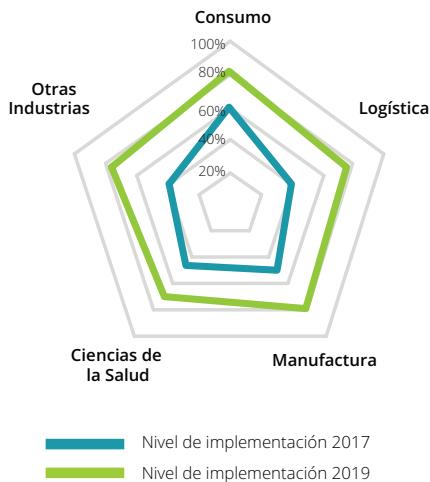


Las iniciativas con mayor grado de implementación en el mercado mexicano que presentan un crecimiento promedio son: Sistemas de producción enfocados, Técnica de ajuste de línea rápido, Optimización del programa de producción, Programas de mejora continua, Mantenimiento productivo total y Manufactura Lean.

De igual manera, se reportó un incremento promedio de 7% en aquellas técnicas implementadas con altos beneficios y solamente un incremento del 2% en las técnicas susceptibles a mejoras.

Las industrias que tienen un mayor índice de implementación de iniciativas para la mejora operativa son: Consumo y Manufactura, principalmente en tamaños de empresas medianas y grandes.

### Nivel de implementación por industria



Industria	⊖ Técnicas menos implementadas		⊕ Técnicas más implementadas	
	2017	2019	2017	2019
<b>Consumo</b>	1. Manufactura Lean 2. Técnicas de ajuste de línea rápido	1. Mttto. productivo total 2. Programas de mejora continua	1. Segmentación de clientes 2. Plan de distribución	1. Plan de distribución 2. Optimización de almacén
<b>Logística</b>	1. Técnicas de ajuste de línea rápido 2. Mttto. productivo total	1. Técnicas de ajuste de línea rápido 2. Programas de mejora continua	1. Segmentación de clientes 2. Optimización de almacén	1. Segmentación de clientes 2. Plan de la demanda
<b>Manufactura</b>	1. Plan de distribución 2. Sistema de producción enfocados	1. Gestión de inv. por tipo de producto 2. Optimización del almacén	1. Gestión y control de inventarios 2. Segmentación de clientes	1. Segmentación de clientes 2. Plan de la demanda
<b>Ciencias de la Salud</b>	1. Técnicas de ajuste de línea rápido 2. Sistema de producción enfocados	1. Gestión de inv. por tipo de producto 2. Optimización del almacén	1. Segmentación de clientes 2. Optimización de almacén	1. Segmentación de clientes 2. Tablero de evaluación de prov.
<b>Otras industrias</b>	1. Sistemas de producción enfocados 2. Manufactura Lean	1. Técnica de ajuste de línea rápido 2. Manufactura Lean	1. Gestión y control de demanda 2. Segmentación de clientes	1. Plan de la demanda 2. Segmentación de clientes

Los ejecutivos encuestados definieron que las técnicas de mejora con un mayor nivel de implementación son: Segmentación de clientes y Plan de demanda, mientras que la menos implementada es: Sistemas de producción enfocados.

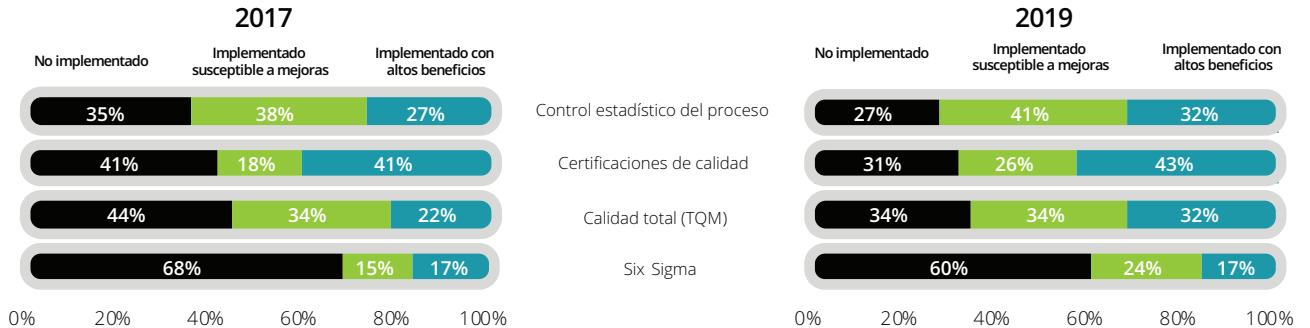
### Nivel de implementación por nivel de ingreso (Millones de pesos)





## Calidad

Las principales iniciativas con mayor satisfacción son: Certificaciones de calidad, Red de la Cadena de Suministro y Optimización del transporte. Mientras que las técnicas de mejora con menor visibilidad son: Racionalización de productos, Six Sigma y Reducción de capacidad excedente.



Se encontró un incremento en implementación de técnicas de mejora de calidad de 9% contra 2017, adicionalmente se registra un incremento del 5% en los beneficios encontrados por la ejecución de las iniciativas de calidad.

Las industrias que presentan un mayor índice de implementación de iniciativas para la mejora de calidad son: Consumo y Ciencias de la Salud lo que se realiza con mayor frecuencia en empresas grandes.

### Nivel de implementación por industria



Industria	Técnicas menos implementadas (⊖)		Técnicas más implementadas (+)	
	2017	2019	2017	2019
<b>Consumo</b>	1. Six Sigma	1. Six Sigma	1. Certificaciones de calidad 2. Control estadístico de procesos	1. Control estadístico de procesos 2. Certificaciones de calidad
<b>Logística</b>	1. Six Sigma	1. Six Sigma	1. Calidad Total	1. Calidad Total
<b>Manufactura</b>	1. Six Sigma	1. Six Sigma	1. Certificaciones de calidad	1. Certificaciones de calidad 2. Control estadístico de procesos
<b>Ciencias de la Salud</b>	1. Six Sigma	1. Six Sigma	1. Certificaciones de calidad	1. Certificaciones de calidad
<b>Otras industrias</b>	1. Six Sigma	1. Six Sigma	1. Certificaciones de calidad	1. Certificaciones de calidad 2. Calidad Total



Los ejecutivos encuestados definieron que la técnica de mejora con mayor implementación es: Certificación de calidad, mientras que la que presenta menor nivel de implementación es: Six Sigma.

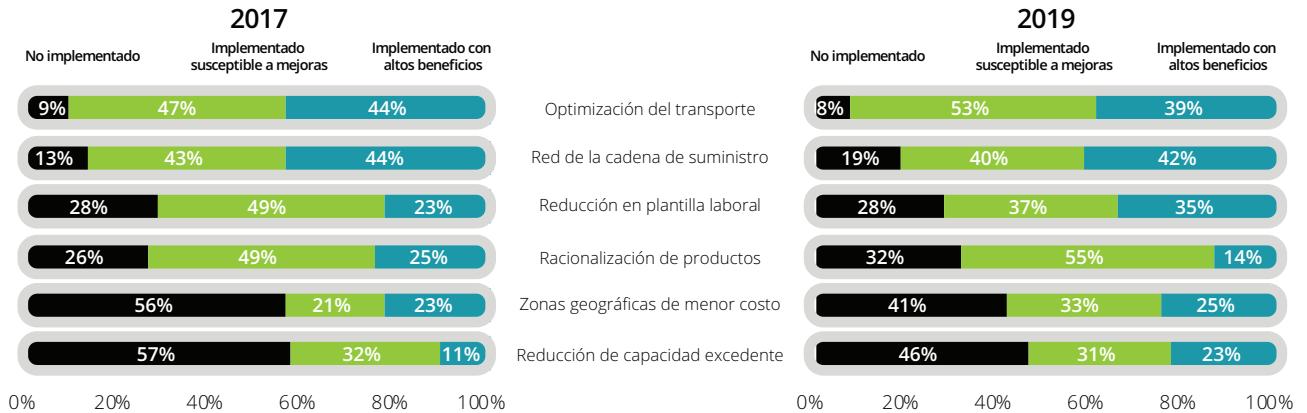
### Nivel de implementación por nivel de ingreso (Millones de pesos)





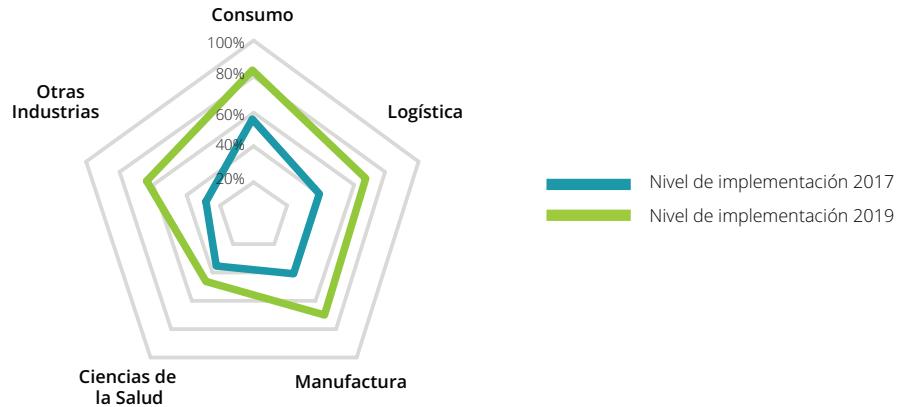
## Reducción de costos

Para las iniciativas de mejora en reducción de costos, se encontró un incremento en la implementación de 2.5% contra 2017 sumando 1.5% adicional en los beneficios encontrados por la ejecución de las iniciativas de reducción de costos.



Las industrias que tienen un mayor índice de implementación de iniciativas para la reducción de costos son: Consumo y Manufactura, principalmente para empresas medianas y grandes.

### Nivel de implementación por industria



Industria	⊖ Técnicas menos implementadas		⊕ Técnicas más implementadas	
	2017	2019	2017	2019
<b>Consumo</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Cierre de centros de producción</li> <li>Traslado de producción a otras zonas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Racionalización de productos</li> <li>Traslado de producción a otras zonas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Optimización de transporte</li> <li>Optimización de red de CdS</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Optimización de transporte</li> <li>Optimización de red de CdS</li> </ol>
<b>Logística</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Traslado de producción a otras zonas</li> <li>Cierre de centros de producción</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Reducción de plantilla laboral</li> <li>Racionalización de productos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Optimización de red de CdS</li> <li>Optimización de transporte</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Optimización de transporte</li> <li>Optimización de red de CdS</li> </ol>
<b>Manufactura</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Racionalización de productos</li> <li>Traslado de producción a otras zonas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Reducción de capacidad excedente</li> <li>Traslado de producción a otras zonas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Optimización de transporte</li> <li>Optimización de red de CdS</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Optimización de transporte</li> <li>Reducción de plantilla laboral</li> </ol>
<b>Ciencias de la Salud</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Cierre de centros de producción</li> <li>Traslado de producción a otras zonas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Reducción de capacidad excedente</li> <li>Traslado de producción a otras zonas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Optimización de transporte</li> <li>Optimización de red de CdS</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Optimización de red de CdS</li> <li>Optimización de transporte</li> </ol>
<b>Otras industrias</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Traslado de producción a otras zonas</li> <li>Cierre de centros de producción</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Reducción de plantilla laboral</li> <li>Traslado de producción a otras zonas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Racionalización de productos</li> <li>Optimización de transporte</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Optimización de transporte</li> <li>Optimización de red de CdS</li> </ol>

Los ejecutivos encuestados definieron que la técnica de mejora mayormente implementada es: Optimización de transporte, mientras que la menos implementada es: Reducir capacidad excedente.

### Nivel de implementación por nivel de ingreso (Millones de pesos)



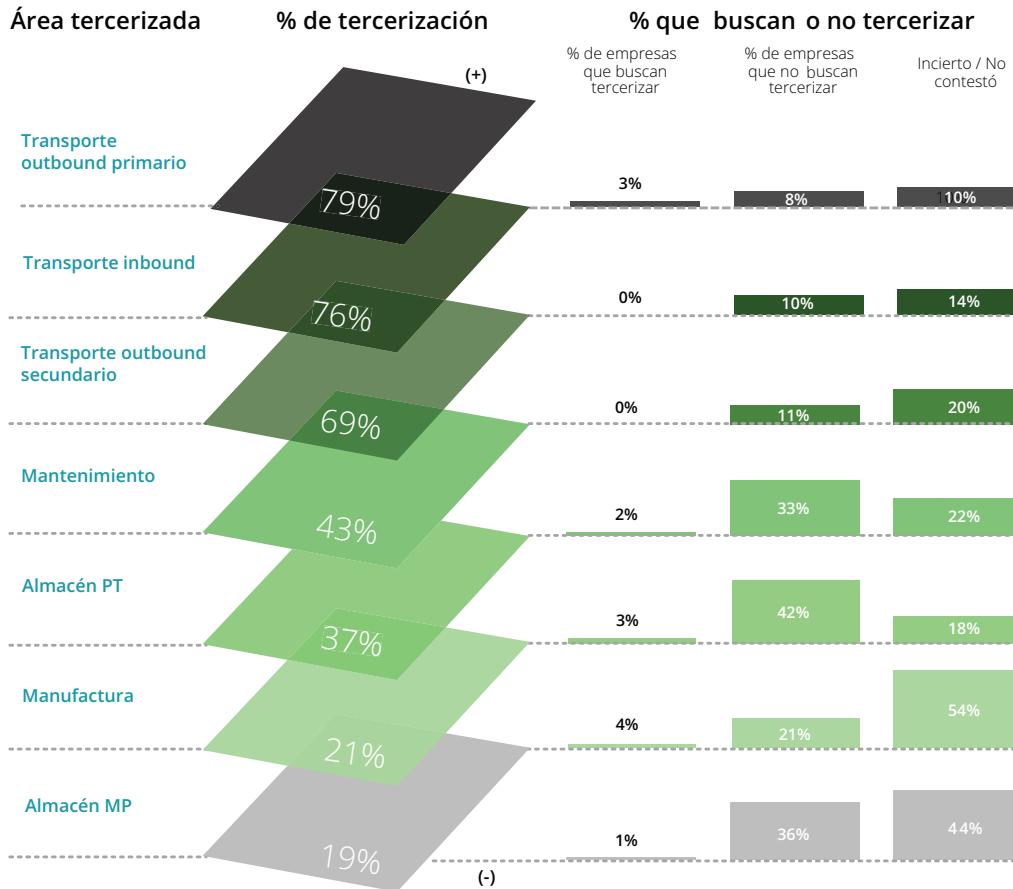
Nivel de ingreso	⊖ Técnicas menos implementadas		⊕ Técnicas más implementadas	
	2017	2019	2017	2019
>\$5,000	<ol style="list-style-type: none"> <li>Traslado de producción a otras zonas</li> <li>Cierre de centros de producción</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Traslado de producción a otras zonas</li> <li>Racionalización de productos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Optimización de transporte</li> <li>Optimización de red de CdS</li> <li>Racionalización de productos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Optimización de transporte</li> <li>Optimización de red de CdS</li> <li>Reducción de plantilla laboral</li> </ol>
\$ 500 – \$5,000	<ol style="list-style-type: none"> <li>Cierre de centros de producción</li> <li>Traslado de producción a otras zonas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Cierre de centros de producción</li> <li>Traslado de producción a otras zonas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Optimización de transporte</li> <li>Optimización de red de CdS</li> <li>Reducción de plantilla laboral</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Optimización de transporte</li> <li>Racionalización de productos</li> <li>Reducción de plantilla laboral</li> </ol>
<\$500	<ol style="list-style-type: none"> <li>Cierre de centros de producción</li> <li>Traslado de producción a otras zonas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Cierre de centros de producción</li> <li>Traslado de producción de otras zonas</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Optimización de transporte</li> <li>Optimización de red de CdS</li> <li>Reducción de plantilla laboral</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>Optimización de transporte</li> <li>Optimización de red de CdS</li> <li>Reducción de plantilla laboral</li> </ol>



# Tercerización en la Cadena de Suministro

Las áreas de Almacén de Transporte outbound primario, Transporte inbound, Transporte outbound secundario, son aquellas áreas con el mayor porcentaje de tercerización. Por otro lado, las áreas de Almacén de Producto Terminado, Almacén de Materia Prima y Mantenimiento son aquellas que cuentan con el menor interés de tercerizarse.

Existiendo un promedio de 26% de empresas que no buscan tercerizar ningún área de la Cadena de Suministro.

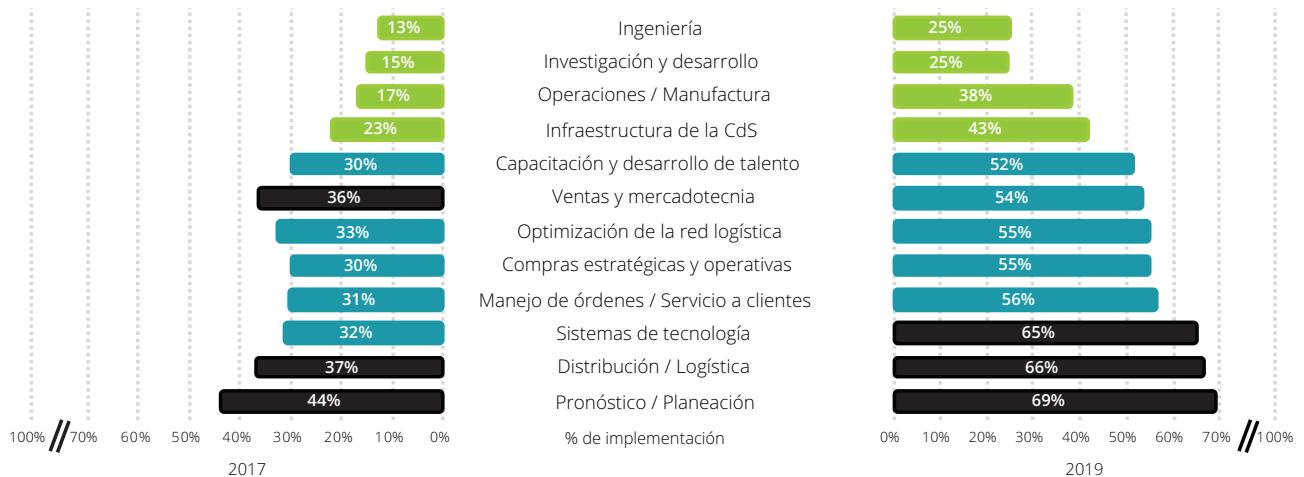


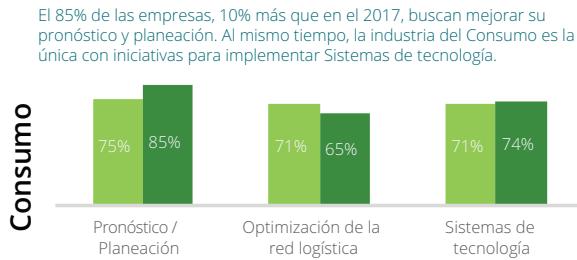
Corresponde a la composición del porcentaje de empresas que tercerizan las distintas áreas  
 Otras industrias: Bienes raíces, agroindustrias, alimentos y bebidas, asociación (ONG), comercio, construcción y química, editorial, electrodomésticos, farmacéutica, artes gráficas, proveedores para la industria, retail, servicios financieros

## Iniciativas de mejora por industria

Del 2017 al 2019, las industrias han incrementado fuertemente sus objetivos en términos de iniciativas de mejora, las tres iniciativas de mejora más críticas son Pronóstico /Planeación, Distribución / Logística y Sistemas de tecnología. Llama la atención que existe aun baja penetración e inversiones en IoT (Internet de las cosas).

### Comparativo de iniciativas de mejora en la CdS



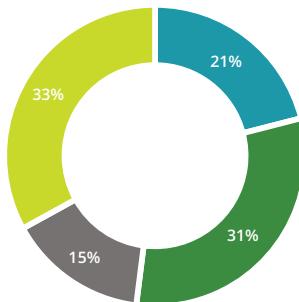


2017 2019

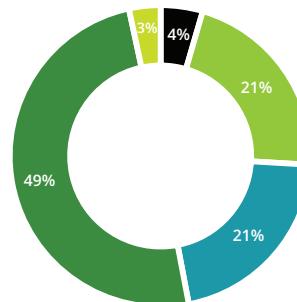
## Profesionales en la Cadena de Suministro

Los profesionales que trabajan en temas de Cadena de Suministro en su mayoría cuentan con carrera para posiciones de gestión media, sin embargo, es de notarse que en la Alta Dirección el 65% de los profesionales cuentan con una Maestría.

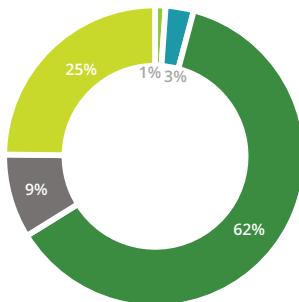
**Instructores / Consultores / Asesores /  
(Internos y/o externos)**



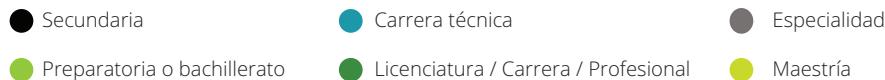
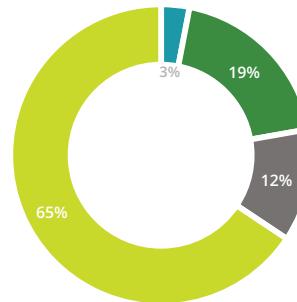
**Personal a cargo de transporte  
y almacenes**



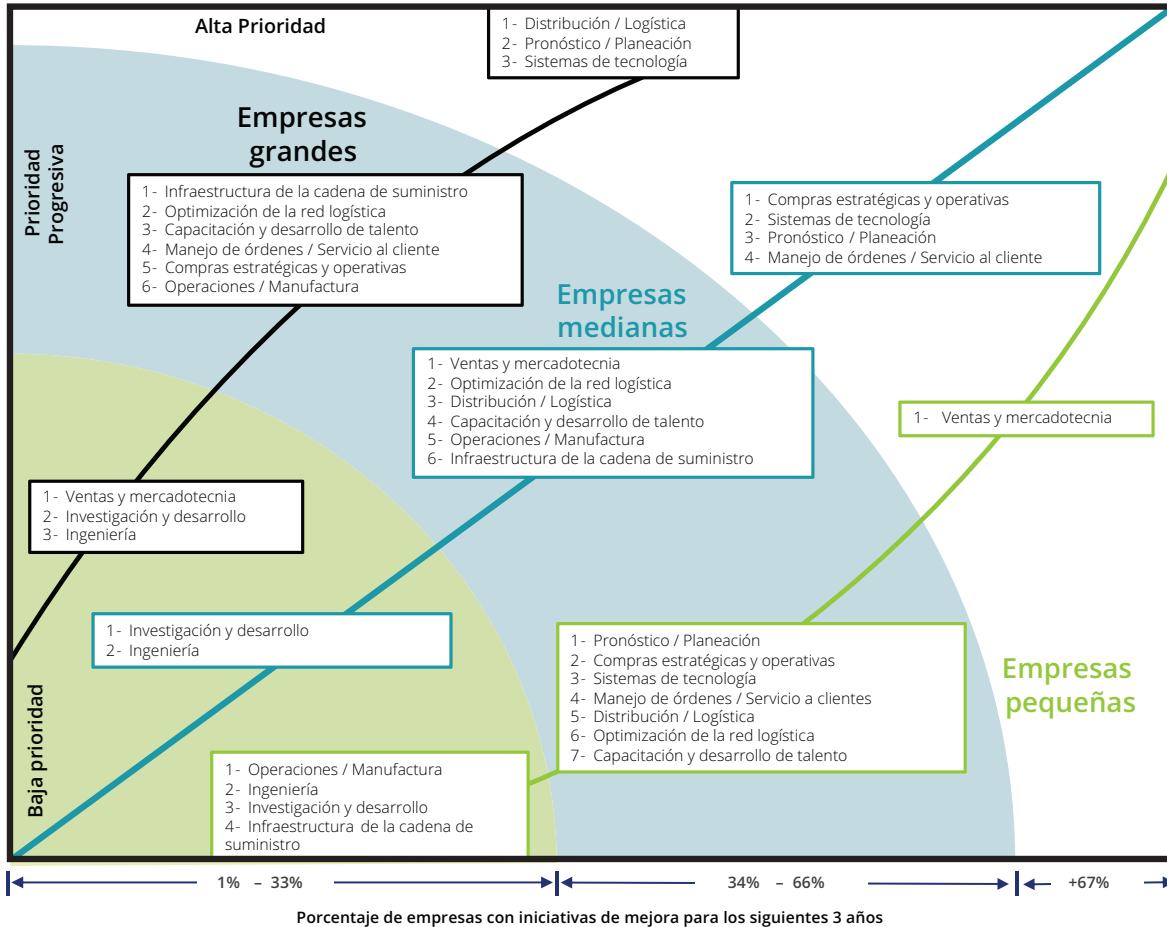
**Personal gerencial**



**Personal directivo**



# Plan de implementación de iniciativas en los próximos 3 años



Empresa pequeña – menos de \$500 MMXN  
 Empresa mediana – entre \$5,00 y \$5,000 MMXN  
 Empresa grande – entre \$5,000 y \$10,000 MMXN

## Hallazgos generales



### Los Pronósticos y la Planeación de Demanda, siguen destacando como prioridades

Al igual que en el 2017, en el 2019 el 69% de las empresas actualmente identifican que la Planeación de la Demanda es uno de los principales retos en la Cadena de Suministro. Las empresas grandes y medianas mencionan la Planeación y Pronóstico como una iniciativa de mejora de alta prioridad en los próximos tres años.



### La Capacitación y Desarrollo del Capital Humano, están tomando un rol más relevante en las empresas

Es de notarse, de manera positiva, que las empresas piensan dar un enfoque relevante en la capacitación, 52% cuenta con mejoras en este rubro y todas las empresas lo consideran como una iniciativa relevante para sus planes futuros. Esto es importante dado que el 61% de las empresas actualmente identifican que la mano de obra calificada es uno de los principales retos en la Cadena de Suministro. La industria logística coloca la Capacitación y Desarrollo de personal en su top 3 de iniciativas dentro de su plan en los siguientes tres años.



### Las inversiones y mejoras en proceso y tecnología seguirán siendo las iniciativas predominantes

El 25% de los ejecutivos ha implementado con beneficios, elementos tecnológicos para mejora de su Cadena de Suministro; sin embargo, las empresas grandes colocan los sistemas de tecnología dentro de su top 3 de iniciativas, las empresas medianas y pequeñas la tienen en prioridad progresiva como parte de su plan en los siguientes tres años. El 60% de los ejecutivos considera que aún no es totalmente satisfactorio lo que se ha implementado. Destaca que pocas empresas realizan inversiones en elementos de innovación como es IoT, se espera esto sea un foco en siguientes años; el 49% de las empresas no ha realizado inversiones en elementos de innovación como lo es IoT (Internet de las Cosas) y que el 34% de aquellas empresas que sí llevaron a cabo dicha implementación, cuentan con oportunidades de mejora. Esperamos a que la implementación de tecnologías innovadoras se posicionen como iniciativa prioritaria generadora de altos beneficios.

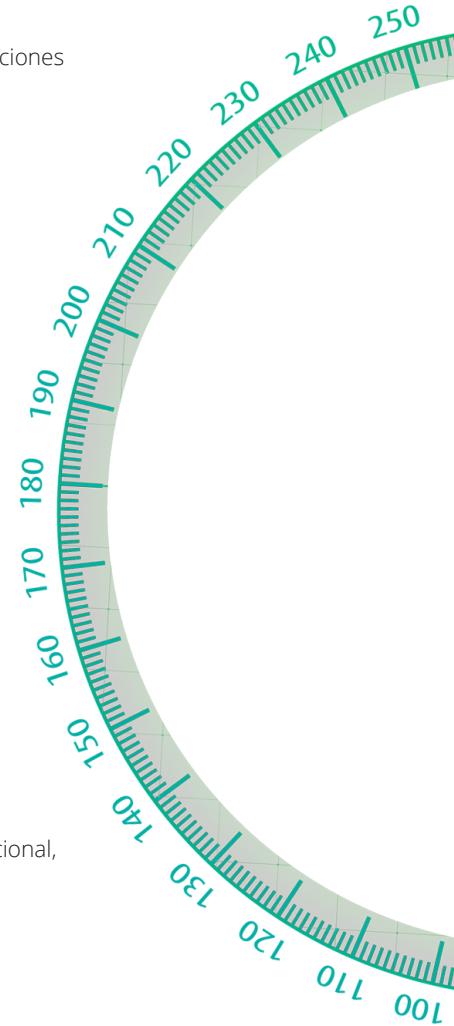


### Se incrementa levemente la tercerización, se estima que esta práctica seguirá siendo incremental en años por venir

En promedio, el 49% de las empresas, 2% más que el año anterior, han tercerizado algún área de la Cadena de Suministro como parte de sus estrategias enfocándose a su negocio principal, sin embargo el 26% de los ejecutivos muestra incertidumbre en la tercerización de las áreas de la Cadena de Suministro.

## Agradecemos a los miembros del consejo:

- Presidente: Pedro Gomez, Director Sr. De Cadena de Suministro, The Estée Lauder
- VP de Educación y Vinculación Universitaria: Ignacio Szymanski, Director General, Distribuciones LATAM SAPI
- VP de Información Logística, Francisco Giral, CEO, Netlogistik
- VP Capítulos, Miguel Ángel Rubio, Business Specialist SCM, Oracle
- Mauricio Salgado, Director de Logística y Distribución, Alsea
- Karla Herrera, Manager Strategic Sourcing Mexico, Avendra LLC
- Carlos Caratachea, Director de Cadena de Suministro, Danone
- Víctor Trejo, Gerente de Logística, Distroller
- Virgilio Paniagua, Director de Logística, El Palacio de Hierro
- José Antonio Parra, VP Global Logistics, Grupo Bimbo
- Víctor Espejel, Director de Supply Chain, Grupo Julio
- Rodolfo López Cerdán, Director de Operaciones, Grupo Ruz
- Daniel Vargas, Gerente de Logística Agencia e e-commerce, Italika
- Javier Padilla, Director de Cadena de Suministro, Kellogg de México
- Ramón Segoviano, Director General, Las Rosas de Aurelia
- Arturo Ovando, Director de Logística, Librerías Gandhi
- Mario Ayala, Sr. Director Logistics & Planning LATAM, Mattel, Inc.
- Alberto Modiano, Vicepresidente Cadena de Suministro, Nestlé
- Pedro Bermúdez, Director de Logística, Price Shoes
- Emmanuel Juárez, Gerente de Cadena de Suministro, RG Refresco México
- Edgar F. Gonzalez Quijano, Director de Cadena de Suministro, Tiendas Soriana
- Ignacio Ponce, Director de Supply Chain y Logística, Walmart de México y CA
- Xavier Ordoñez, Socio Estrategia y Operaciones en Consultoría, Deloitte México
- Gerardo Brehm, Director de Marketing y Relaciones Institucionales, GS1 México
- José Ambé, Director General, Logística de México
- Miguel Muñoz, Socio / Director, Sincronización Integral Operativa, SOI
- Lourdes Saldaña, Directora General, Momatt Montacargas
- Exie Moscoso, Directora General, Instituto de Estudios de Posgrado en Comercio Internacional, IEPCI
- Israel Villarello, Independiente
- Eutimio Fernández, Logístico Destacado
- Héctor Hugo Corona, Logístico Destacado
- Severino Alvarez, Logístico Destacado
- David Martínez, Presidente Ejecutivo, #SoyLogístico Asociación



# Deloitte.

Deloitte se refiere a Deloitte Touche Tohmatsu Limited, sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido, y a su red de firmas miembro, cada una de ellas como una entidad legal única e independiente. Conozca en [www.deloitte.com/mx/conozcanos](http://www.deloitte.com/mx/conozcanos) la descripción detallada de la estructura legal de Deloitte Touche Tohmatsu Limited y sus firmas miembro.

Deloitte presta servicios profesionales de auditoría, impuestos, consultoría y asesoría financiera, a clientes públicos y privados de diversas industrias. Con una red global de firmas miembro en más de 150 países, Deloitte brinda capacidades de clase mundial y servicio de alta calidad a sus clientes, aportando la experiencia necesaria para hacer frente a los retos más complejos de los negocios. Cuenta con alrededor de 268,000 profesionales, todos comprometidos a ser el modelo de excelencia.

Tal y como se usa en este documento, “Deloitte” significa Deloitte Consulting Group, S.C., la cual tiene el derecho legal exclusivo de involucrarse en, y limita sus negocios a, la prestación de servicios de consultoría (incluidos tecnología de la información, estrategia y operaciones y capital humano) en México bajo el nombre de “Deloitte”.

Esta publicación sólo contiene información general y ni Deloitte Touche Tohmatsu Limited, ni sus firmas miembro, ni ninguna de sus respectivas afiliadas (en conjunto la “Red Deloitte”), presta asesoría o servicios por medio de esta publicación. Antes de tomar cualquier decisión o medida que pueda afectar sus finanzas o negocio, debe consultar a un asesor profesional calificado. Ninguna entidad de la Red Deloitte, será responsable de pérdidas que pudiera sufrir cualquier persona o entidad que consulte esta publicación.