Evolución del desempeño logístico de las cadenas de suministro en México

Presentación de resultados

México, D.F.

24 de Noviembre, 2011

Mensajes principales

- **El estudio actual, el tercero en su serie, recibe un record de participación de 70 empresas**

- En cuanto a niveles de servicio, se muestra una mejora importante de 5.1 pp contra 2009 en el surtimiento de órdenes al analizar empresas comparables

- En términos de prácticas, se observa que las empresas en México presentan un avance, aunque en promedio se mantienen en una Etapa III
  - En estrategia, se eleva el nivel organizacional de la cadena de suministro y se mejora la estrategia de servicio a clientes, sin embargo, aún existen oportunidades en la gestión de complejidad, sustentabilidad y colaboración
  - En planeación, aunque se observa una pequeña mejora, al igual que en el 2008 se siguen presentando brechas en procesos críticos como planeación de la demanda, suministros y S&OP (Planeación de Ventas y Operaciones)
  - En operación se observa un pequeño retroceso principalmente por brechas en prácticas de gestión de logística inversa, uno de los nuevos elementos agregados en este estudio
  - En elementos de soporte se observa el mayor avance, existiendo una mejora integral en el uso de TI (Tecnologías de Información), en la gestión del desempeño y, de manera más importante, en la capacitación del personal

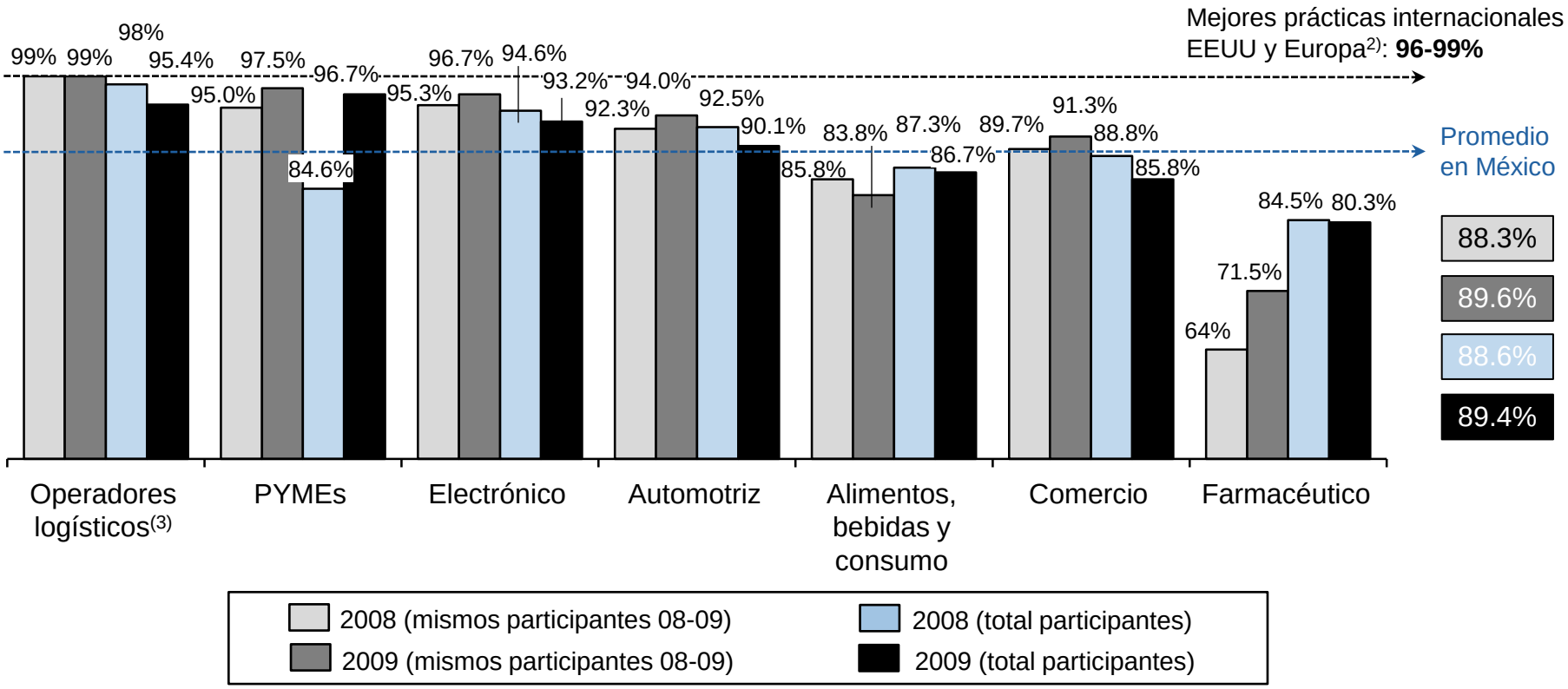
- Resumen de oportunidades

El estudio de Evolución del Desempeño Logístico de las Cadenas de Suministro en México es el tercero en su serie

	1er Estudio (2008)	2o Estudio (2009)	3er Estudio (2011)
Partici-pantes en el proyecto	SE Secretaría de Economía; Grupo Aseldyt; CSCMP Council of Supply Chain Management Professionals	SE Secretaría de Economía; IMECE; CSCMP Council of Supply Chain Management Professionals	SE Secretaría de Economía; CONMEXICO; CSCMP Council of Supply Chain Management Professionals
Enfoque	• **Indicadores** de desempeño de nivel de **servicio** y de **procesos** de cadena de suministro • **Prácticas** de cadena de **suministro**	• **Indicadores** de desempeño de nivel de **servicio** • **Indicadores** de desempeño de **comercio internacional** • **Prácticas** de **comercio int´l.**	• **Indicadores** de desempeño de nivel de **servicio** y de **procesos** de cadena de suministro • **Prácticas** de cadena de **suministro**
Sectores / No. de empre-sas	• 6 sectores (Consumo, Comercio, Automotriz, Farmacéutico, Electrónico, PYMEs) • 53 empresas participantes	• 7 sectores (Consumo, Comercio, Automotriz, Farmacéutico, Electrónico, PYMES, 3PLs) • 49 empresas participantes	• 8 sectores (Consumo, Comercio, Automotriz, Farmacéutico, Electrónico, PYMES, 3PLs, Manufactura) • 70 empresas participantes

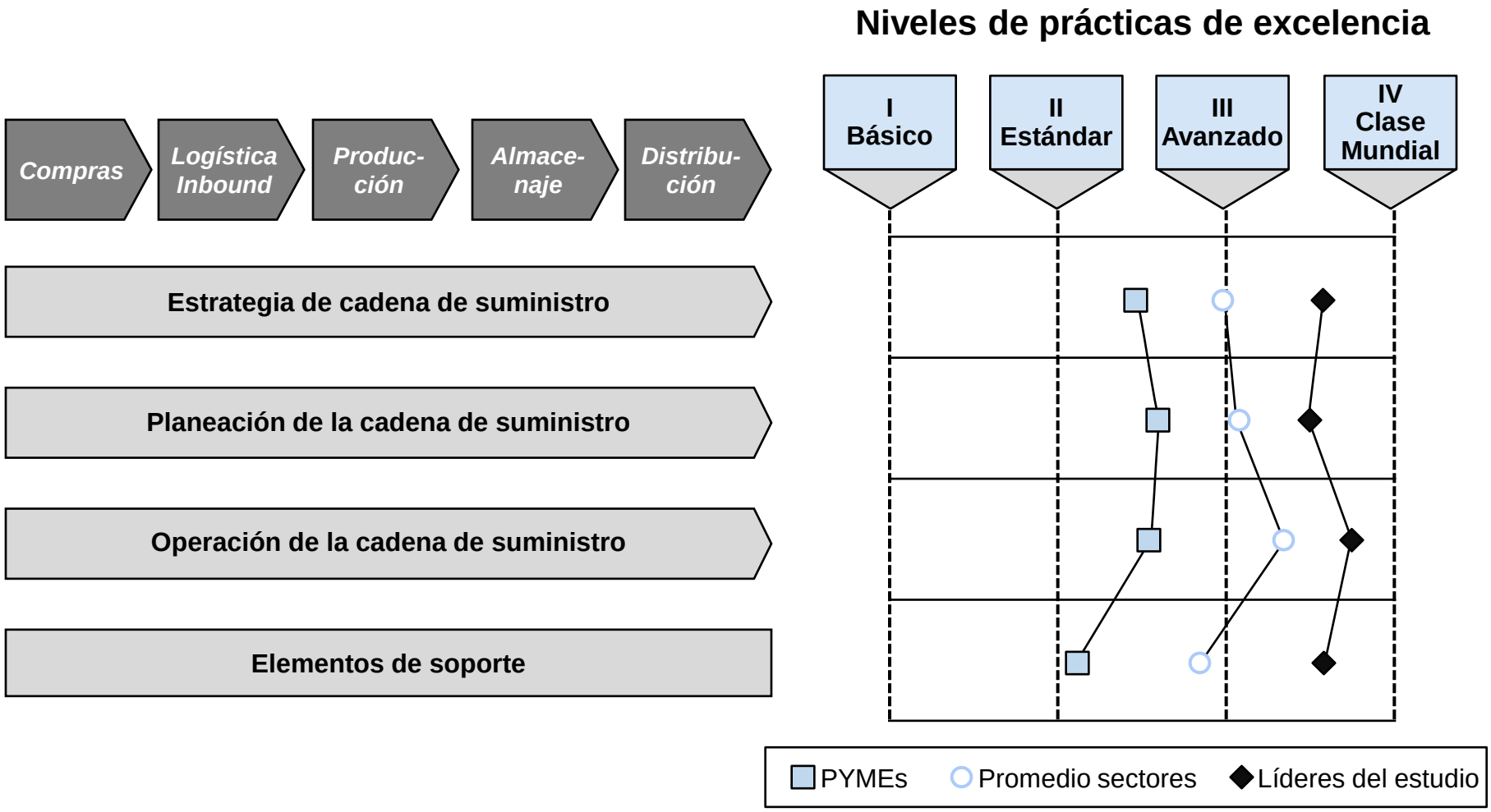
En los estudios anteriores, las órdenes perfectas presentaron, en promedio, niveles cercanos al 90%

Porcentaje de órdenes perfectas[1] por sector
(Promedio de las empresas que respondieron)



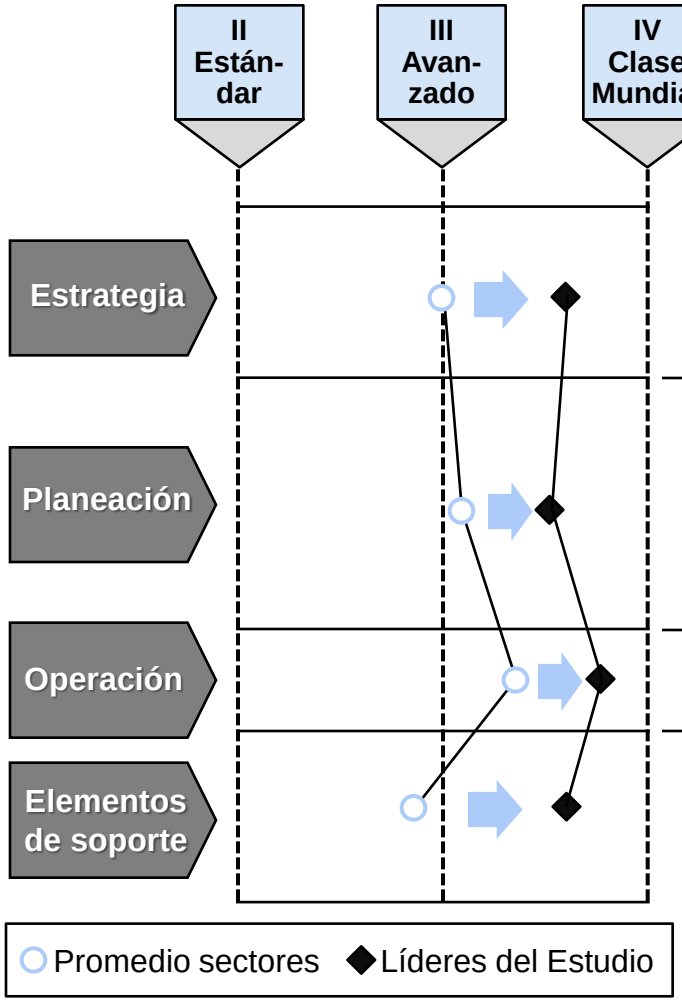
Nota: 1) Porcentaje de órdenes que cumplen en cantidad, tiempo y calidad con los requerimientos del cliente
2) Basado en estudios internacionales
3) Los números de 2008 para 3PL son los otorgados por los participantes del estudio 2009 para ese año – en 2008 no participó este sector

En 2008, las prácticas logísticas de las empresas se encontraban en promedio en un nivel avanzado (Etapa III)



A su vez, en el Estudio 2008 se identificaron las principales brechas a cerrar para alcanzar niveles de mejores prácticas

Niveles de prácticas de excelencia



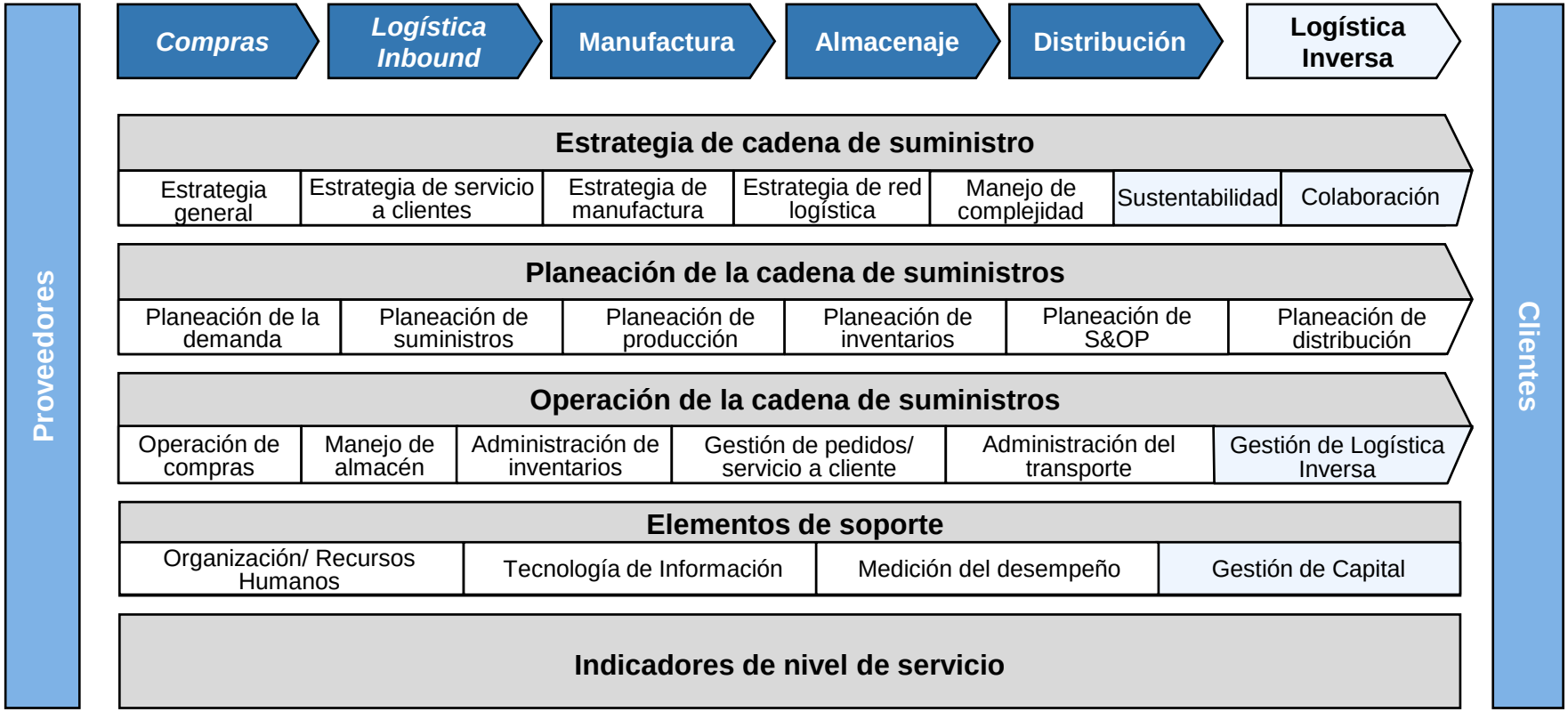
Principales oportunidades identificadas para cerrar la brecha entre Sectores y empresas Líderes

1. Optimizar activamente la red logística, evaluando periódicamente la utilización de cross-docks cerca de los clientes para mejorar los niveles de servicio
2. Dar mayor importancia al manejo adecuado de niveles de complejidad, estandarizando activamente componentes y materiales de los productos
3. Lograr un mejor entendimiento de capacidades de contratistas de manufactura en México, así como mejorar el control del desempeño de los mismos
4. Incrementar sofisticación en el desarrollo de pronósticos, llevando el proceso a nivel SKU y a la utilización de más variables para su cálculo
5. Mejorar la integración con proveedores, compartiendo mas información de la cadena e incrementando la medición de entregas a tiempo de proveedores
6. Formalizar y hacer más eficiente el proceso de S&OP, sin pasos innecesarios y con adecuado soporte tecnológico
7. Incrementar la formalidad con la cual se monitorean y dan seguimiento a los niveles de satisfacción del cliente
8. Fortalecer los procesos de entrenamiento en general, y en particular en las funciones de planeación de demanda, inventarios, S&OP y servicio al cliente
9. Mejorar la conexión entre el desempeño del personal y su compensación mediante el uso de incentivos tanto financieros como no financieros
10. Fortalecer el uso de tableros de control con métricas para la evaluación del desempeño de la cadena de suministro

El estudio 2011 evalúa el estado actual de indicadores de desempeño y las prácticas logísticas, agregando 4 elementos

Elementos de cadena de suministro agregados en Estudio 2011

Visión integral de la cadena de suministro



Los elementos adicionales se agregaron por su relevancia en empresas internacionales con mejores prácticas y el impacto que pueden tener en la satisfacción de los clientes

En este estudio participaron 70 empresas, 27 de las cuales han participado en más de un estudio

Participantes en al menos un estudio anterior

Bienes de consumo / Alimentos y bebidas	Electrónico	Automotriz	Comercio
• L'Oréal • Nestlé • Unilever • Bonafont • Kellog´s • La Costeña • Gamesa • Campbell's • Colgate Palmolive • Danone • Nissin Foods • Coca-Cola (CIMSA) • Comex • Mattel • Grupo Bafar	• IBM • Dell • Ericsson Telecom • Plexus • Fisher & Paykel • Tyco • Canon • Panasonic	• Federal Mogul • BMW • Cummins • Desc • Freightliner • Peugeot • Forjas Spicer	• Walmart • Comercial Mexicana • Woolworth • Radio Shack • Liverpool • Grupo Puma • Home Depot • Tiendas 3B

Farmacéutico	Manufactura (1)	Operadores Logísticos	PYMEs
• Janssen Cilag (Johnson & Johnson) • Probiomed • Teva • Merck • Farmacos Especializados • Laboratorios Schwabe (Farmasa) • Senosiain	• Viakable • Grupo Papelero Scribe • Energizer • Hilti • Flextronics • Truper	• AAACESA, Almacén Fiscal • CJS Logística • Grupo Logistics • Global Logistica, S.A. de C.V. • Grupo Porteo • Hutchison Port Holdings • YOBEL Supply Chain Management • GPL Servicios Logísticos	• Tabacos del Pacífico Nte • Especias Castillo • Autotek industrial • Cia Cerillera la Central • Tresmontes Lucceti • Afrutesa • Coliman • Central Casa Lucio • Mar Bran • Frutas Chanitos • Grupo Caro

Nota: (1) El sector manufactura incluye: Papel, Maquinaria y Equipo, Productos metálicos (herramientas y equipo eléctrico), y Productos a base de minerales no metálicos (cemento, vidrio). Referirse al anexo 2 para mayor información de selección de sectores

La encuesta permitió identificar a seis empresas líderes en México por sus prácticas logísticas y el alto desempeño de sus métricas de servicio

Criterios para la determinación de “empresa líder del estudio”

Alto posicionamiento de mejores prácticas

- **Alto posicionamiento en mejores prácticas**
  - Calificación combinada considerando las cuatro dimensiones de gestión de cadena de suministro
  - Empresas en el decil más alto de la distribución basado en la calificación combinada

Alto desempeño en métricas de servicio

- **Alto desempeño en métricas de servicio**
  - Calificación combinada más alta considerando el desempeño en órdenes completas, a tiempo y sin devoluciones

Se identificaron seis compañías de diferentes sectores	
Sector	**Número**
Bienes de consumo / alimentos y bebidas	3
Electrónico	2
Farmacéutico	1
Total	**6**

El promedio de desempeño en prácticas e indicadores de estas 6 empresas líderes se usa como comparativo en distintas láminas de la presentación

En este estudio se realizaron entrevistas con los participantes para profundizar el entendimiento de los resultados

Entrevistas de Aclaración

Objetivos

- Entender cambios importantes en las prácticas y métricas para empresas comparables
- Entender la opinión en cuanto a prácticas con oportunidad de mejora en general en México
- Capturar la opinión de los ejecutivos en cuanto a temas relevantes en las cadenas de suministro en México

Características

- Entrevistas telefónicas con ejecutivos de cadenas de suministro (Directores de Logística, Gerentes de Operaciones, etc.)
- Entrevistas telefónicas de entre 15-30 minutos cada una
- Preguntas en su mayoría abiertas para fomentar discusiones generales

Sector	Número
Automotriz	5
Electrónico	4
Manufactura	4
Comercio	3
Bienes de consumo / alimentos y bebidas	2
Farmacéutico	2
PYMEs	1
Operadores Logísticos	1
Total	**22**

Mensajes principales

- El estudio actual, el tercero en su serie, recibe un record de participación de 70 empresas

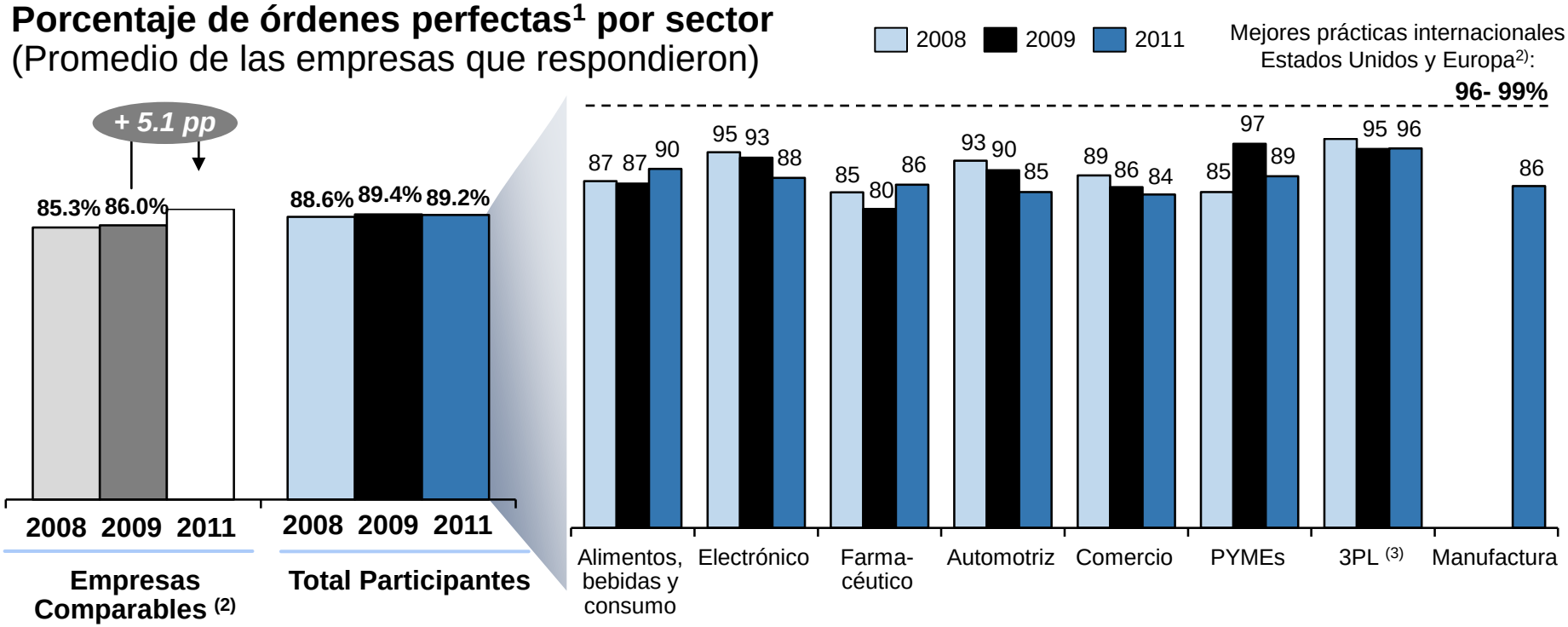
- **En cuanto a niveles de servicio, se muestra una mejora importante de 5.1 pp contra 2009 en el surtimiento de órdenes al analizar empresas comparables**

- En términos de prácticas, se observa que las empresas en México presentan un avance, aunque en promedio se mantienen en una Etapa III
  - En estrategia, se eleva el nivel organizacional de la cadena de suministro y se mejora la estrategia de servicio a clientes, sin embargo, aún existen oportunidades en la gestión de complejidad, sustentabilidad y colaboración
  - En planeación, aunque se observa una pequeña mejora, al igual que en el 2008 se siguen presentando brechas en procesos críticos como planeación de la demanda, suministros y S&OP (Planeación de Ventas y Operaciones)
  - En operación se observa un pequeño retroceso principalmente por brechas en prácticas de gestión de logística inversa, uno de los nuevos elementos agregados en este estudio
  - En elementos de soporte se observa el mayor avance, existiendo una mejora integral en el uso de TI (Tecnologías de Información), en la gestión del desempeño y, de manera más importante, en la capacitación del personal

- Resumen de oportunidades

En términos de órdenes perfectas, se presenta una mejora de 5.1 pp contra 2009, promediando 91.1% en 2011

Porcentaje de órdenes perfectas[1] por sector
(Promedio de las empresas que respondieron)



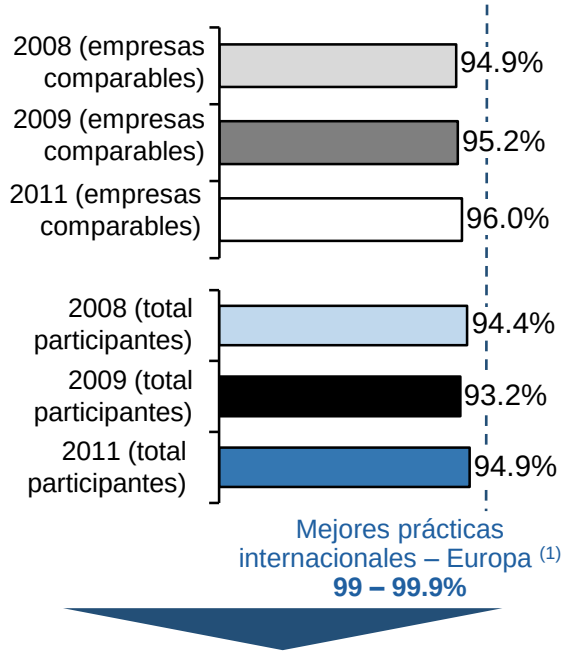
- Consumo y Comercio muestran una mejora, parte de la cual se explica por una mayor colaboración entre detallista y proveedores
- El sector Electrónico fue afectado por factores como el desabasto en componentes de Asia así como la crisis global, la cual generó la salida de algunos competidores creando así una sobredemanda
- El sector Farmacéutico aumenta su nivel de servicio ayudado por una formalización en procesos de S&OP
- La reducción en el sector automotriz se debe principalmente a una reducción en el número de empresas de autopartes en la encuesta 2011, las cuales han presentado niveles de servicio mayores que las armadoras

Nota: (1) Porcentaje de órdenes que cumplen en cantidad, tiempo y calidad con los requerimientos del cliente
(2) Empresas comparables se refiere a aquellas empresas de las cuales se tienen datos de más de un estudio
(3) Los números de 2008 para 3PL son los otorgados por los participantes del estudio 2009 para ese año – en 2008 no participó este sector

Esta mejora se da principalmente por una reducción en el porcentaje de devoluciones

En órdenes completas se presenta una mejora de 0.8 pp

Porcentaje de órdenes completas

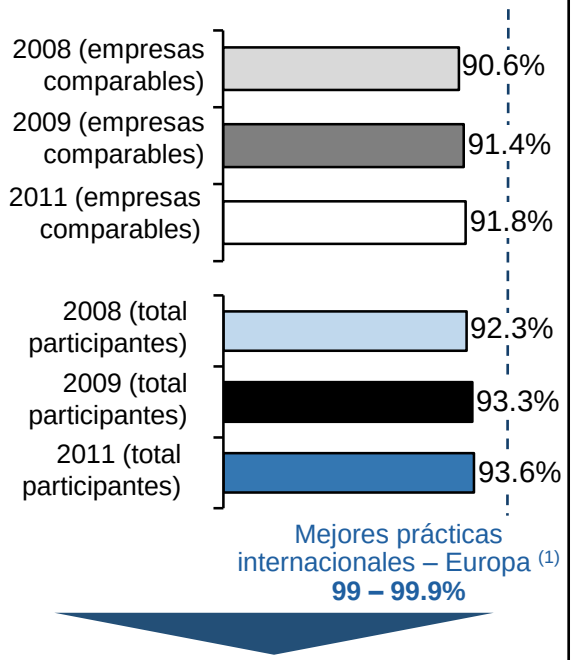


Cambios

- Consumo y Comercio mejoraron su desempeño, en parte por una mayor colaboración entre las empresas de estos dos sectores
- Los sectores Automotriz, Electrónico y Farmacéutico muestran un ligero deterioro

Las órdenes a tiempo prácticamente no cambian

Porcentaje de órdenes a tiempo

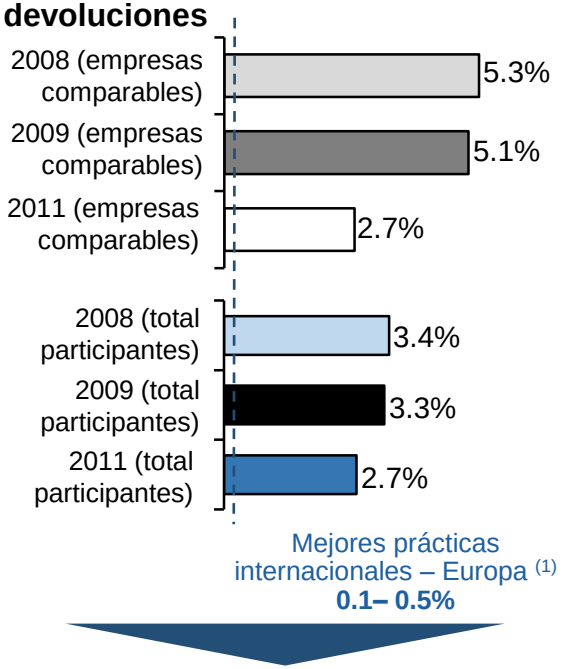


Cambios

- El sector Automotriz mejoró este indicador al nacionalizar ciertos insumos que conllevaron a la reducción de tiempos de ciclo
- El sector Electrónico mostró un deterioro importante ocasionado por entregas tardías de proveedores en Asia

En devoluciones se presenta una disminución de 2.4 pp

Porcentaje de órdenes con devoluciones



Cambios

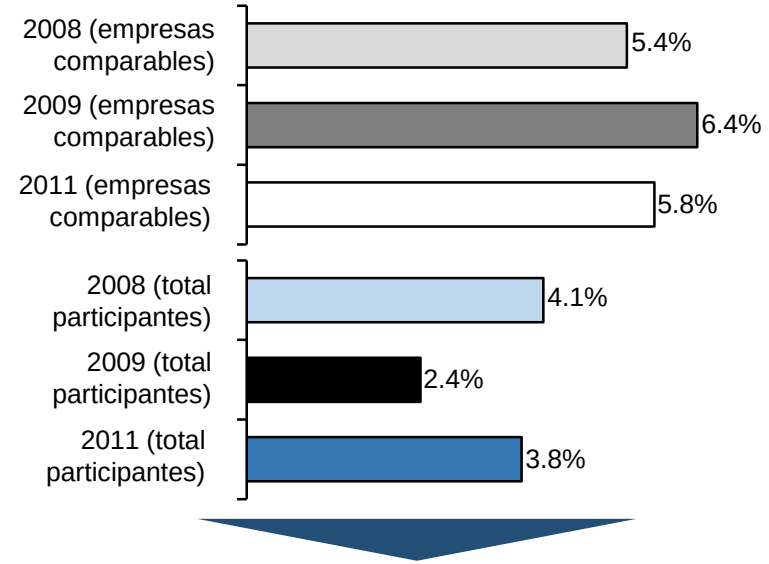
- Los sectores Comercio y Consumo son los que presentan la mejora más importante
- En Comercio se han hecho esfuerzos importantes para identificar las razones de devoluciones y utilizarlas para buscar mejoras
- Se presenta un ligero deterioro en el sector Eléctrico

(1) Basado en estudios internacionales

En términos de quejas, se presenta una mejora en el número de quejas y un deterioro en el tiempo de su resolución

El porcentaje de quejas de mismos participantes bajó 0.6 pp de 2009 al 2011

Porcentaje de quejas
(# de quejas / # de órdenes)

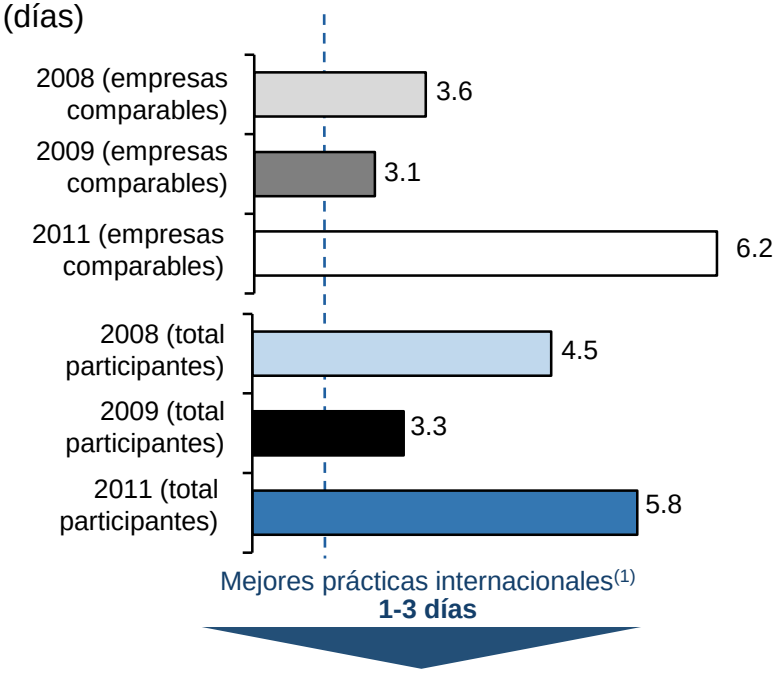


Cambios

- Aunque se presenta una reducción en Farmacéutico y Consumo, la mejora se da principalmente por Comercio, donde las inversiones en infraestructura generaron incrementos en los niveles de servicio
- Automotriz subió 2 pp debido a una mayor exigencia de clientes en cuanto a calidad así como un deterioro en las órdenes completas por un incremento dramático en la cartera de productos
- Electrónico subió en 6 pp impulsados por menores niveles de abasto

El tiempo de resolución de quejas aumentó en 3 días, alejándose de mejores prácticas

Tiempo promedio de resolución de quejas
(días)



Cambios

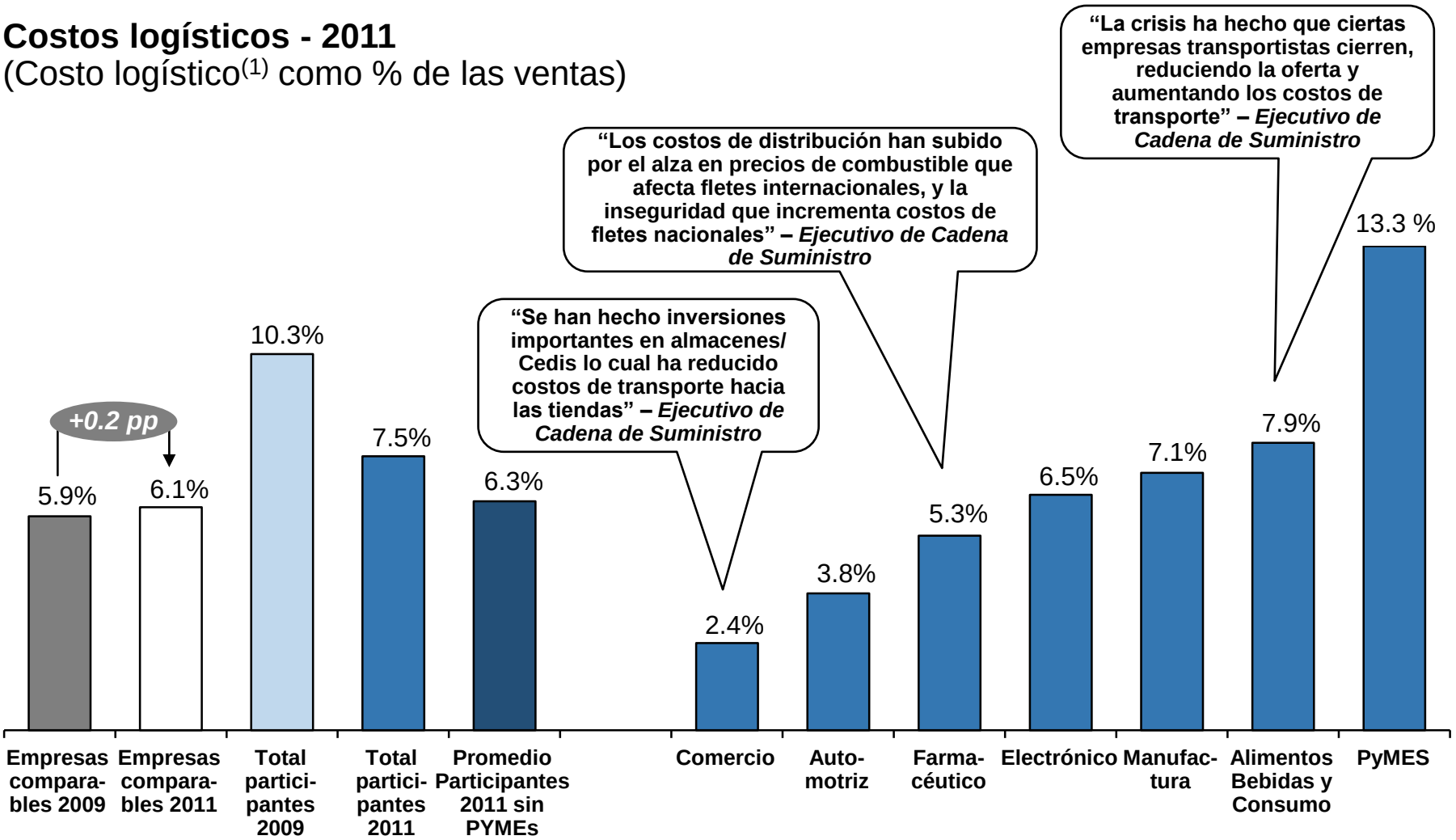
- El tiempo de resolución de quejas aumentó en mayor grado en Electrónico debido a problemas de quejas relacionado a materia prima, los cuales se tienen que solucionar con proveedores fuera del país

(1) Basado en estudios internacionales

Los costos logísticos de México presentan un ligero incremento respecto al 2009

Costos logísticos - 2011

(Costo logístico(1) como % de las ventas)

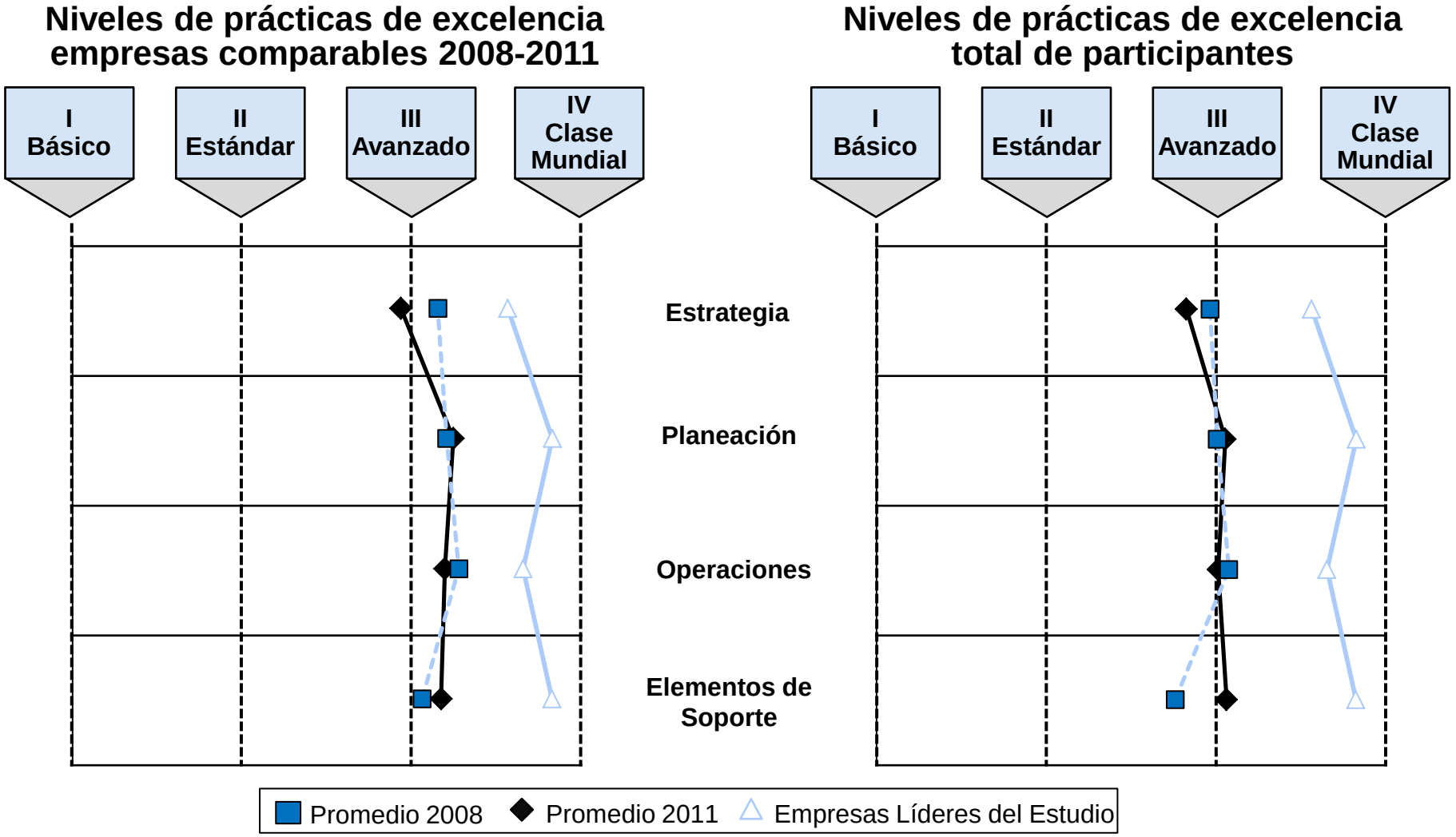


Nota: (1) Costo anual de planear, almacenar, distribuir y logística inversa

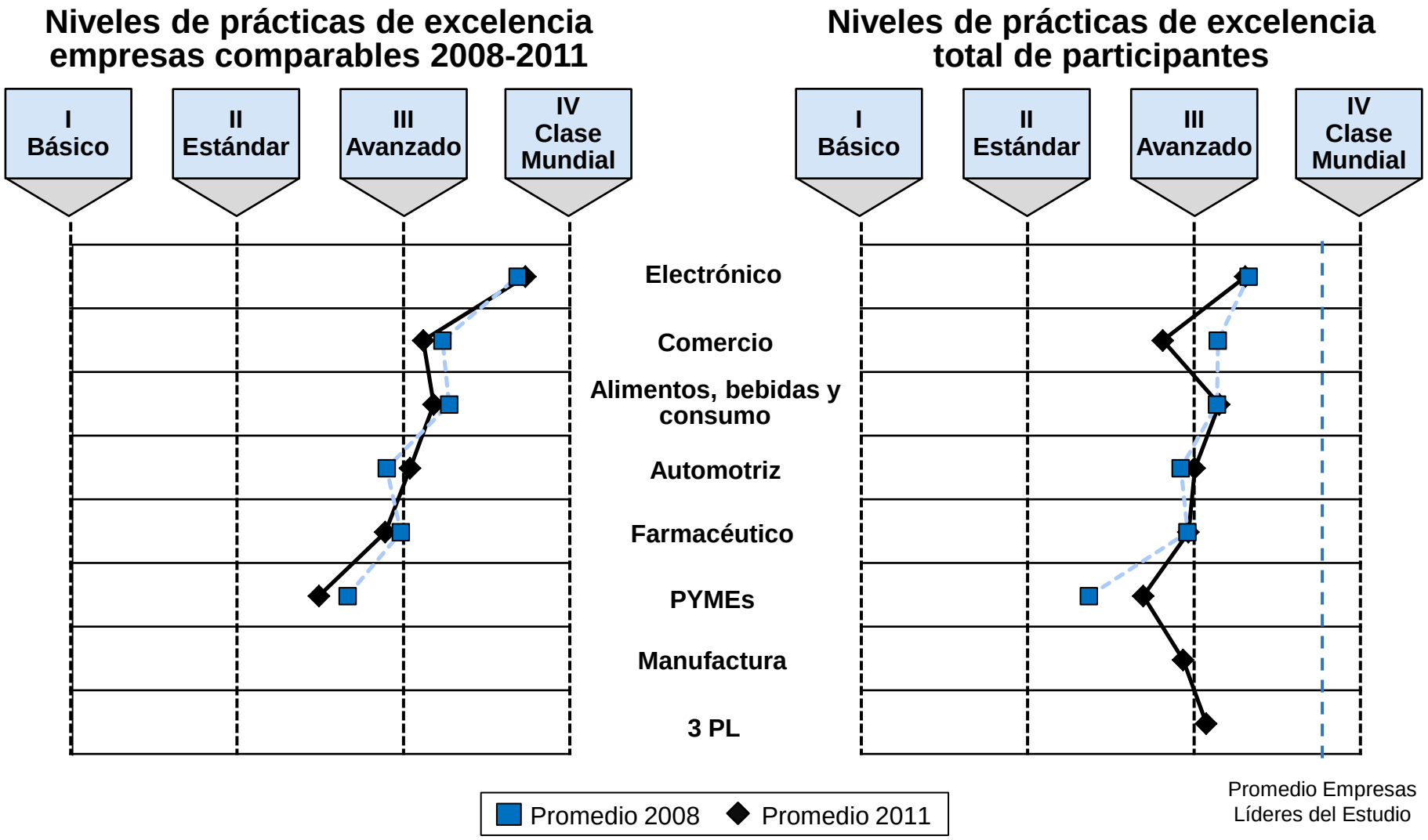
Mensajes principales

- El estudio actual, el tercero en su serie, recibe un record de participación de 70 empresas
- En cuanto a niveles de servicio, se muestra una mejora importante de 5.1 pp contra 2009 en el surtimiento de órdenes al analizar empresas comparables
- **En términos de prácticas, se observa que las empresas en México presentan un avance, aunque en promedio se mantienen en una Etapa III**
  - En estrategia, se eleva el nivel organizacional de la cadena de suministro y se mejora la estrategia de servicio a clientes, sin embargo, aún existen oportunidades en la gestión de complejidad, sustentabilidad y colaboración
  - En planeación, aunque se observa una pequeña mejora, al igual que en el 2008 se siguen presentando brechas en procesos críticos como planeación de la demanda, suministros y S&OP (Planeación de Ventas y Operaciones)
  - En operación se observa un pequeño retroceso principalmente por brechas en prácticas de gestión de logística inversa, uno de los nuevos elementos agregados en este estudio
  - En elementos de soporte se observa el mayor avance, existiendo una mejora integral en el uso de TI (Tecnologías de Información), en la gestión del desempeño y, de manera más importante, en la capacitación del personal
- Resumen de oportunidades

En prácticas de cadena de suministro se presenta un avance positivo, aunque en promedio se sigue estando en una Etapa III



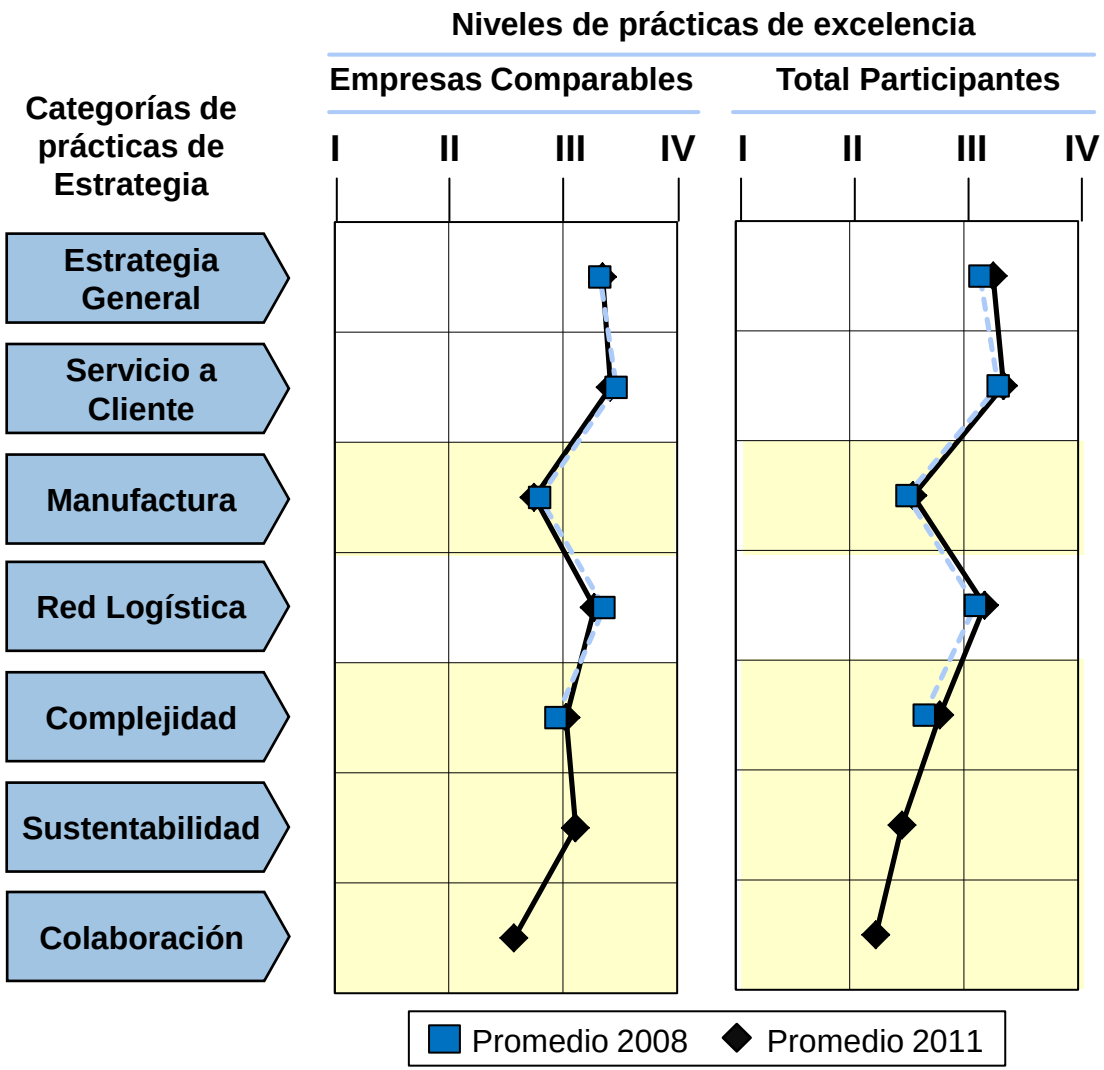
En cuanto a sectores se muestran pequeños avances, siendo Automotriz el que presenta la mejora más importante



Mensajes principales

- El estudio actual, el tercero en su serie, recibe un record de participación de 70 empresas
- En cuanto a niveles de servicio, se muestra una mejora importante de 5.1 pp contra 2009 en el surtimiento de órdenes al analizar empresas comparables
- En términos de prácticas, se observa que las empresas en México presentan un avance, aunque en promedio se mantienen en una Etapa III
  - **En estrategia, se eleva el nivel organizacional de la cadena de suministro y se mejora la estrategia de servicio a clientes, sin embargo, aún existen oportunidades en la gestión de complejidad, sustentabilidad y colaboración**
  - En planeación, aunque se observa una pequeña mejora, al igual que en el 2008 se siguen presentando brechas en procesos críticos como planeación de la demanda, suministros y S&OP (Planeación de Ventas y Operaciones)
  - En operación se observa un pequeño retroceso principalmente por brechas en prácticas de gestión de logística inversa, uno de los nuevos elementos agregados en este estudio
  - En elementos de soporte se observa el mayor avance, existiendo una mejora integral en el uso de TI (Tecnologías de Información), en la gestión del desempeño y, de manera más importante, en la capacitación del personal
- Resumen de oportunidades

En estrategia de la cadena, se presentan algunas mejoras contra 2008, pero aún existen oportunidades en manufactura, complejidad, sustentabilidad y colaboración



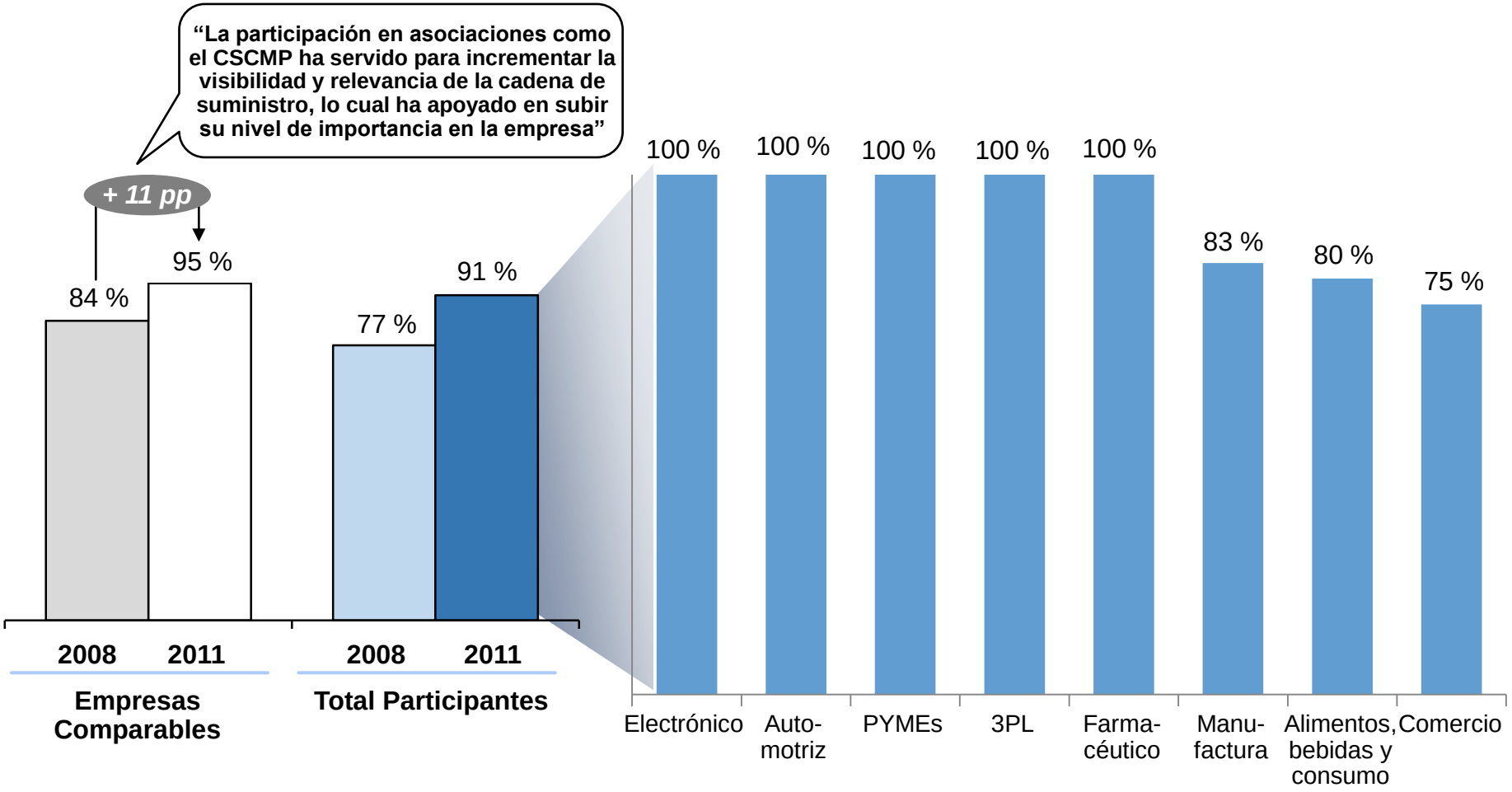
Observaciones en prácticas 2011 vs. 2008

- Se presenta una mejora en el 2011 en elevar el desarrollo de la estrategia de la cadena a nivel comité directivo
- Se incrementa el uso de la segmentación de clientes para definir niveles de servicio diferenciados y balancear el costo de servir
- Continua existiendo oportunidad de tener una mejor gestión de los servicios de tercerización de manufactura
- Mejora en la evaluación periódica de la red logística para consolidar instalaciones sin afectar niveles de servicio
- La gestión de complejidad en la cadena sigue presentando oportunidades de mejora
- Las prácticas de sustentabilidad están en una etapa temprana de desarrollo, en especial las prácticas referentes a implementación y medición
- Se cuenta con niveles bajos en prácticas avanzadas de colaboración a lo largo de toda la cadena de suministro

En 2011 se observa un incremento en el nivel organizacional bajo el cual se desarrolla la estrategia de cadena de suministro

Empresas que contestaron "existe en su mayoría o completamente"

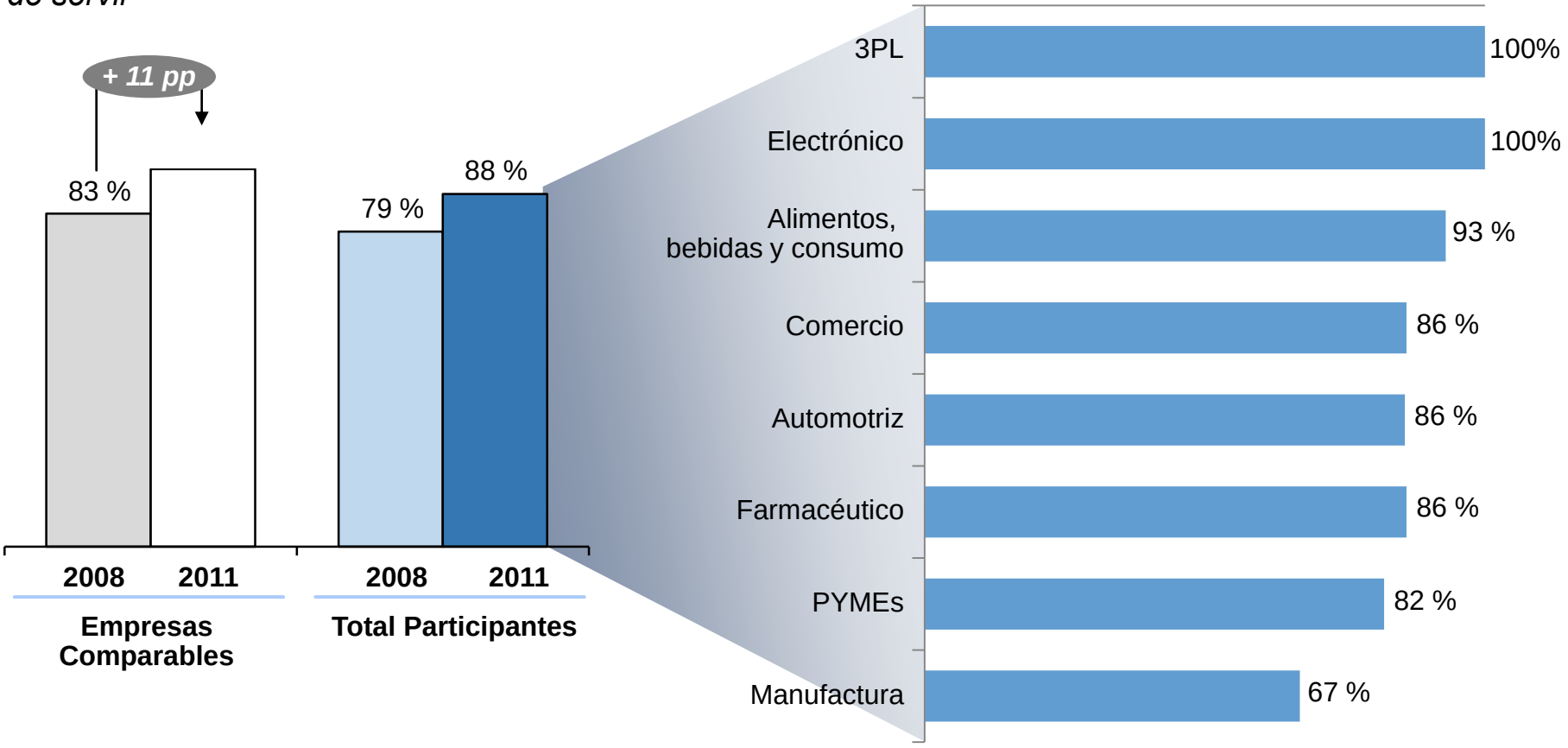
"El desarrollo de la estrategia se lleva a cabo bajo la responsabilidad de un ejecutivo a nivel comité de dirección "



A su vez, se incrementa el uso de segmentación de clientes para definir niveles de servicio diferenciados y balancear el costo de servir

Empresas que contestaron "se practica en mayor grado o completamente"

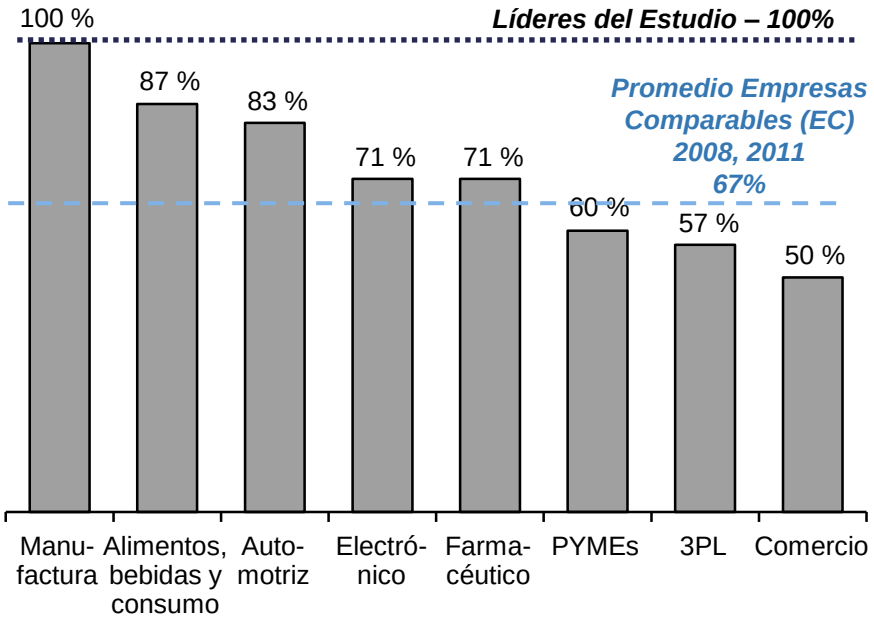
"La segmentación de clientes es utilizada para definir niveles de servicio diferenciado y balancear el costo de servir"



El conocimiento y uso de servicios de tercerización para actividades no centrales siguen presentando oportunidad de mejora

Empresas que analizan e identifican actividades centrales y no-centrales, tercerizando aquellas no-centrales

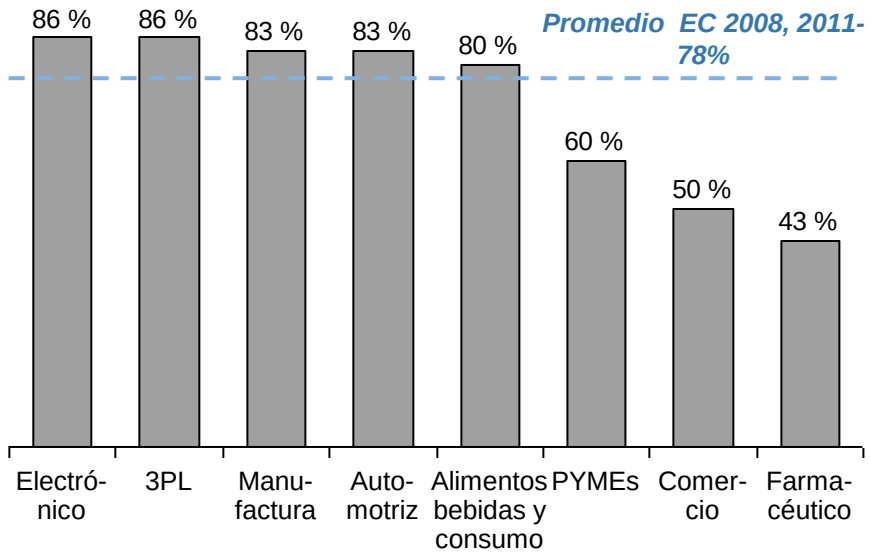
Participantes 2011



- En el sector Farmacéutico existe la percepción de que la calidad de los productos fabricados internamente es mejor que la de las empresas maquiladoras, por lo cual se tiende a tercerizar la fabricación de aquellos productos en donde no se cuenta con la tecnología de producción internamente

Empresas que conocen la disponibilidad de los servicios de tercerización de compañías maquiladoras y de empaque de productos

Participantes 2011



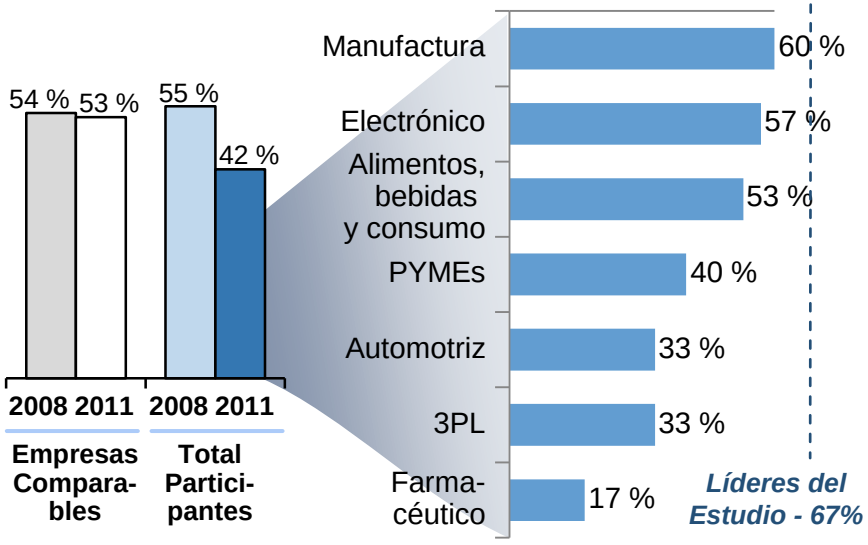
- Algunas empresas en México no cuentan con procesos formales y estructurados para la identificación y selección de contratistas de manufactura

Los contratistas de manufactura utilizados siguen sin tener un rol estratégico y la gestión de desempeño todavía es básica

El contratista tiene un rol secundario en todos los sectores y no ha mostrado mejoría en los últimos 3 años

Porcentaje de las empresas que contestaron "Se practica en mayor grado o completamente"

"El contratista de manufactura tiene un rol de socio estratégico; puede proponer mejoras y cambios y es partícipe de las decisiones; se usan algunos incentivos"

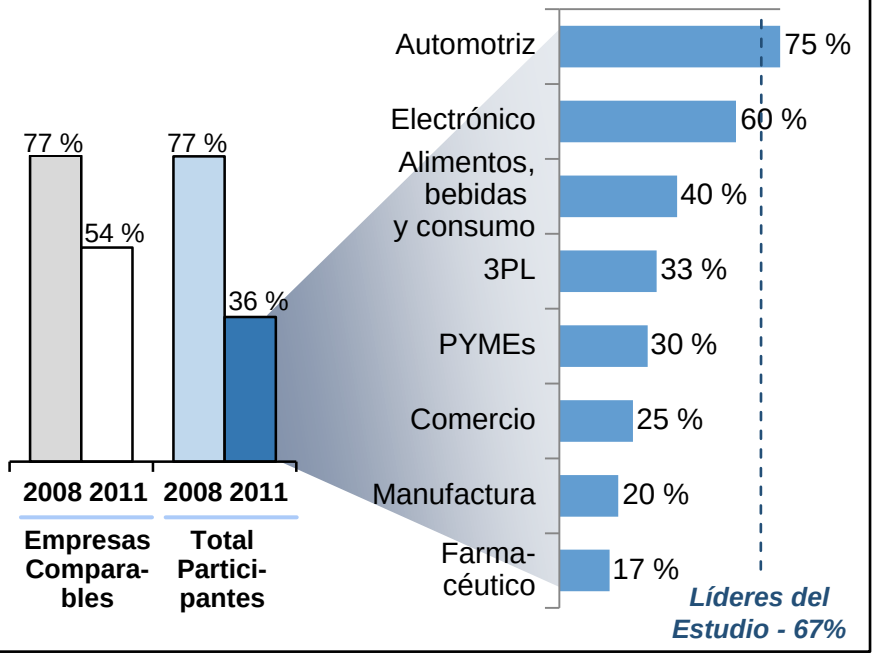


- El valor de los contratistas todavía no es tan claro:
  - Aunque existen algunos buenos proveedores todavía se tiene problemas en cuanto a calidad y tiempos de entrega
  - En algunos casos el costo de tercerizar es más alto

La gestión del desempeño de contratistas sigue presentando oportunidad de mejora

Porcentaje de las empresas que contestaron "Se practica en mayor grado o completamente"

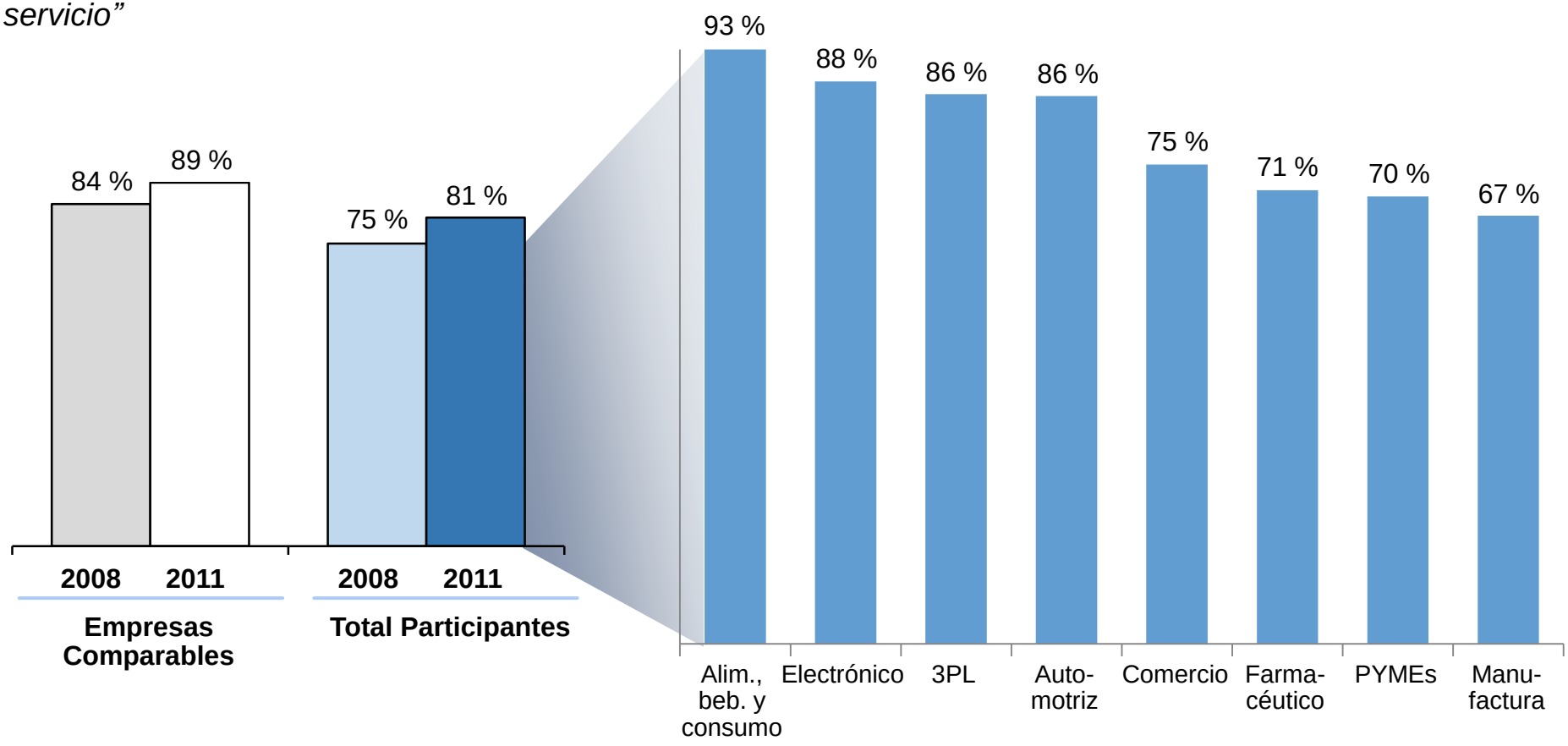
"Existe un proceso de gestión y reporteo del desempeño de contratistas en donde se mide la calidad, productividad, eficiencia y apego a tiempos establecidos, apoyado por un sistema automatizado"



En estrategia de red logística, se presenta una mejora en la optimización de la misma

Porcentaje de las empresas que contestaron "Se practica en mayor grado o completamente

"Se evalúa periódicamente la consolidación de red logística en sitios estratégicos sin descuidar niveles de servicio"

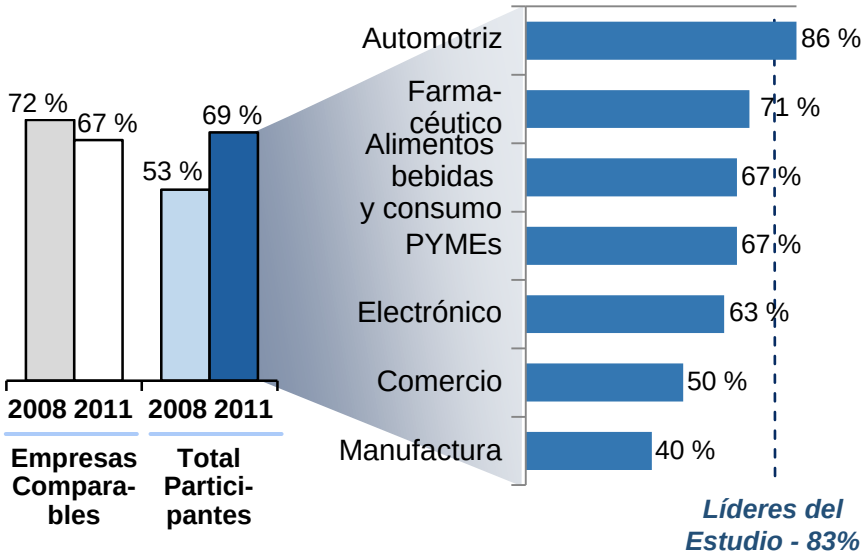


La gestión de la complejidad en la cadena sigue siendo una práctica poco desarrollada

La reducción de complejidad en productos es una práctica poco desarrollada…

Porcentaje de empresas que contestaron "Se practica en mayor grado ó completamente"

"El diseño de los productos se revisa de manera periódica para identificar oportunidades de reducción de complejidad (e.g. estandarización de materiales y componentes)"

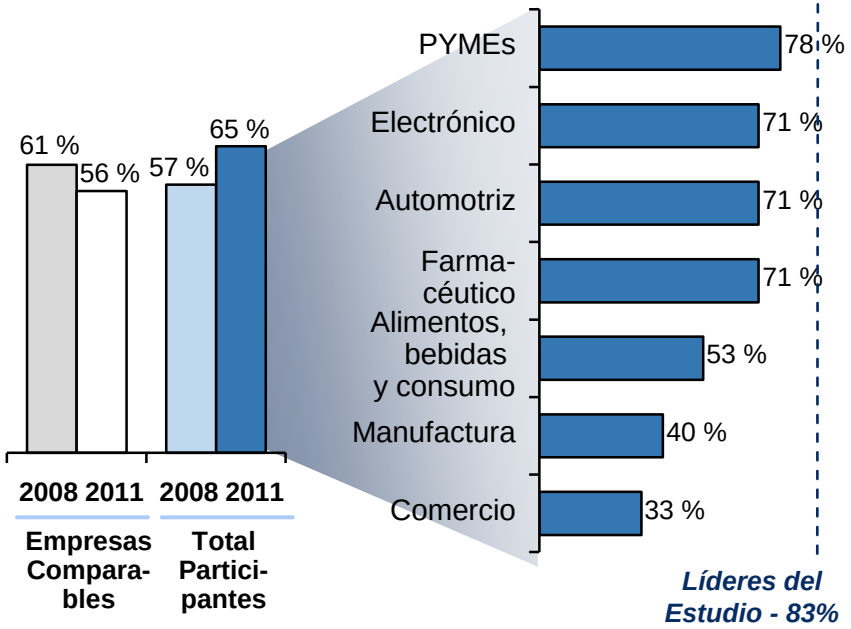


- Aunque sí existen algunos esfuerzos para gestionar la complejidad, éstos son rebasados por exigencias de clientes que demandan mayor diversidad de productos, exigencias que áreas comerciales satisfacen introduciendo nuevos productos

… al igual que el contar con objetivos claros y accionables para reducir la complejidad

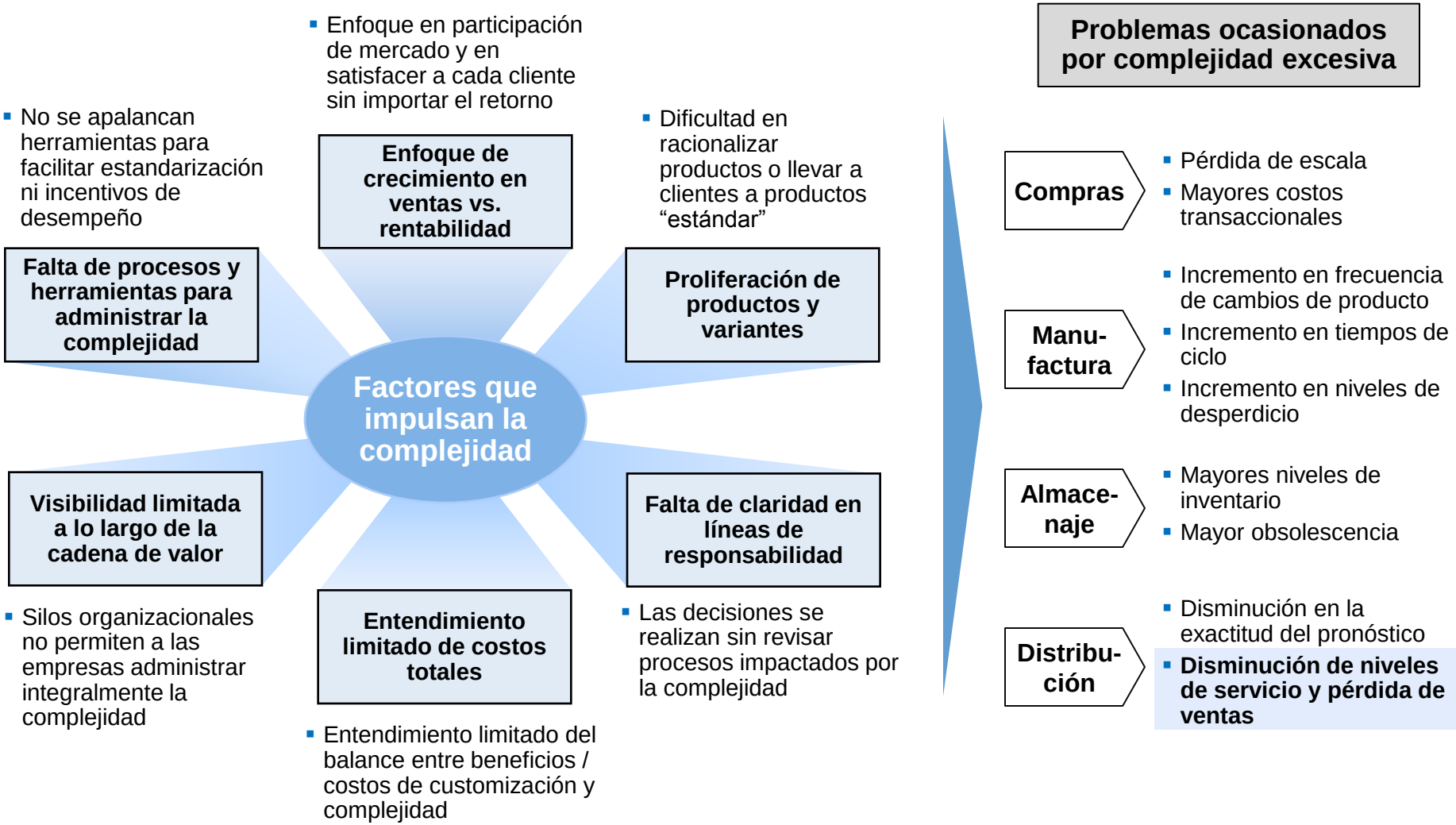
Porcentaje de empresas que contestaron "Se practica en mayor grado ó completamente"

"Todas las áreas de la cadena de suministro tienen el objetivo y están involucradas en disminuir la complejidad de los productos"



- Uno de los factores que conllevan a que el manejo de la complejidad sea incipiente en México es la integración que se requiere de áreas de cadena de suministro y comerciales y la dificultad de medir el impacto financiero de la complejidad

El tener complejidad excesiva ocasiona problemas a lo largo de la cadena, incluyendo disminución de los niveles de servicio

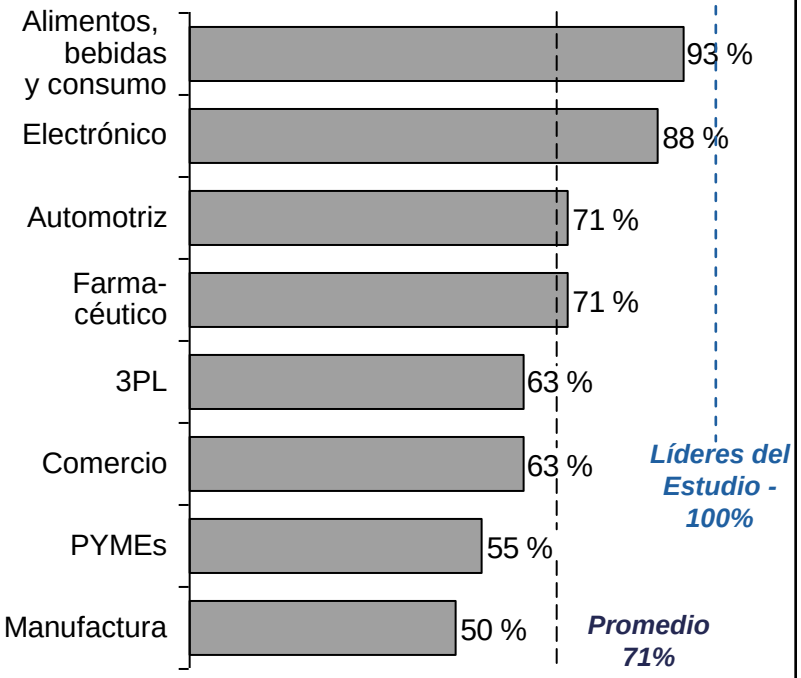


La sustentabilidad comienza a ser relevante a nivel estratégico, aunque no se han podido llevar a la práctica acciones concretas

A nivel estratégico, el tema de sustentabilidad ya cuenta con una importancia relevante...

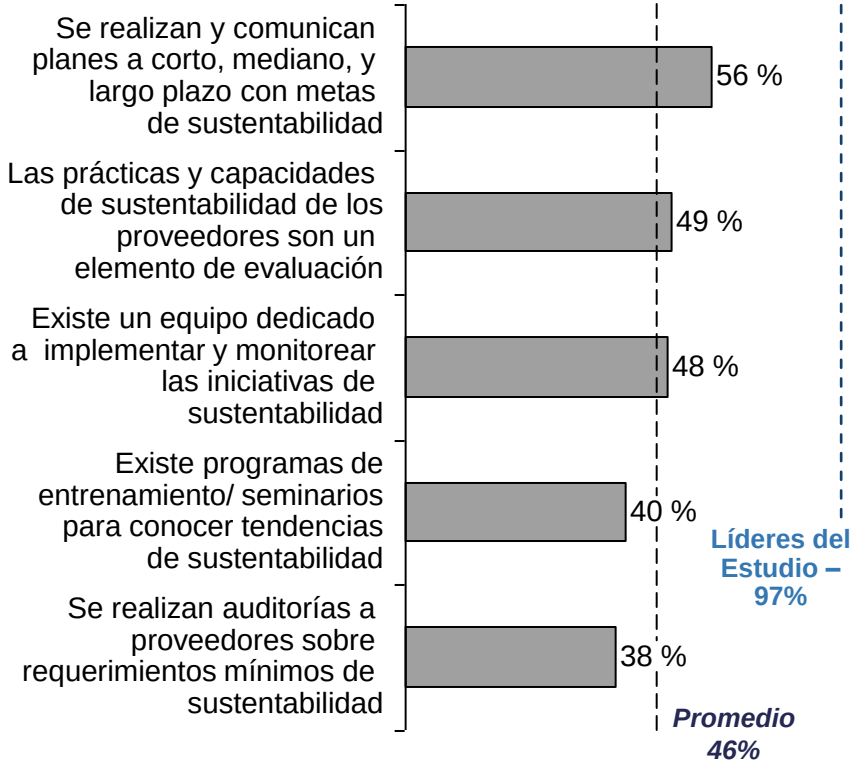
Empresas que contestaron "existe en su mayoría o completamente" – Participantes 2011

"Existe una estrategia de sustentabilidad consistente a lo largo de la organización que considera temas de sustentabilidad relevantes como ahorro de energía/agua, reducción de emisiones/desechos, reciclaje, etc."



… sin embargo los procesos para implementar acciones sustentables son limitados

Empresas que contestaron "existe en su mayoría o completamente" las siguientes prácticas sobre Sustentabilidad – Participantes 2011

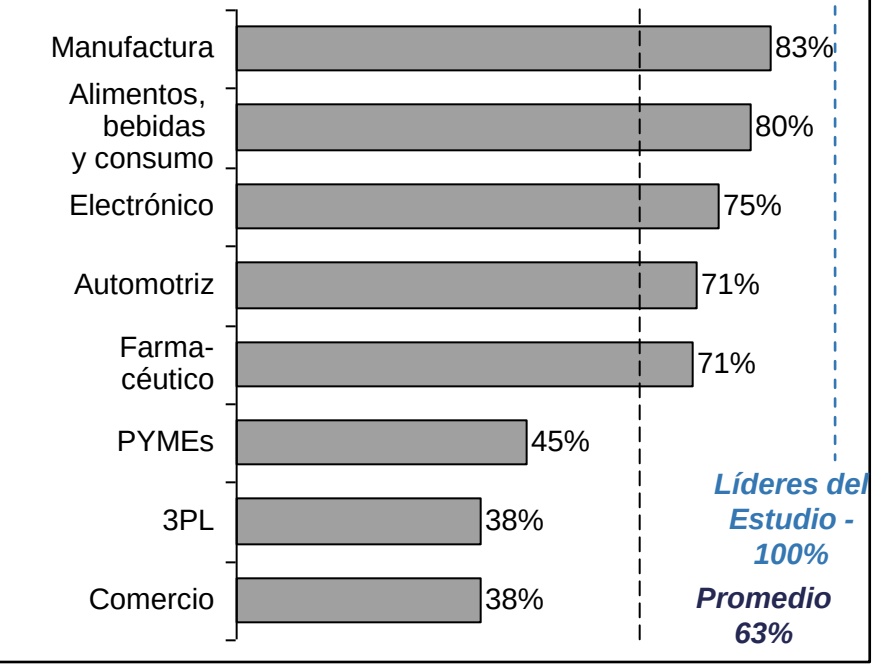


De igual forma, la medición de métricas sobre sustentabilidad se encuentra en una etapa de desarrollo temprana

El impacto ambiental de los elementos de manufactura y distribución es medianamente conocido

Porcentaje de las empresas que contestaron "Se practica en mayor grado o completamente" – Participantes 2011

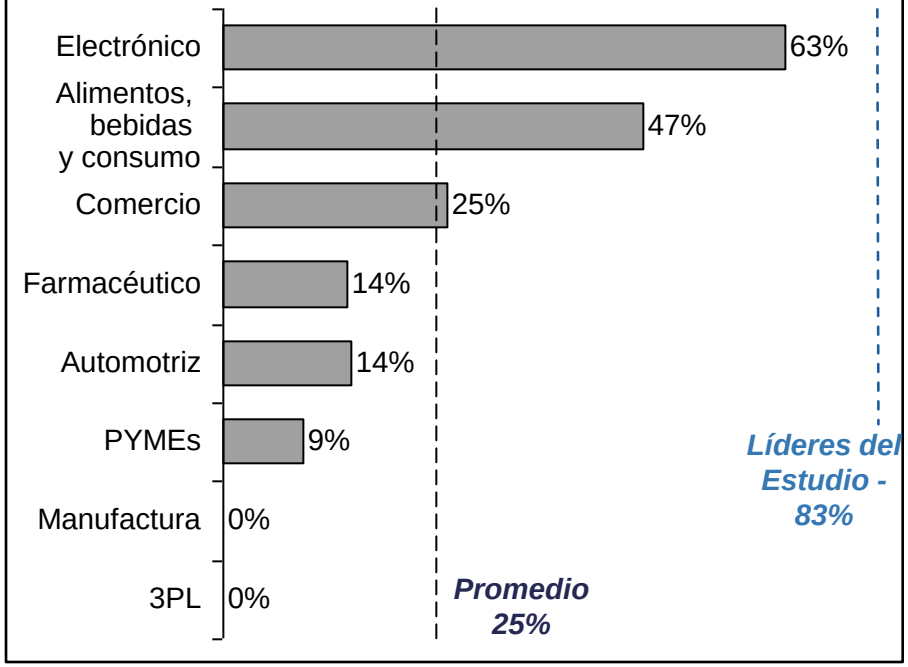
"Se conoce el impacto ambiental de las diferentes instalaciones de manufactura y distribución y se tienen metas concretas y planes para la reducción de dicho impacto "



A su vez, la recolección y uso de información de sustentabilidad todavía es muy limitado

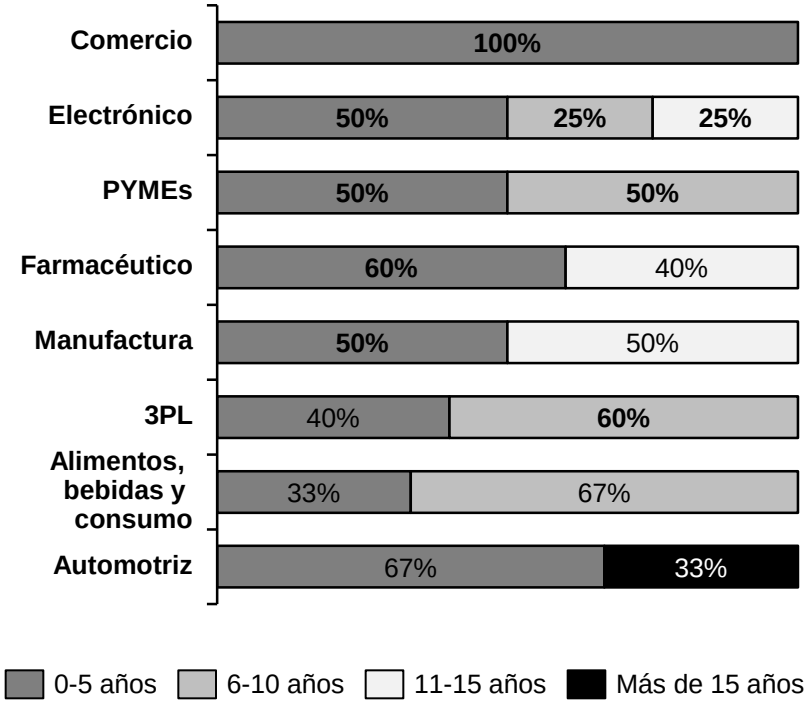
Empresas que contestaron "existe en su mayoría o completamente" – Participantes 2011

"Se recoge la información en la cadena de suministro para generar reportes de sustentabilidad basados en los lineamientos del Global Reporting Initiative (GRI)"

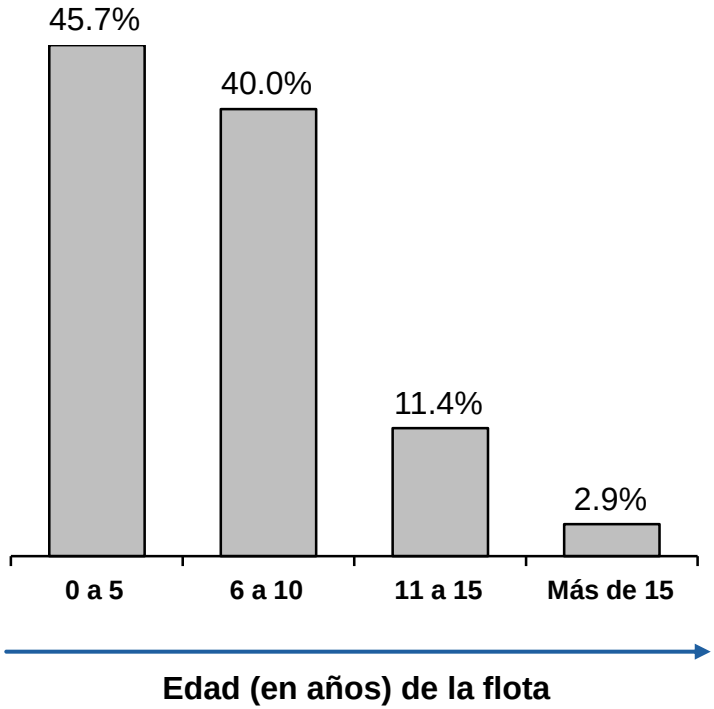


Las flotas de los vehículos de transporte de las empresas encuestadas no son particularmente viejas…

Edad promedio de la flota de vehículos por sector
(% de empresas por rango de edad)

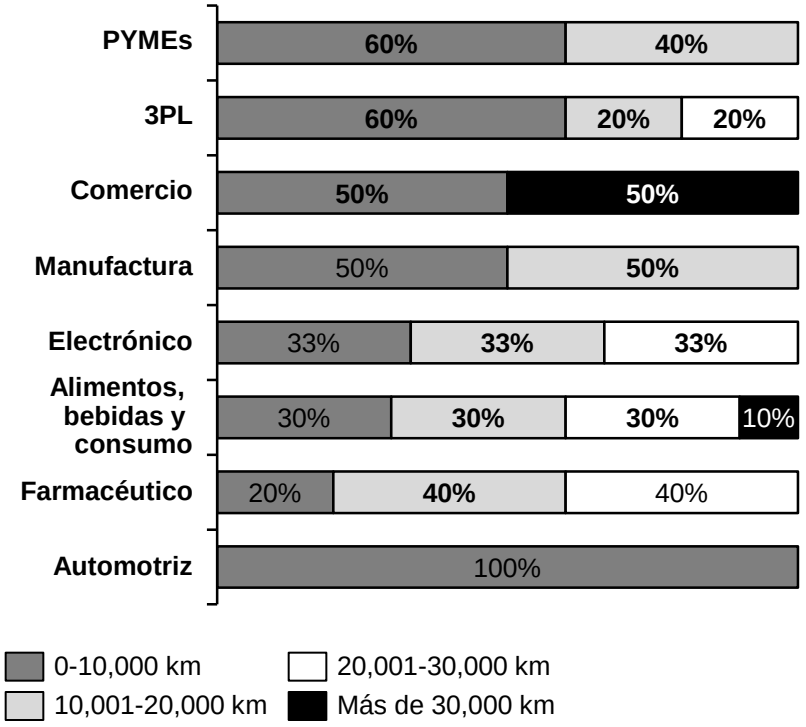


Edad promedio de la flota de vehículos todos los sectores
(% de empresas por rango de edad)

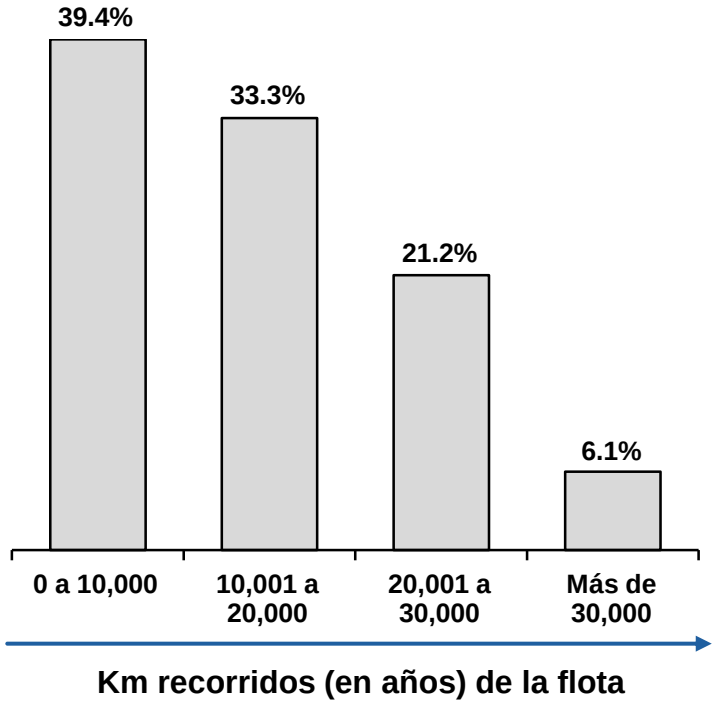


… sin embargo el mantenimiento del 60% de la flota se da con una frecuencia mayor a los 10,000 km

Base de de km recorridos antes de que el vehículo reciba mantenimiento por sector
(% de empresas por rango de km recorridos)



Base de km recorridos antes de que el vehículo reciba mantenimiento todos los sectores
(% de empresas por rango de km recorridos)



Las empresas de clase mundial utilizan un proceso definido para mejorar sus prácticas sustentables

Proceso para mejorar prácticas de sustentabilidad en la cadena de suministro

1. Delinear la actual cadena de suministro y posibles obstáculos

- Definir la **línea de base** de la cadena, incluyendo activos, redes de distribución , costos, etc.
- Identificar **temas sustentables clave** (p ej. Agua, energía, desechos, huella de carbono) y relacionar con la actual cadena de suministro.
- Definir actividades existentes y **logros dirigidos a sustentabilidad**

2. Identificar áreas de exposición y oportunidad

- Comparar la cadena de suministro con las **prácticas de competidores**
- Identificar **riesgos y oportunidades**, **relativos y absolutos** respecto a la competencia, tanto a corto como largo plazo
- **Entender los costos de oportunidad** de cambios mayores en relación a otros objetivos de la cadena (costos, eficiencia, etc.)

3. Conocer las principales perspectivas sobre acciones futuras

- Regulación: Empaque, energía, materia prima, laboral, etc.
- Geo-política: Ambiental, Bienestar social, barreras comerciales, continuidad del negocio
- Clientes/usuarios: rechazo social, factor moda, percepción de la marca

4. Desarrollar casos de negocio para lograr mejoras

- Hacer hipótesis sobre **procesos de mejora** al estado actual
- **Presionar por impacto medible** en ingresos, ganancias y compromisos sustentables
- Discutir **cambios progresistas** que dejen atrás a la competencia
- Desarrollar **análisis financieros** de alto nivel para medir y priorizar oportunidades

5. Generar un plan de acción

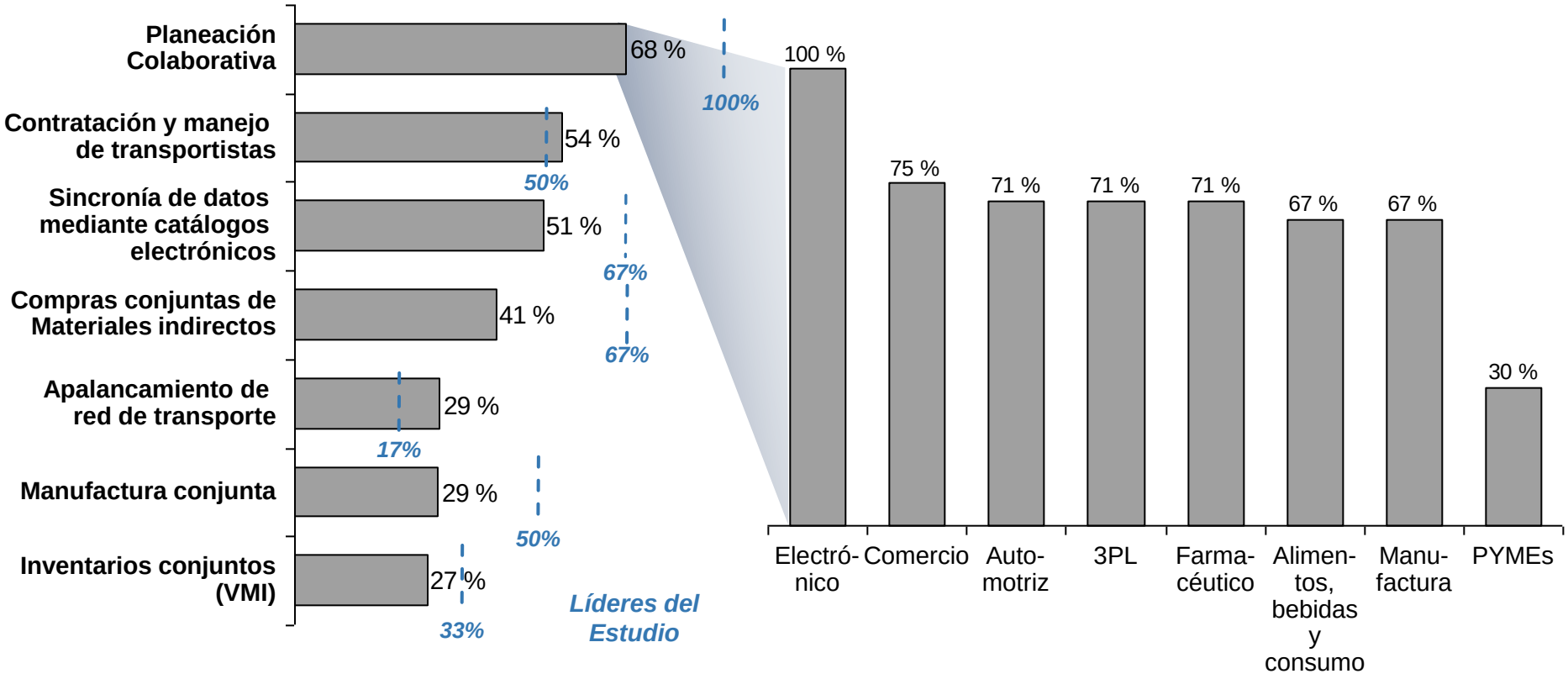
- Desarrollar **reportes para cada iniciativa relevante**: iniciativa, grado, oportunidad, planes a corto y largo plazo
- Determinar la urgencia y **capacidad organizacional** de las mayores funciones/unidades de negocio
- Determinar los **recursos necesarios** y crear un **plan de implementación**

El esfuerzo debe ser multifuncional y dirigido por la alta dirección (nivel de COO)

En general, las empresas cuentan con prácticas de colaboración poco desarrolladas

Porcentaje de las empresas que contestaron “Se practica en mayor grado o completamente” - 2011

“Indique a qué nivel existen en su compañía las siguientes prácticas de colaboración en la cadena de suministro”



Las empresas líderes están dirigiendo sus iniciativas de colaboración hacia niveles estratégicos de mayor impacto

Niveles de colaboración entre socios comerciales

Nivel emergente en organizaciones líderes en colaboración

Áreas de cooperación entre socios

- Pronósticos
- Actividades de promoción
- KPIs (Operación/Calidad)
- Tiempos de entrega
- Inventarios

- Procesos de negocio: ventas, planeación, etc.
- Procesos operativos y áreas de oportunidad
- Análisis detallado de servicios de proveedores existentes

Informa-ción | **Procesos**

Recursos | **Diseño y Desarrollo**

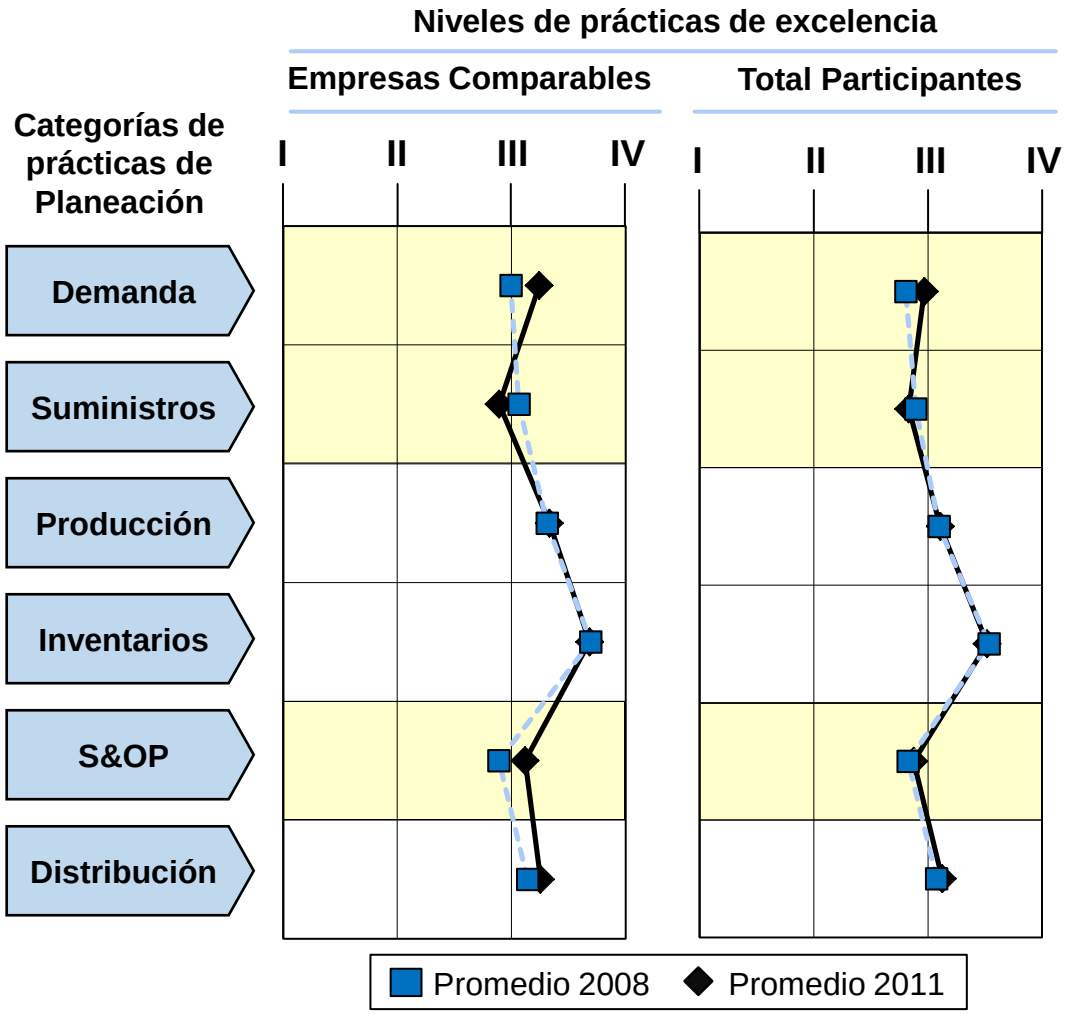
- Transporte
- Almacén
- Manufactura
- Sub-contratistas
- Infraestructura TI
- ...

- Desarrollo conjunto de producto
- Desarrollo conjunto de procesos
- Contratación conjunta de proveedores
- ....

Mensajes principales

- El estudio actual, el tercero en su serie, recibe un record de participación de 70 empresas
- En cuanto a niveles de servicio, se muestra una mejora importante de 5.1 pp contra 2009 en el surtimiento de órdenes al analizar empresas comparables
- En términos de prácticas, se observa que las empresas en México presentan un avance, aunque en promedio se mantienen en una Etapa III
  - En estrategia, se eleva el nivel organizacional de la cadena de suministro y se mejora la estrategia de servicio a clientes, sin embargo, aún existen oportunidades en la gestión de complejidad, sustentabilidad y colaboración
  - **En planeación, aunque se observa una pequeña mejora, al igual que en el 2008 se siguen presentando brechas en procesos críticos como planeación de la demanda, suministros y S&OP (Planeación de Ventas y Operaciones)**
  - En operación se observa un pequeño retroceso principalmente por brechas en prácticas de gestión de logística inversa, uno de los nuevos elementos agregados en este estudio
  - En elementos de soporte se observa el mayor avance, existiendo una mejora integral en el uso de TI (Tecnologías de Información), en la gestión del desempeño y, de manera más importante, en la capacitación del personal
- Resumen de oportunidades

En planeación se presentan una pequeña mejora respecto a 2008, con las principales oportunidades aún en demanda, suministros y S&OP



Observaciones en prácticas 2011 vs. 2008

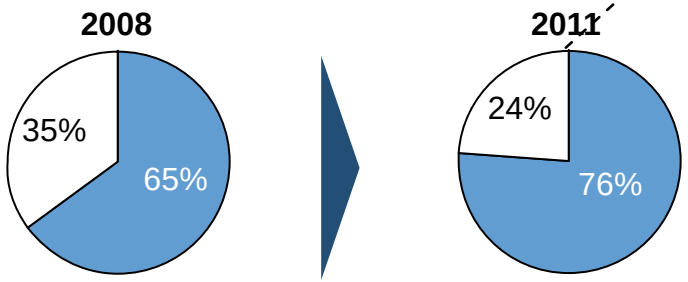
- Existen mejoras en la medición de pronósticos y prácticas de planeación de demanda, sin embargo aún existe oportunidad en su segmentación
- Se presenta una mejora en la integración con proveedores, pero esto aún no se refleja en el desempeño de niveles de servicio de proveedores
- Las prácticas referentes a planeación de producción continúan siendo buenas en general y acercándose a niveles de mejores prácticas
- En general se siguen observando buenas prácticas de gestión de inventarios, sin embargo, aún se presentan niveles de inventario altos, tanto en materia prima como producto terminado
- Se incrementa el número de empresas que cuentan con un proceso formal de S&OP, sin embargo aún existe oportunidad en incrementar su eficiencia
- Se presenta una mejora contra el 2008, existiendo aún oportunidad para incrementar el uso de soporte tecnológico en la planeación de envíos

Aunque el nivel de detalle en el desarrollo de pronósticos aún presenta oportunidad de mejora, se muestra un avance positivo

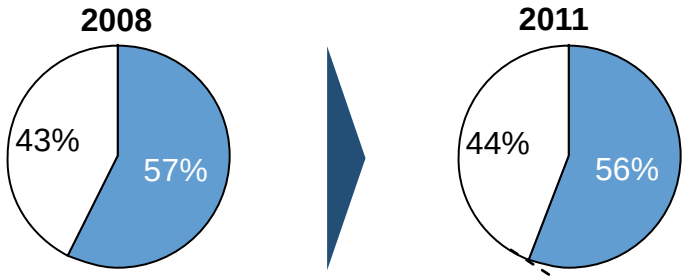
Se ha mejorado en el detalle y frecuencia de la medición de errores, pero aún existe oportunidad de mejora

Nivel de detalle y frecuencia de medición de exactitud de pronósticos (% de empresas encuestadas)

Empresas Comparables



Total Participantes

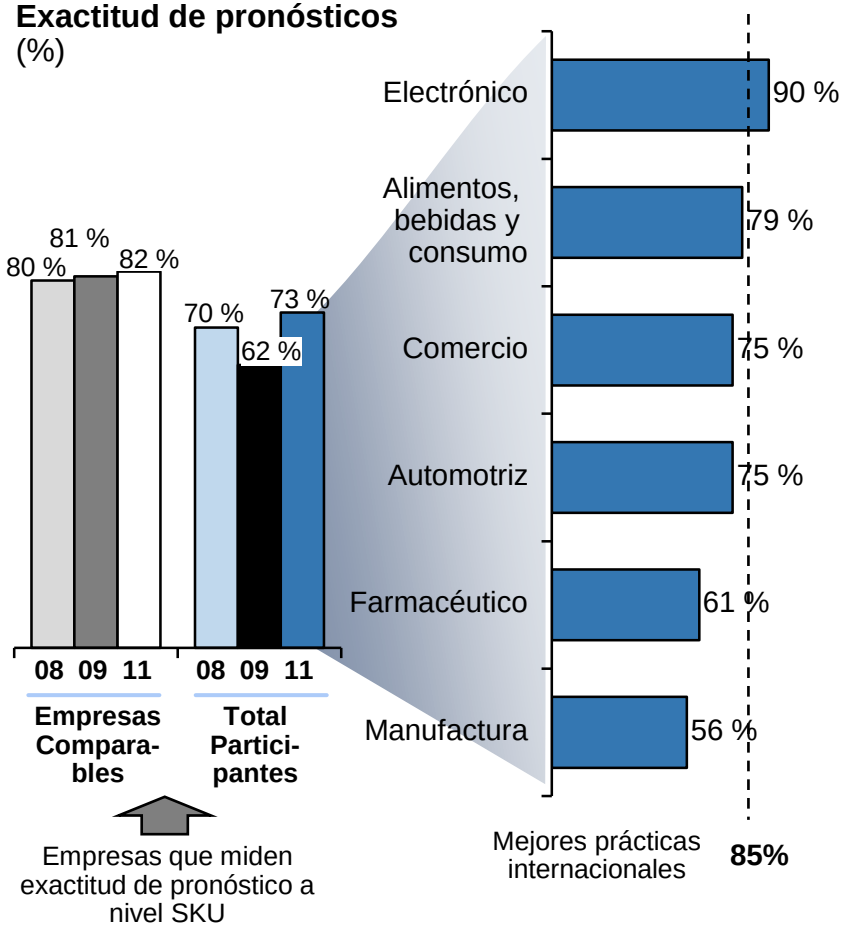


Detalle: SKU / línea producto
Frecuencia: Semanal/Mensual

Detalle: Unidad de Negocio/ Regional
Frecuencia: Trimestral / Estacional

A su vez, se presenta una ligera mejora en la exactitud de pronósticos

Exactitud de pronósticos
(%)

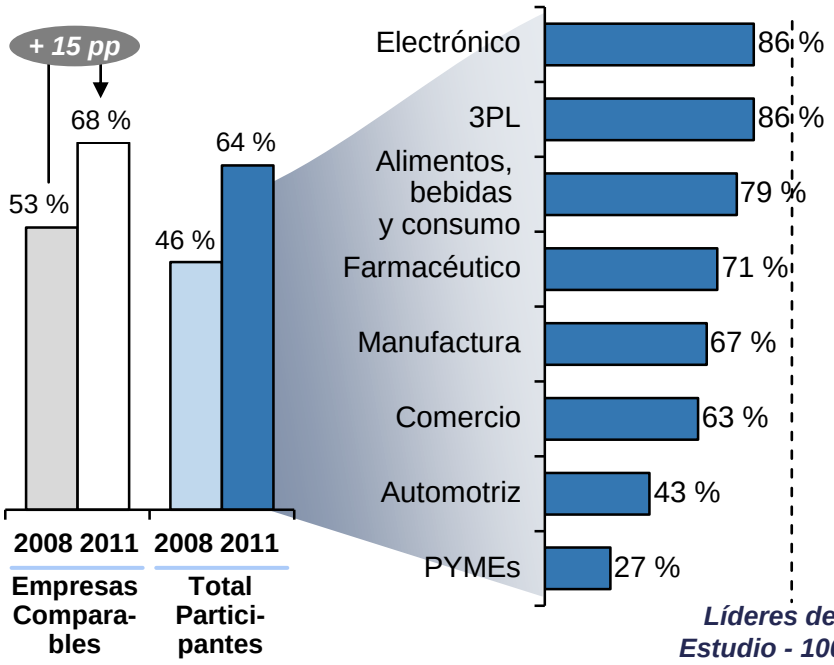


A su vez, se muestra avance en el atar incentivos al pronóstico; mas no en prácticas para incrementar su exactitud

La práctica de atar incentivos a la exactitud de pronósticos ha aumentado

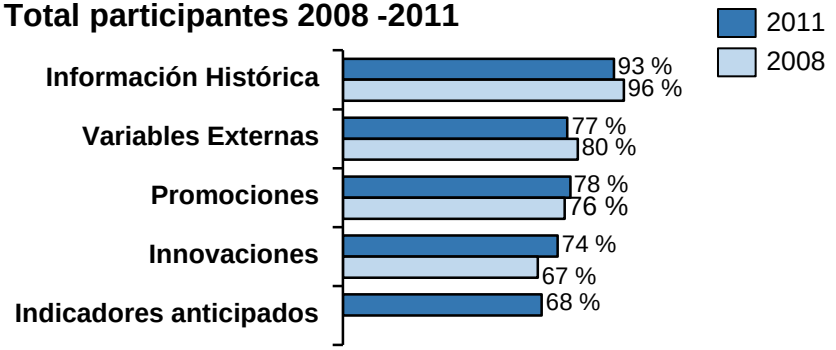
Empresas que contestaron "aplica en su mayoría o aplica correctamente"

"Existen responsabilidades claras que son medidas y atadas a incentivos del personal de todas las funciones involucradas en desarrollar el plan/ pronóstico"

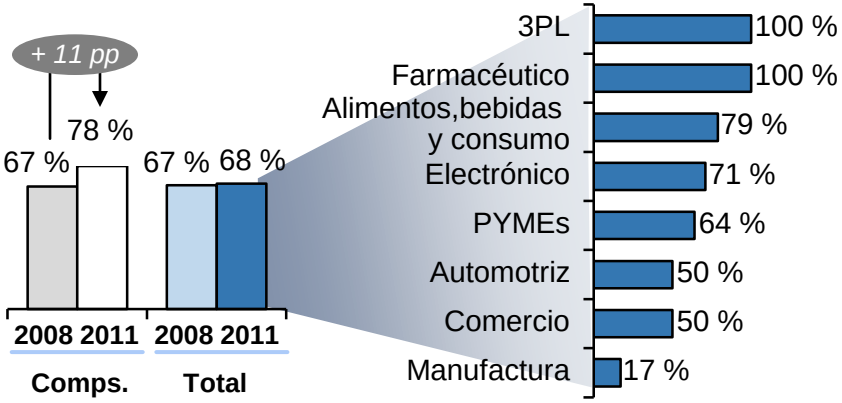


La segmentación de la demanda así como el uso de múltiples variables para el cálculo del pronóstico siguen presentando oportunidad

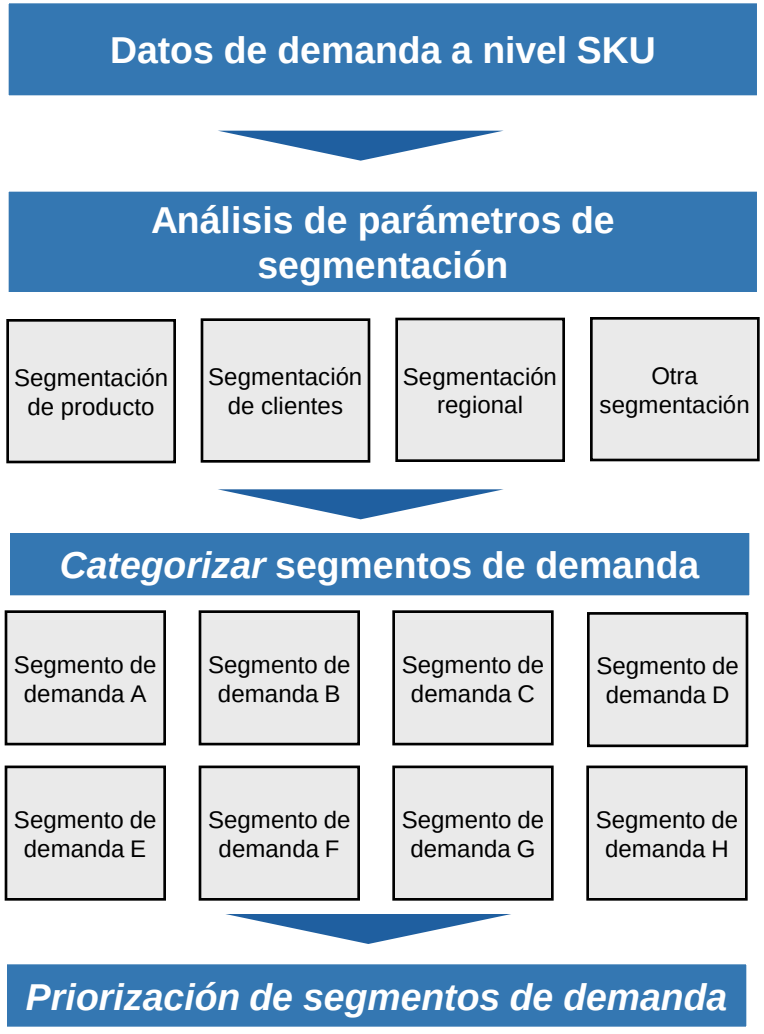
Empresas que usan los siguientes elementos formalmente o es crítico para el pronóstico
Total participantes 2008 -2011



Empresas que formalmente segmentan y priorizan la demanda a nivel cliente (%)



Las mejores prácticas muestran una segmentación profunda de la demanda para mejorar la exactitud de los pronósticos



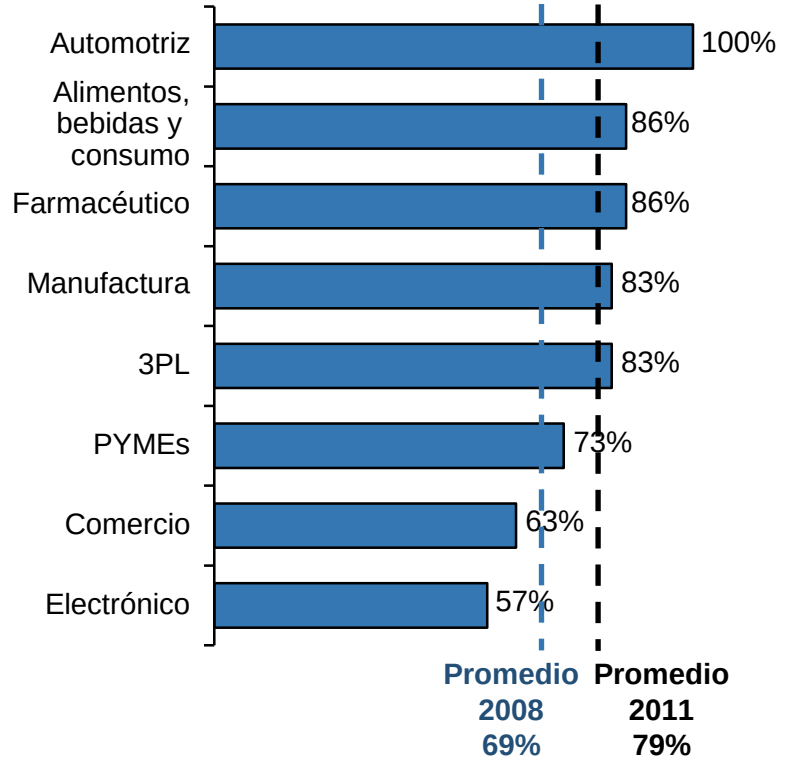
- Se recaban datos de demanda a nivel SKU o se muestrean datos de varios sistemas de transacciones
  - Datos de ventas
  - Datos de segmento de mercado
  - Datos de segmento de clientes
- Se realiza un análisis estadístico de posibles parámetros para identificar **puntos comunes** y desarrollar un entendimiento de la variabilidad de la demanda (i.e., patrones) para caracterizarla. Los posibles parámetros de segmentación incluyen:
  - Demanda promedio
  - Volatilidad
  - Demanda total (ABC de productos)
  - Tipo de producto
  - Clientes
  - Estacionalidad
  - Margen / Servicio
  - Distribución geográfica
  - Otros
- Se definen y validan los segmentos de demanda
- Los segmentos se priorizan con base en el nivel actual de precisión y demanda

Existe una mayor integración con proveedores, pero esta práctica no ha reflejado aún un aumento en niveles de servicio

En 2011 existe una mayor colaboración al compartir información con proveedores …

Empresas que formalmente comparten información de demanda e inventarios con proveedores clave (%)

Participantes 2011

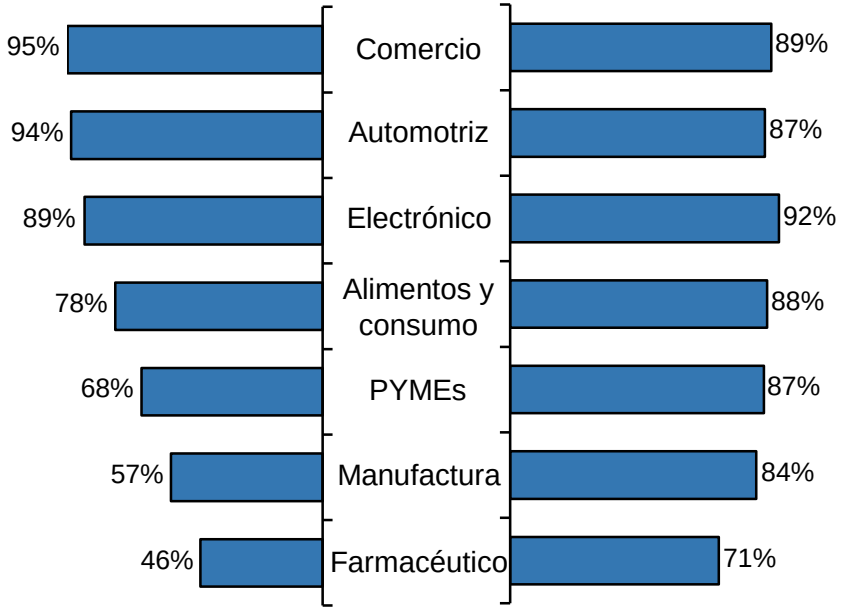


…sin embargo, esta práctica no se ha reflejado en una mejora en el nivel de servicio de proveedores

Proveedores a los cuales se les mide entregas a tiempo (%)

Entregas a tiempo de proveedores (%)

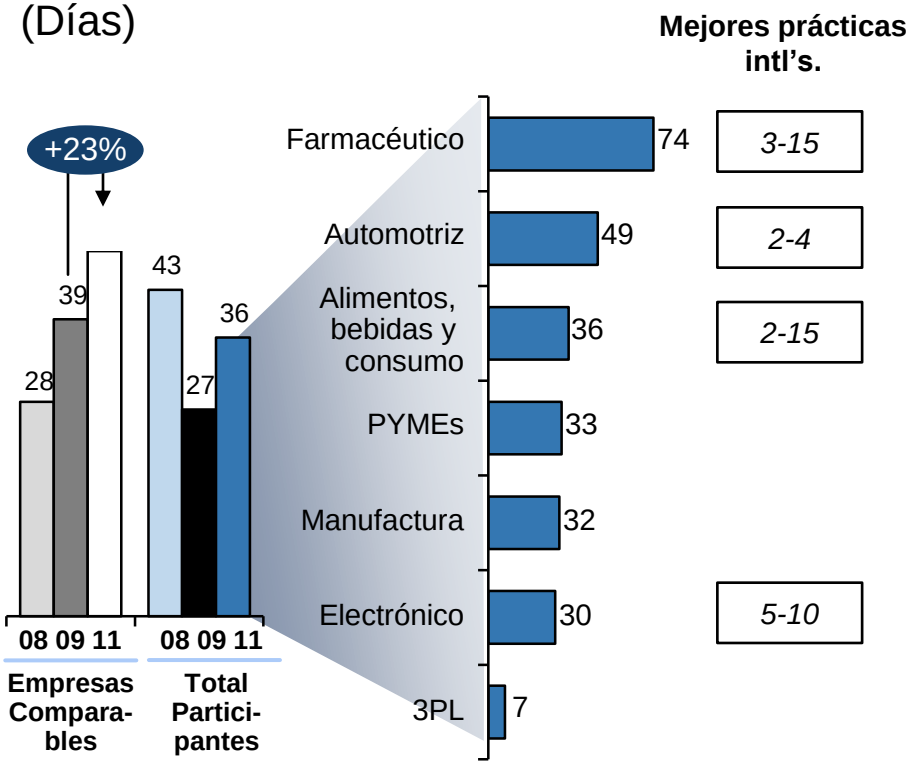
Participantes 2011



- No existe un sistema de recompensas con los proveedores lo que dificulta el mejorar las entregas a tiempo de los mismos

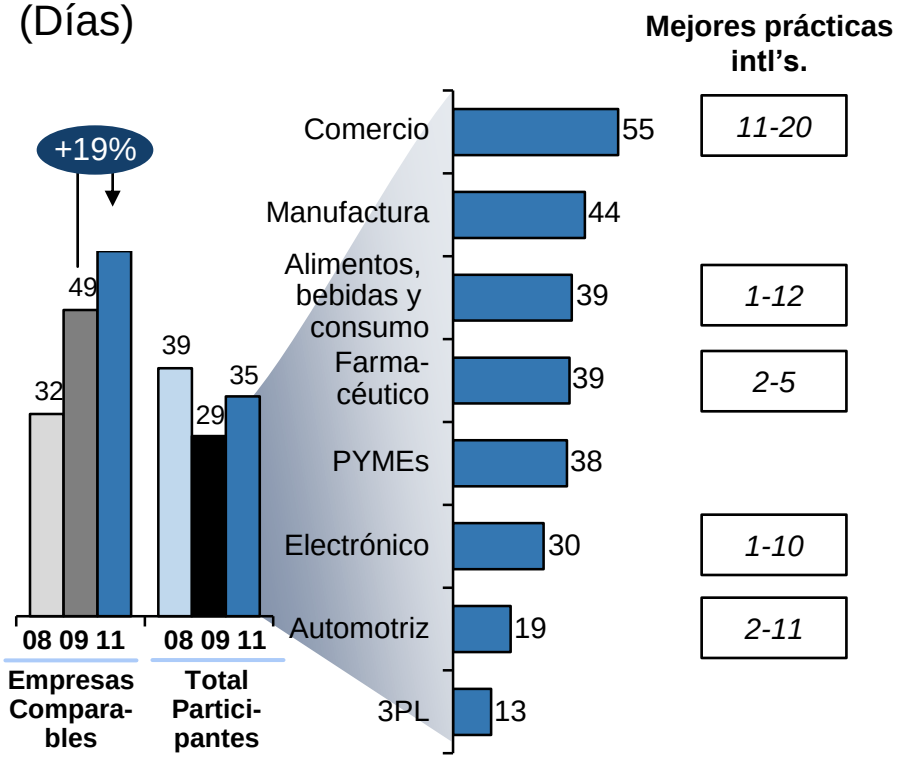
Los niveles de inventario muestran un aumento de ≈ 20% y siguen estando lejos de mejores prácticas

Inventario de Materia Prima
(Días)



- Los tiempos de entrega de insumos no son óptimos por lo que se tiene más inventario para cumplir con el cliente:
  - Existen proveedores internacionales (China por ejemplo) cuyos lead times son largos y se ven más afectados por imponderables
  - Todavía existen áreas de oportunidad con algunos proveedores locales, no cumplen tiempos de entrega/ falta desarrollarlos

Inventarios de Producto terminado
(Días)



- La inseguridad y falta de infraestructura ha hecho que se tengan que generar nuevas rutas más largas por lo que es necesario mantener más inventario de producto terminado
- Existe oportunidad de compartir información para tener mejor visibilidad de los inventarios a lo largo de la cadena

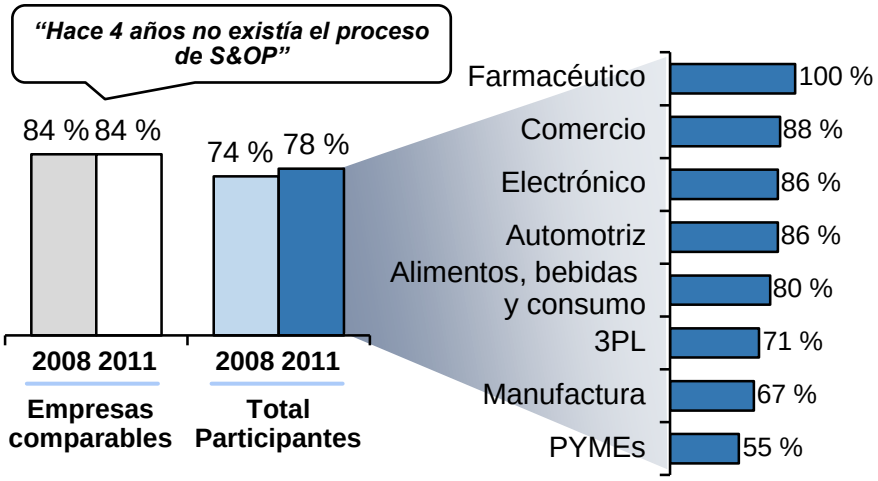
Empresas con mejores prácticas siguen una metodología para optimizar los niveles de inventario sin afectar el servicio

Metodología para Optimizar Inventarios

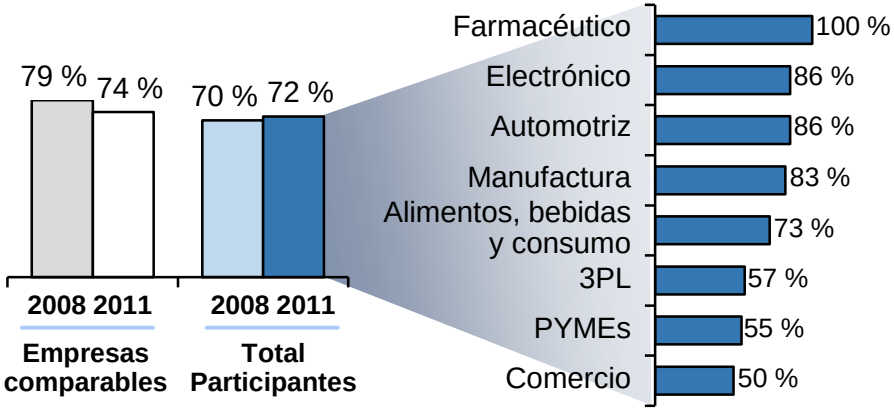
Actividad	1. Cuestionar 'Impulsores Directos'	2. Cuestionar 'Impulsores Indirectos'	3. Cuantificar mejoras
Descripción	• Los impulsores directos son aquellos que tienen un impacto inmediato en el modelo para adecuar el nivel de inventario (cantidades mínimas de re-orden – MOQ, tiempos de entrega de proveedores) • Típicamente estos impulsores son influenciados por el equipo de cadena de suministro y requieren menor consulta de la organización	• Los impulsores indirectos se relacionan más con el "ambiente de negocio" (lugar de abastecimiento y re-abastecimiento, niveles de servicio objetivo, demanda) • Cambiarlos comúnmente requiere negociaciones y consultas con otras partes involucradas	• Realizar análisis de costo beneficio de cuestionar cada impulsor
Actividades específicas	Cuestionar: 1.1 Predictibilidad de Demanda 1.2 Intercambiabilidad 1.3 Tasa de cumplimiento con el cliente (niveles de servicio) 1.4 Tiempos de entrega de proveedores 1.5 MOQ	Cuestionar: 2.1 Demanda 2.2 Tiempo de entrega objetivo hacia el cliente 2.3 Ubicación de abastecimiento 2.4 Políticas de re-abastecimiento	3.1 Identificar las fuentes potenciales de mejora para su revisión

Más empresas cuentan con un proceso formal de S&OP, sin embargo existe oportunidad de incrementar su eficiencia

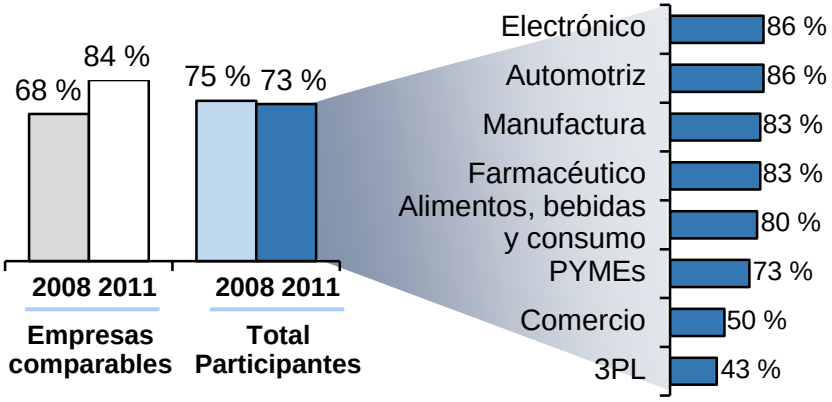
Empresas que cuentan con un proceso formal de S&OP que integra a diferentes áreas de la compañía (%)



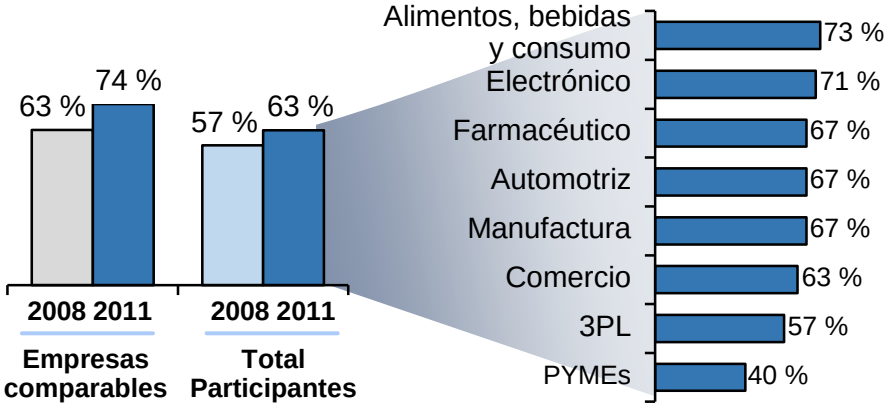
Empresas que cuentan con un proceso de S&OP sin pasos innecesarios y con adecuado soporte tecnológico (%)



Empresas en donde existen responsabilidades claras entre los participantes y todos apoyan el proceso (%)



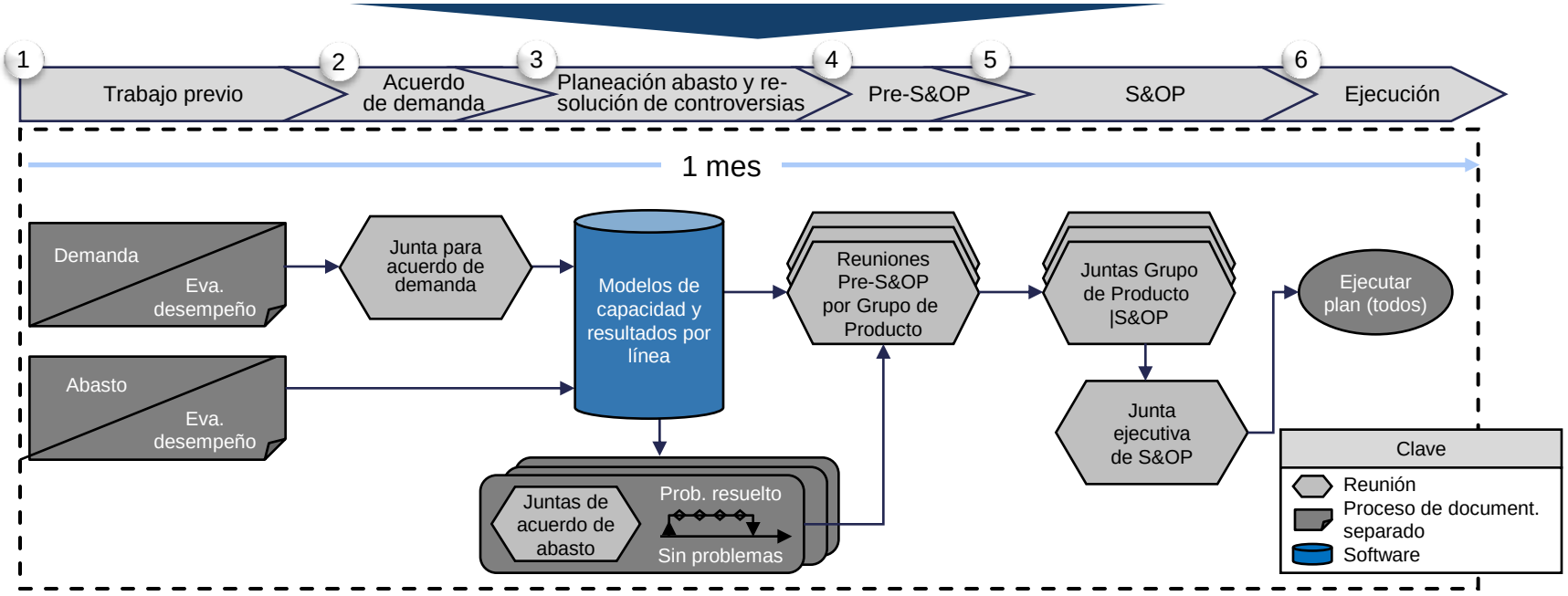
Empresas en donde existe un proceso formal de resolución de controversias en la planeación S&OP (%)



Las mejores prácticas de S&OP siguen una serie de principios básicos

Principios guía

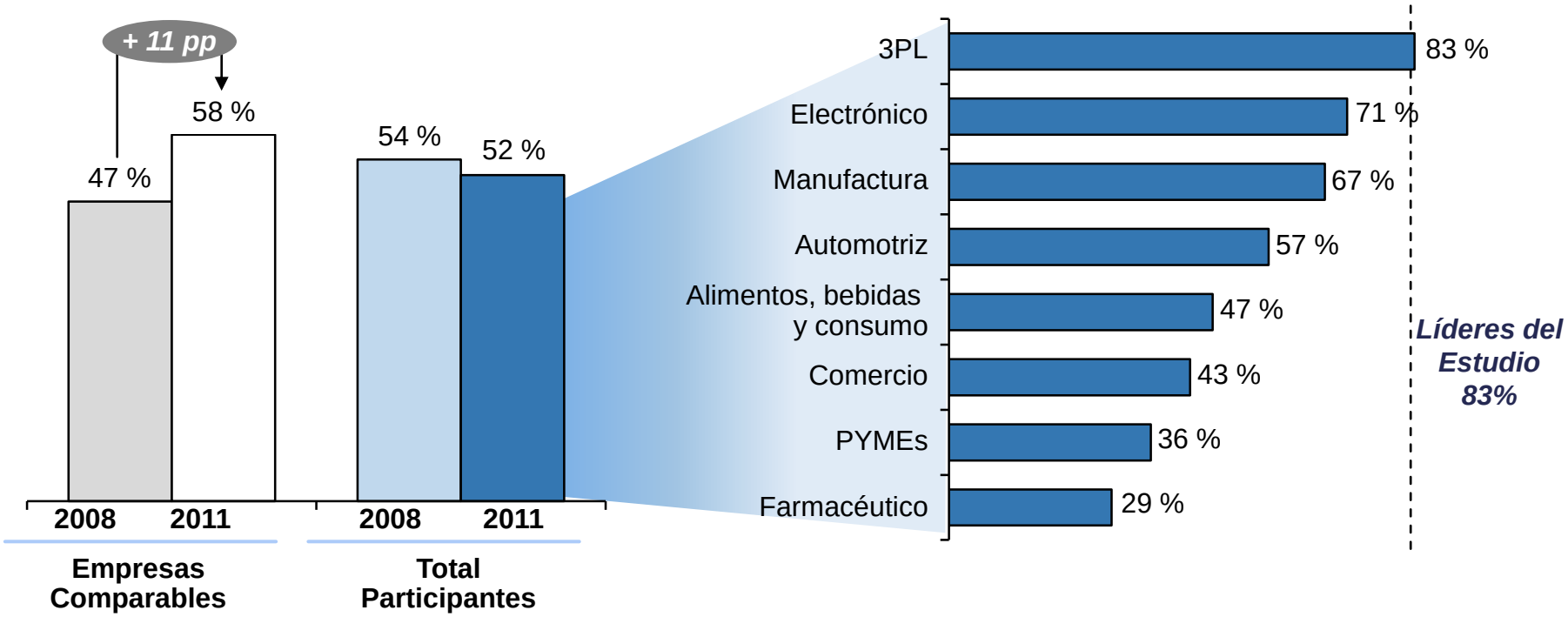
- **Un pronóstico**, acordado por Marketing, Planeación y Ventas, impulsa el proceso S&OP
- **Una unidad de medida** (cajas) suministra términos de discusión comunes
- **Responsabilidades** durante el proceso claramente definidas y entendidas
- Herramientas de Planeación de Capacidad son usadas para **evaluar alternativas** para resolver controversias
- Todos los **jugadores clave participan** en el momento adecuado del proceso
- Se usa un claro conjunto de **lineamientos** para **toma de decisiones** para resolver controversias
- Todas las etapas del proceso recaen en equipos **interfuncionales**
- Un alto nivel de **comunicación y retroalimentación**, conduce a un mejor entendimiento mutuo



A su vez, a pesar de una mejora, sigue existiendo oportunidad para incrementar el uso de TI en la planeación de distribución

Empresas que contestaron "se practica en mayor grado o completamente"

"El software de planeación de envíos provee instrucciones de modo de transporte, transportista, carga y ruteo"

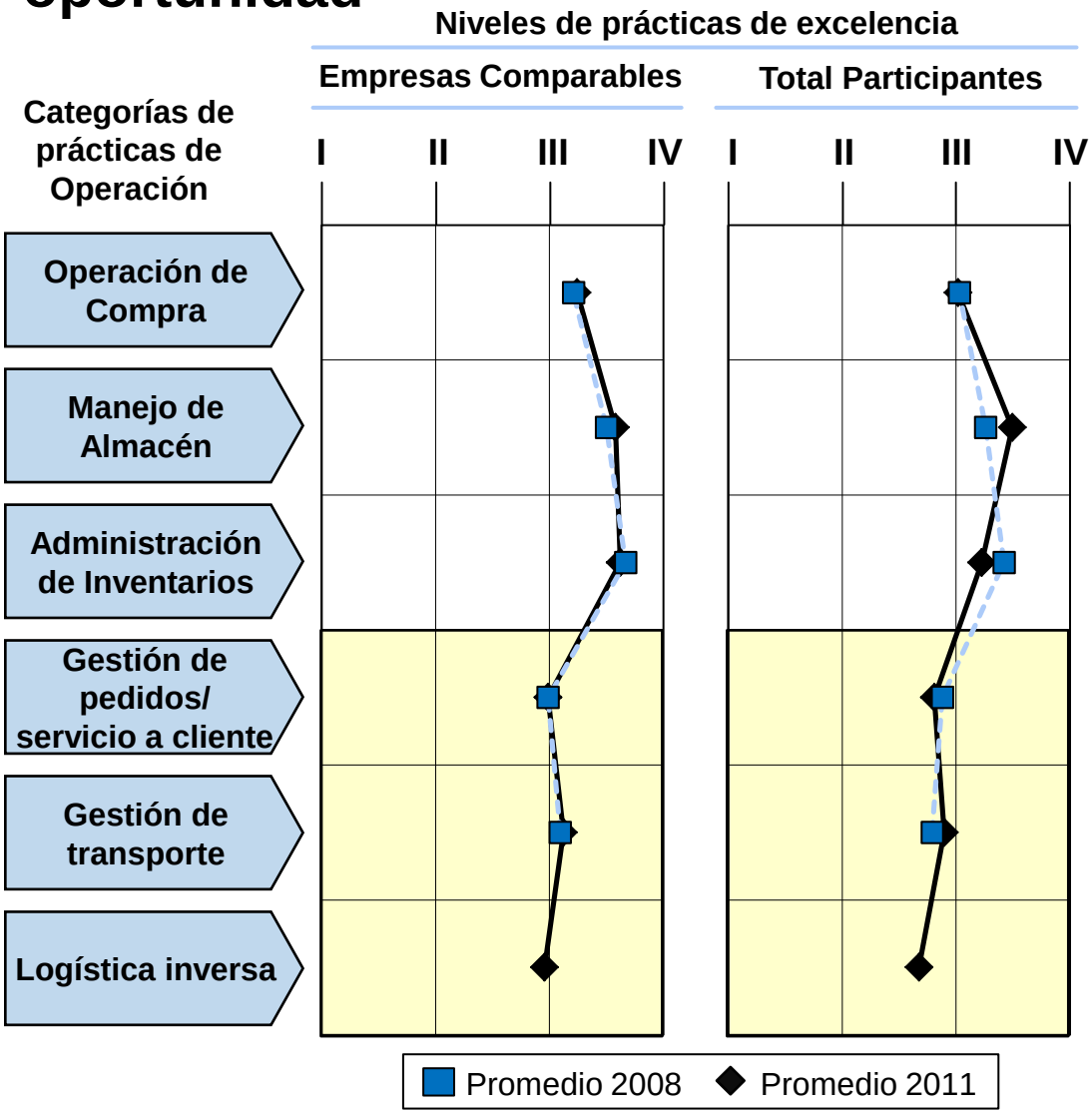


- El software de planeación de envíos implica una inversión importante de parte de las empresas, la cual es a veces difícil de justificar dado que existe una sub-utilización generalizada de este tipo de sistemas por falta de entrenamiento adecuado
- En el sector Farmacéutico (Laboratorios) la inversión en software avanzado de planeación de distribución no es justificada dado que normalmente distribuyen de un sitio de manufactura a un número limitado de Cedis de mayoristas

Mensajes principales

- El estudio actual, el tercero en su serie, recibe un record de participación de 70 empresas
- En cuanto a niveles de servicio, se muestra una mejora importante de 5.1 pp contra 2009 en el surtimiento de órdenes al analizar empresas comparables
- En términos de prácticas, se observa que las empresas en México presentan un avance, aunque en promedio se mantienen en una Etapa III
  - En estrategia, se eleva el nivel organizacional de la cadena de suministro y se mejora la estrategia de servicio a clientes, sin embargo, aún existen oportunidades en la gestión de complejidad, sustentabilidad y colaboración
  - En planeación, aunque se observa una pequeña mejora, al igual que en el 2008 se siguen presentando brechas en procesos críticos como planeación de la demanda, suministros y S&OP (Planeación de Ventas y Operaciones)
  - **En operación se observa un pequeño retroceso principalmente por brechas en prácticas de gestión de logística inversa, uno de los nuevos elementos agregados en este estudio**
  - En elementos de soporte se observa el mayor avance, existiendo una mejora integral en el uso de TI (Tecnologías de Información), en la gestión del desempeño y, de manera más importante, en la capacitación del personal
- Resumen de oportunidades

En prácticas de operación, la gestión de servicio al cliente, la de transporte y la logística inversa son las que presentan mayor oportunidad



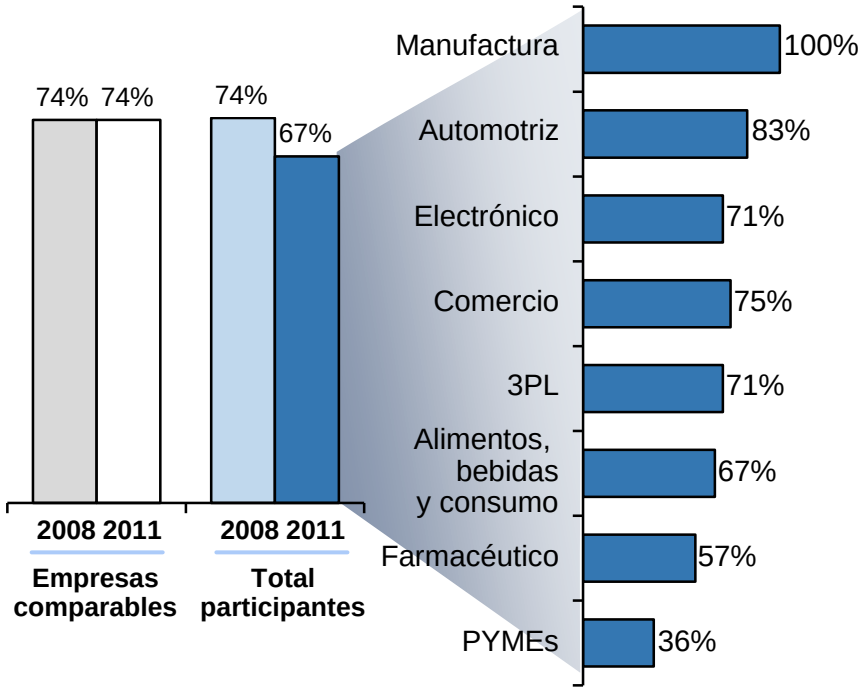
Observaciones en prácticas 2011 vs. 2008

- A pesar de que se ha mejorado la evaluación y retroalimentación de proveedores, las prácticas son todavía débiles
- Las prácticas de manejo de almacén siguen siendo de las más fuertes, tendencia que se mantiene para los nuevos sectores
- Los procesos de administración de inventario siguen estando a niveles cercanos a mejores prácticas
- Existen aún importantes oportunidades de formalizar la medición de la satisfacción del cliente y utilizar estas mediciones en planes de acción concretos
- La visibilidad y eficiencia en la gestión de envíos sigue siendo la práctica más débil a pesar de que se han logrado mejoras respecto al 2008
- Logística inversa es un proceso que presenta oportunidades de mejora tanto en su diseño y posicionamiento estratégico como en su ejecución

En 2011, siguen existiendo oportunidades importantes de formalizar el proceso de retroalimentación con los proveedores

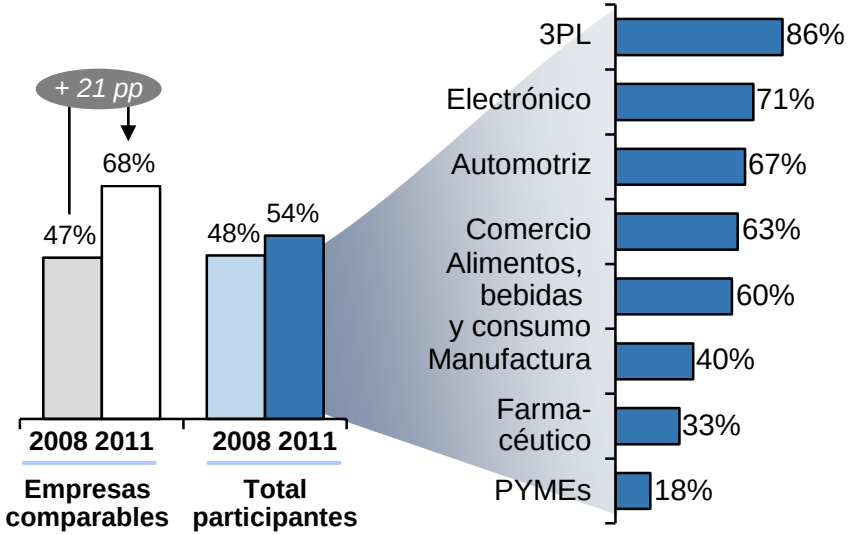
Todavía existen empresas que no realizan sesiones para revisar el desempeño de proveedores…

Empresas que realizan sesiones con los proveedores más importantes para revisar su desempeño y fomentar futuras mejoras (%)



… sin embargo, cada vez más empresas tienen un sistema claro de recompensas y penalizaciones para sus proveedores clave

Empresas que para los proveedores más importantes tienen un sistema claro de recompensas y penalizaciones de acuerdo al desempeño (%)



- En el sector Automotriz se han desarrollado proveedores nacionales para evitar traer componentes del extranjero; esto ha implicado entre otras cosas el tener sesiones con sus proveedores para que cumplan con los niveles de calidad y servicio

Compañías líderes programan sesiones de retroalimentación de manera regular y formal

Proceso de retroalimentación de proveedores

Programar sesiones de retroalimentación

- Sentar expectativas con los proveedores de sesiones regulares y formales
- Programar las sesiones a intervalos apropiados (i.e. trimestral)
- Dar seguimiento al desempeño del proveedor utilizando métricas y tablero de control
- Atender problemas de manera informal como vayan sucediendo pero discutirlos más ampliamente durante las sesiones de retroalimentación

Cumplir con lineamientos de la sesión de retroalimentación

- Revisar el tablero de control del proveedor para medir metas logradas vs. objetivos
- Atender problemas y desarrollar planes para resolver causas raíz
- Documentar acciones y asignar responsabilidades
- Pedir retroalimentación a los proveedores
- Reforzar/clarificar expectativas con proveedor

Obtener resultados de beneficio mutuo

- Los beneficios de una retroalimentación efectiva con el proveedor pueden incluir:
  - Más órdenes a tiempo
  - Más órdenes correctas
  - Más órdenes completas
  - Menores niveles de inventario
  - Menor tiempo de procesamiento de órdenes
  - Menores costos
  - Menos tiempo resolviendo problemas recurrentes

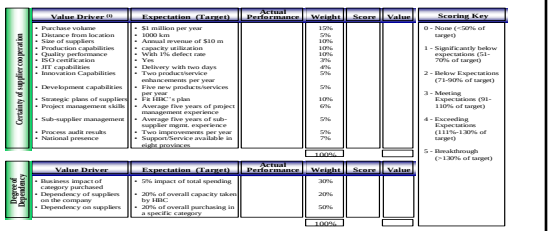
Herramientas de soporte

Ilustrativo

Métricas de Proveedor

Categoría	Ejemplo	Categoría	Ejemplo
Servicio	• Entregas a tiempo	Innovación	• Contribución al desarrollo de nuevos productos
Calidad	• Defectos en material	Costo	• Reducciones de costo continuas

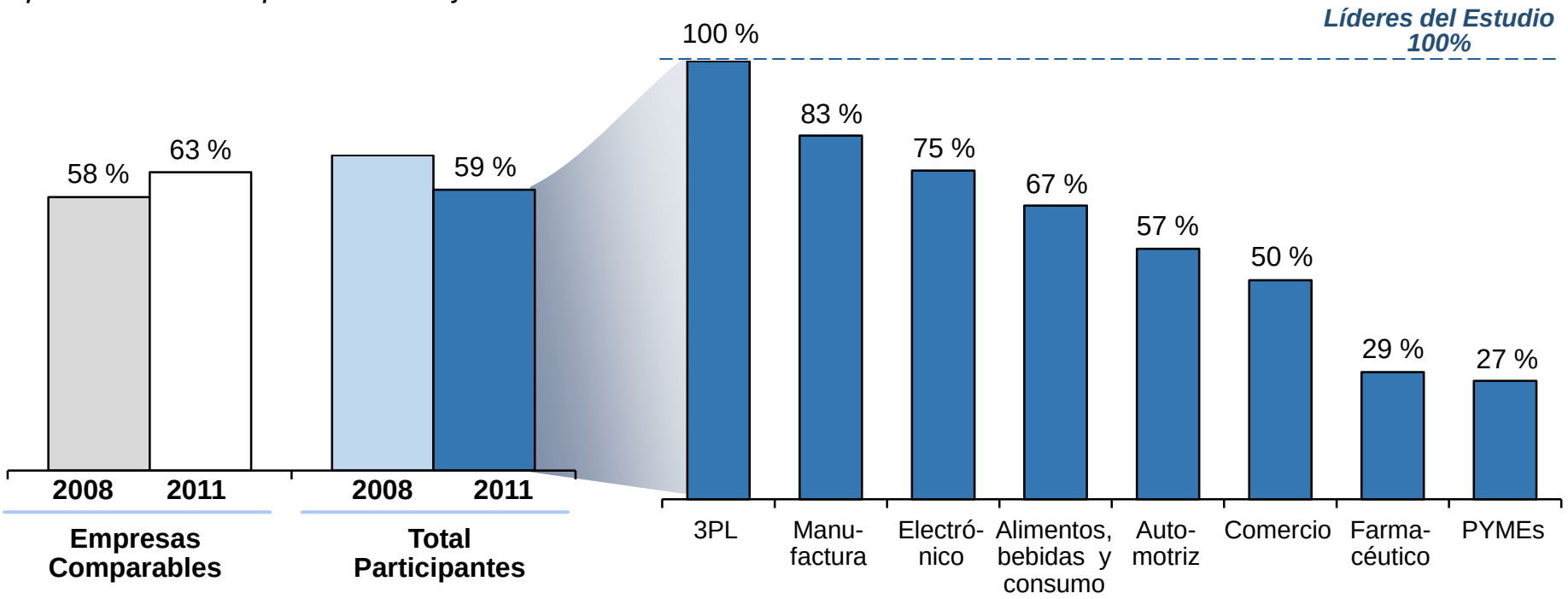
Tablero de Control



También siguen existiendo oportunidades para incrementar el monitoreo y seguimiento de los niveles de satisfacción al cliente

Empresas que contestaron "existe en su mayoría o completamente"

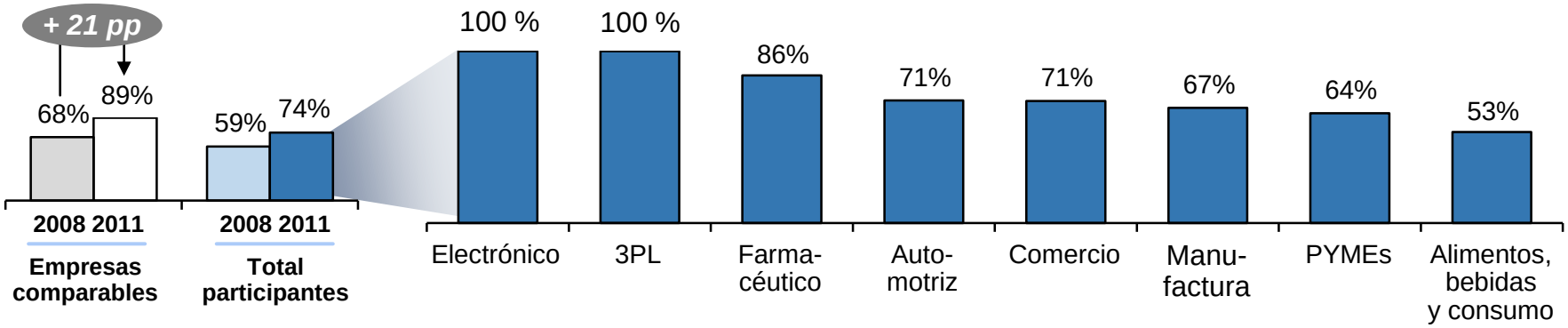
"Empresas que realizan encuestas sobre niveles de satisfacción del clientes y transforman las oportunidades en planes de mejora "



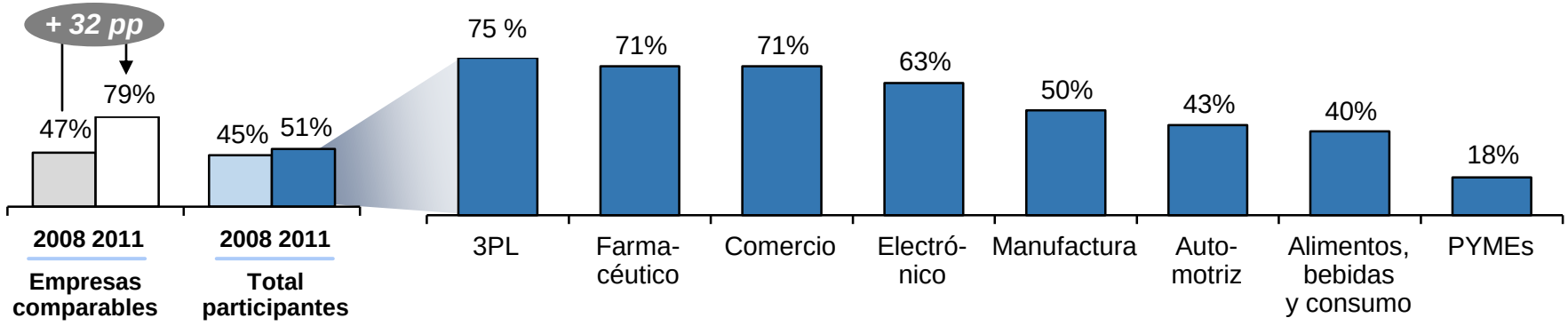
- Las empresas tienen la percepción de que sigue existiendo la oportunidad de incrementar la cultura de servicio al cliente en México. Aún existe demasiado énfasis en la reducción de costos y la mejora interna
- A su vez, como consecuencia de la crisis económica global, se provocó una disminución en el personal de las empresas. Esto limitó el poder tener personas dedicadas a darle seguimiento formal y transformar en planes de mejora las encuestas sobre niveles de servicio de cliente

Los procesos de seguimiento de envíos han mejorado de manera importante pero su uso sigue siendo limitado

Empresas donde los operadores del transporte proporcionan actualización inmediata sobre el estado y la documentación de la entrega (%)



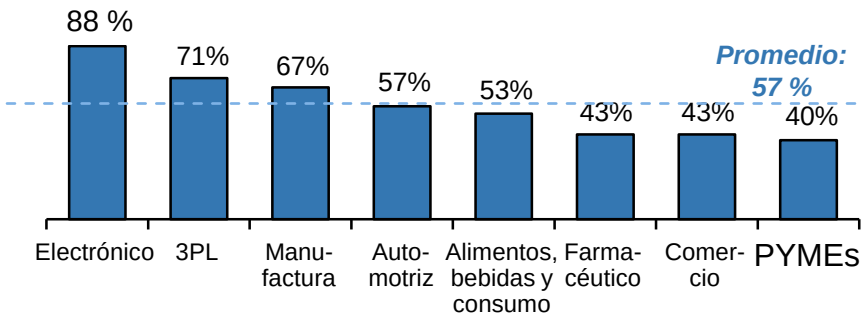
Empresas que cuentan con procesos en donde los clientes pueden realizar el seguimiento de envíos automática y eficientemente (%)



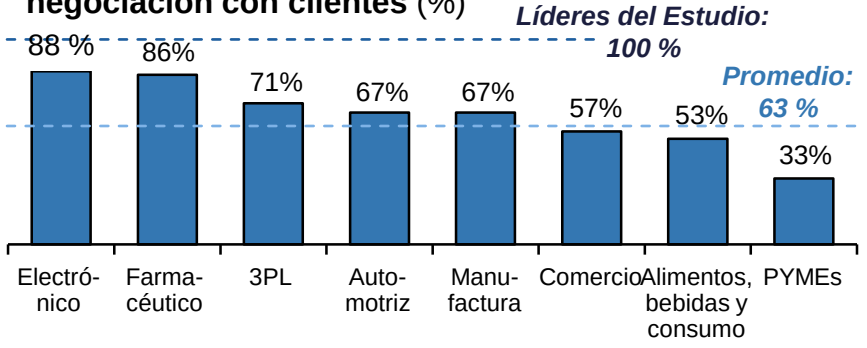
No existe una estrategia de logística inversa clara y segmentada por clientes y esta no se considera un diferenciador de servicio

En general no se cuenta con una estrategia clara de logística inversa, esta no es parte de la estrategia operativa y no se integra en las negociaciones con el cliente

Empresas que tienen una estrategia de logística inversa clara y alineada con la importancia estratégica de los segmentos de clientes (%)

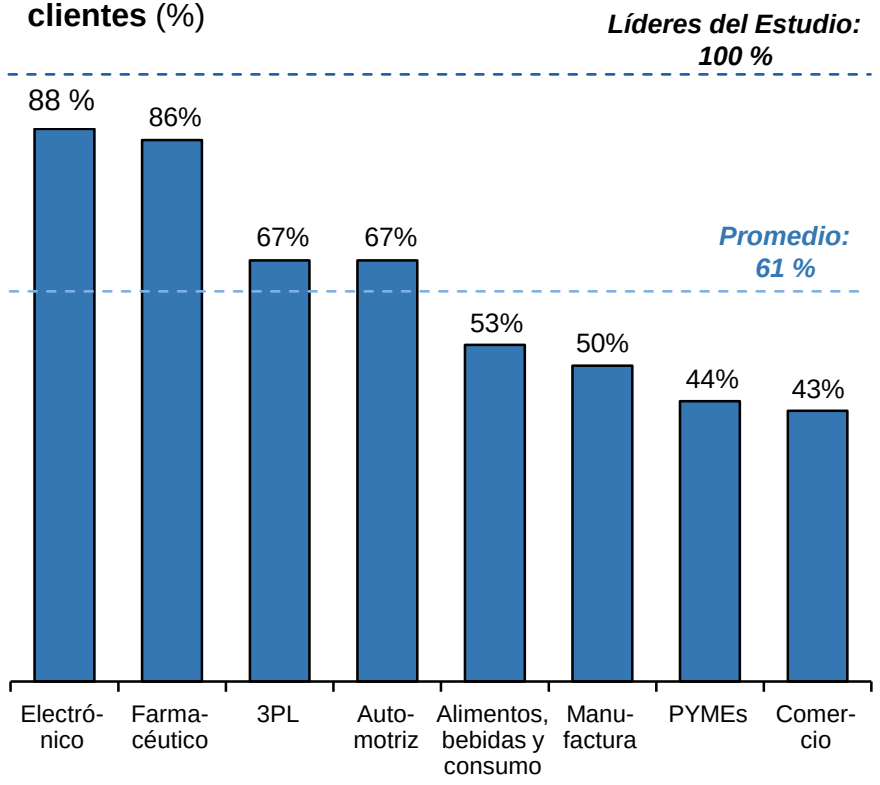


Empresas cuya estrategia de logística inversa es parte de la estrategia operativa y está integrada a la negociación con clientes (%)



Adicionalmente, los procesos de devoluciones no se ven como una herramienta para mejorar la satisfacción y retención del cliente

Empresas cuyos procesos de devolución eficientes y oportunos son vistos como una herramienta esencial para mejorar la satisfacción y retención de clientes (%)

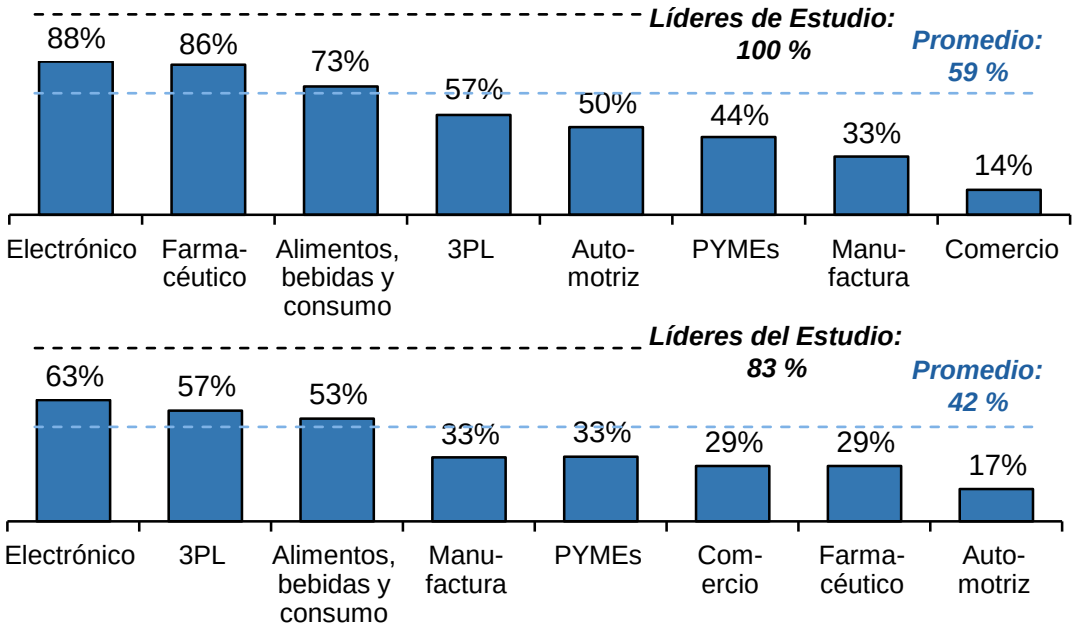


El uso de herramientas avanzadas es limitado, y los procesos no fomentan la eficiencia en la cadena de suministros inversa

Procesos de devolución

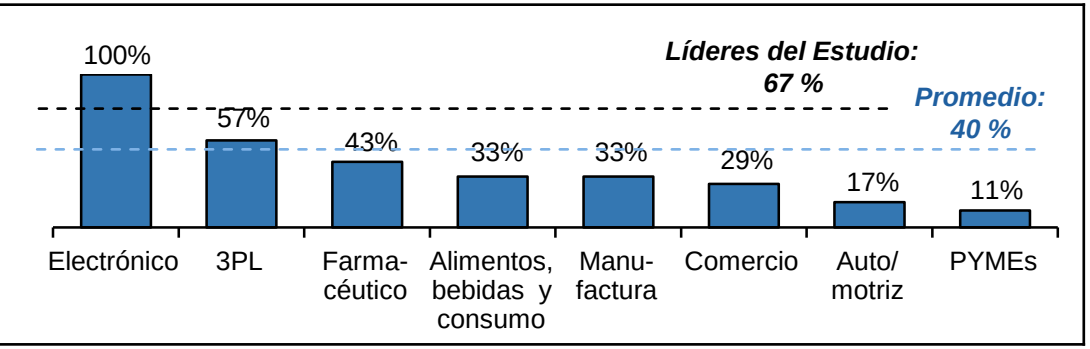
Empresas cuyos procesos de clasificación y agregación de mercancía se llevan a cabo en etapas tempranas de la devolución para reducción de costos y tiempos de procesamiento (%)

Empresas donde existen procesos en el punto de venta, incluyendo excelencia en soporte técnico y separación de productos listos para re almacenamiento, para minimizar el manejo de devoluciones (%)



Uso de herramientas

Se tiene visibilidad en tiempo real y sistemas de rastreo total incluyendo equipo de radiofrecuencia y escaneo de códigos de barras



Las compañías de clase mundial consideran 7 elementos clave de diseño para definir su cadena de suministros inversa

Modelo de Logística Inversa

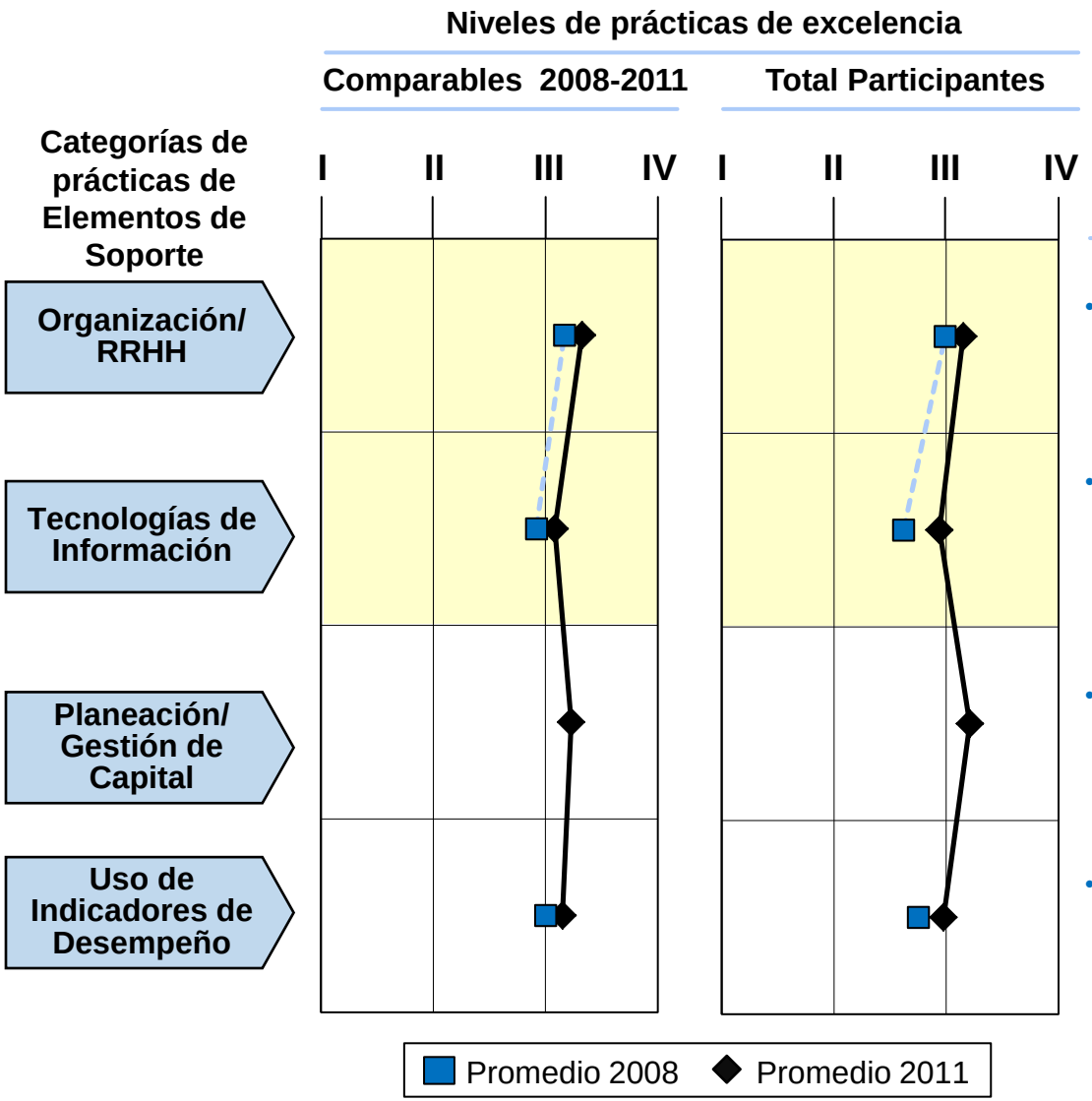
Parámetros Clave de Diseño	Rango de Característica ← →	
1. Estrategia de servicio	• Uniforme a lo largo de todos los segmentos de cliente	• Diferenciado por segmento de clientes y productos con reglas claras de decisión (re-uso, re-inventariado, reparación, disposición, etc.)
2. Número de puntos de devoluciones	• Limitado: una sola opción como solo tienda, Internet, o teléfono	• Alto: el cliente puede seleccionar de una amplia gama de soluciones
3. Nivel de centralización	• Bajo: reparaciones gestionadas en el punto de devolución/ venta o tienda	• Alto: reparación realizada centralmente • Gerencia localizada centralmente
4. Nivel de tercerización	• Bajo: la mayoría o todas las actividades relacionadas con la devolución gestionadas y ejecutadas internamente	• Alto: envíos, separación, reparación, y resurtido gestionados por proveedores externos
5. Autorización de devoluciones	• Proceso informal para la autorización de devoluciones	• Formatos de autorización estándar para captura de datos eficiente y rápida • Discrepancias entre formas de autorización y devoluciones reales son gestionadas activamente
6. Habilitantes de sistemas de información	• Gestión de devoluciones a través de hojas de cálculo • Datos de devoluciones estimados o con base en anécdotas • No existe visibilidad en tiempo real	• Integración a lo largo de la cadena de suministros inversa • Sistemas de planeación de demanda para pronosticar devoluciones y tasas de reparación • Herramientas para facilitar procesamiento automático de retornos en el PdV / canal
7. Organización y gobernanza	• Estructurado vagamente: no hay gestión centralizada de la infraestructura y procesos de devoluciones, requisitos de reporteo limitados	• Altamente estructurado: ventas y devoluciones como entidades separadas, con reportes claros y gestión de proveedores centralizada

Las empresas de clase mundial tienden a ubicarse en la derecha del modelo de logística inversa

Mensajes principales

- El estudio actual, el tercero en su serie, recibe un record de participación de 70 empresas
- En cuanto a niveles de servicio, se muestra una mejora importante de 5.1 pp contra 2009 en el surtimiento de órdenes al analizar empresas comparables
- En términos de prácticas, se observa que las empresas en México presentan un avance, aunque en promedio se mantienen en una Etapa III
  - En estrategia, se eleva el nivel organizacional de la cadena de suministro y se mejora la estrategia de servicio a clientes, sin embargo, aún existen oportunidades en la gestión de complejidad, sustentabilidad y colaboración
  - En planeación, aunque se observa una pequeña mejora, al igual que en el 2008 se siguen presentando brechas en procesos críticos como planeación de la demanda, suministros y S&OP (Planeación de Ventas y Operaciones)
  - En operación se observa un pequeño retroceso principalmente por brechas en prácticas de gestión de logística inversa, uno de los nuevos elementos agregados en este estudio
  - **En elementos de soporte se observa el mayor avance, existiendo una mejora integral en el uso de TI (Tecnologías de Información), en la gestión del desempeño y, de manera más importante, en la capacitación del personal**
- Resumen de oportunidades

En elementos de soporte se muestra mejora, pero aún se observan brechas en entrenamiento y en soporte de TI

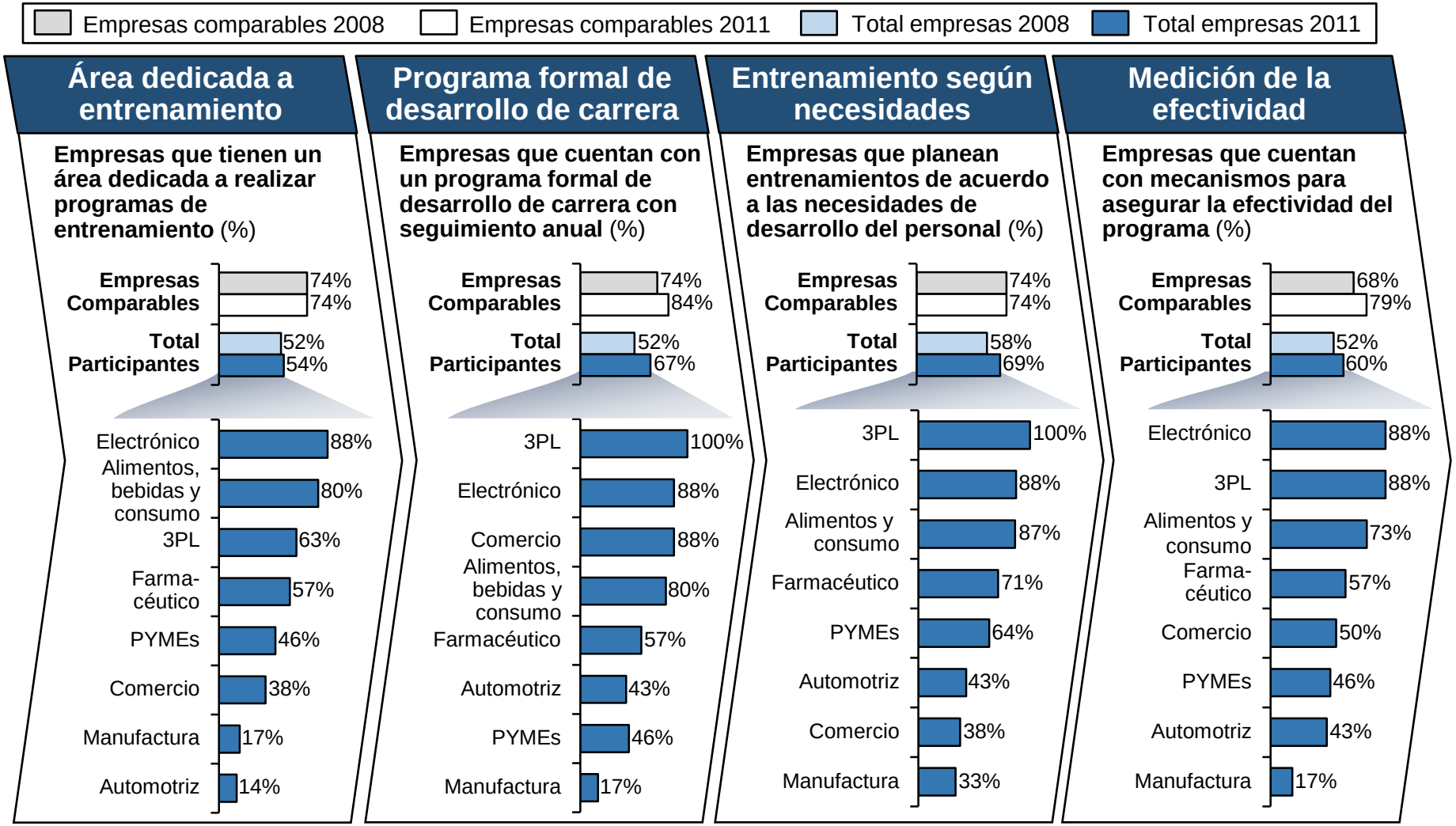


Observaciones en prácticas 2011 vs. 2008

- Se presentan mejoras en prácticas tanto de capacitación como de desarrollo profesional, pero aún existen brechas que cerrar contra mejores prácticas
- Se observa un incremento en el uso de herramientas de TI en la cadena así como en su nivel de integración. Aún así, el componente tecnológico sigue siendo una oportunidad importante de mejora
- En general se observan buenas prácticas de gestión de capital
- Se logra una mejora en el uso y gestión de indicadores de desempeño de la cadena suministro

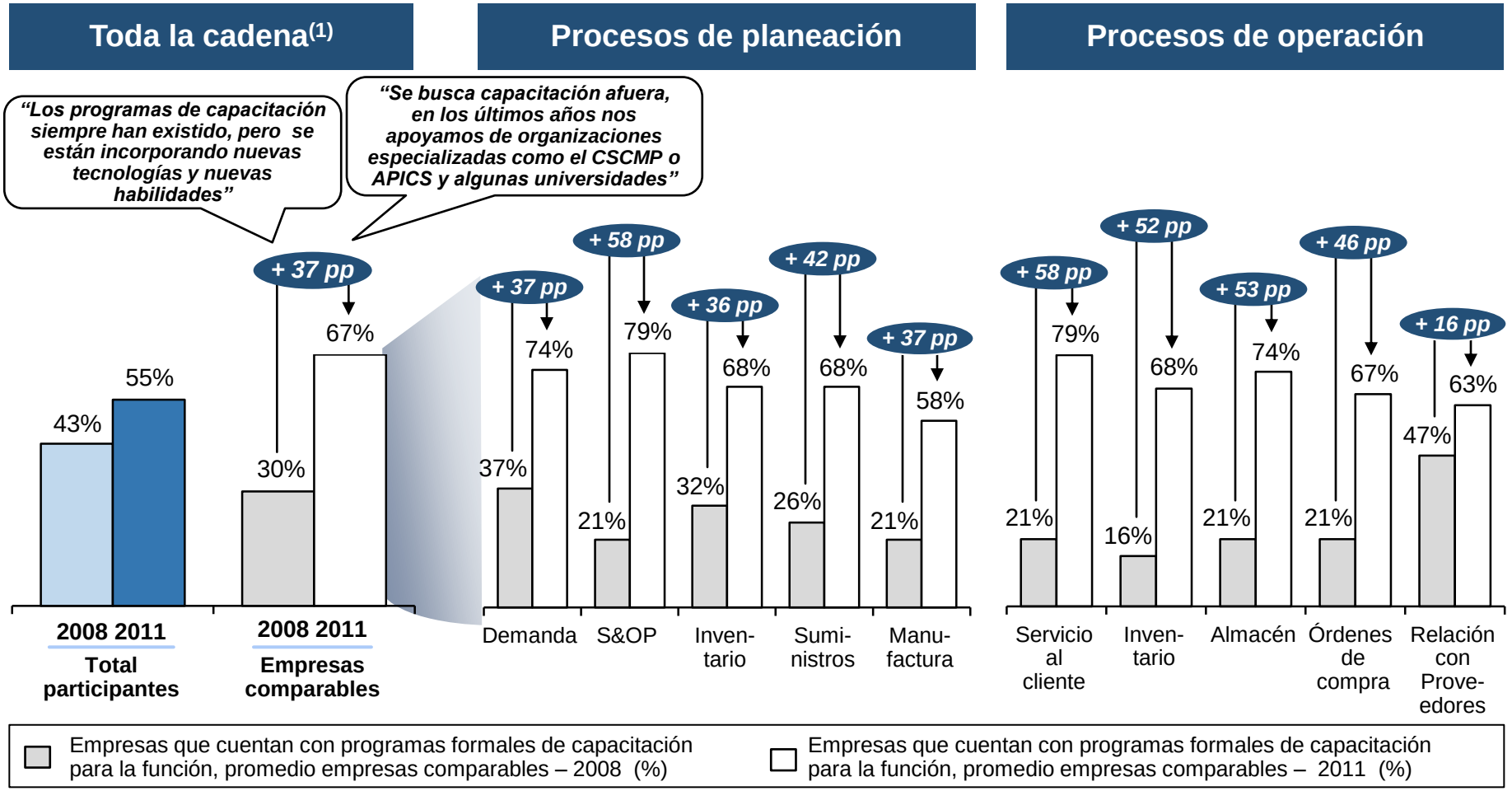
Aunque aún se presentan brechas importantes a cerrar, las prácticas de entrenamiento presentan mejoras

Mejores prácticas de capacitación y desarrollo del personal dentro de la organización



A su vez, las empresas ahora cuentan con más programas de entrenamiento

Programas de capacitación en la cadena de suministros

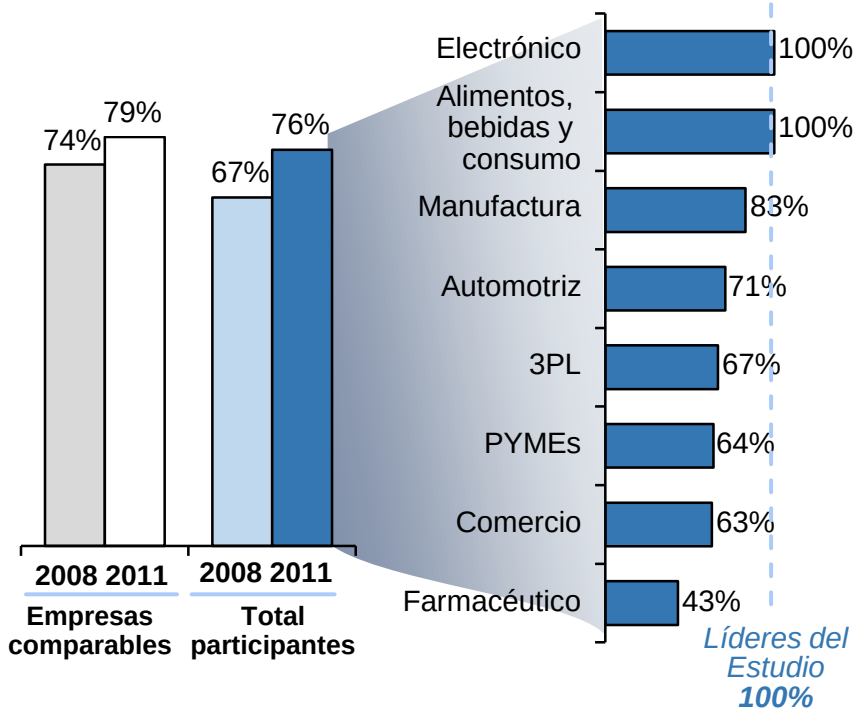


Nota (1): Promedio de todos los procesos de la cadena de suministros

Existe aún oportunidad para lograr una mejor liga entre el desempeño y los incentivos utilizados

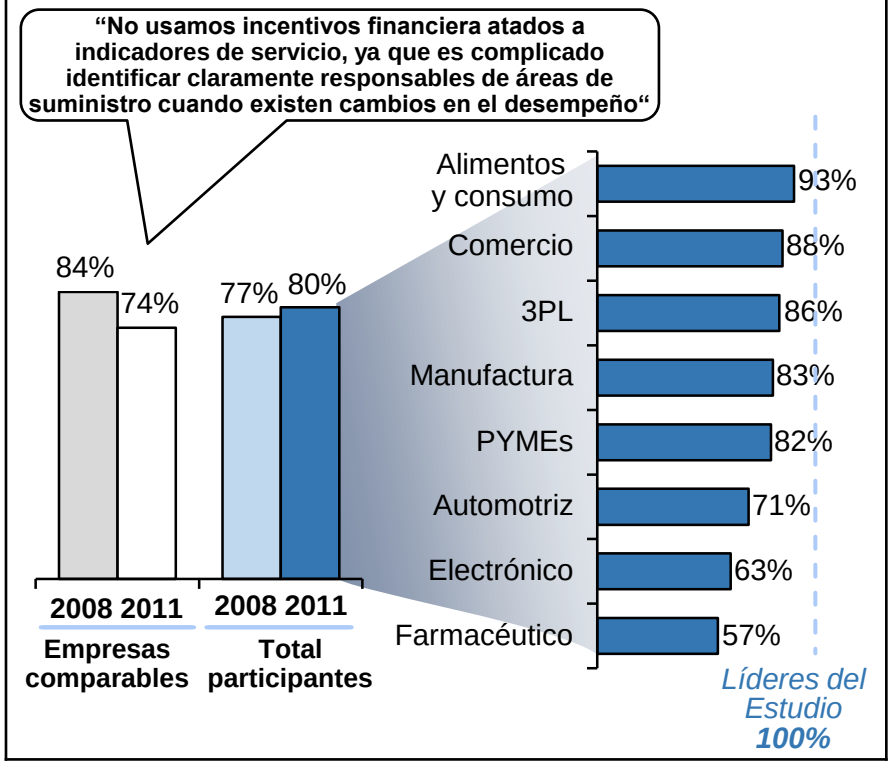
Las empresas ligan cada vez más el desempeño del personal con su compensación

Empresas en las que existe una conexión entre metas individuales / en grupo y su compensación (%)



Sin embargo, la aplicación de incentivos financieros y no financieros no es tan generalizada

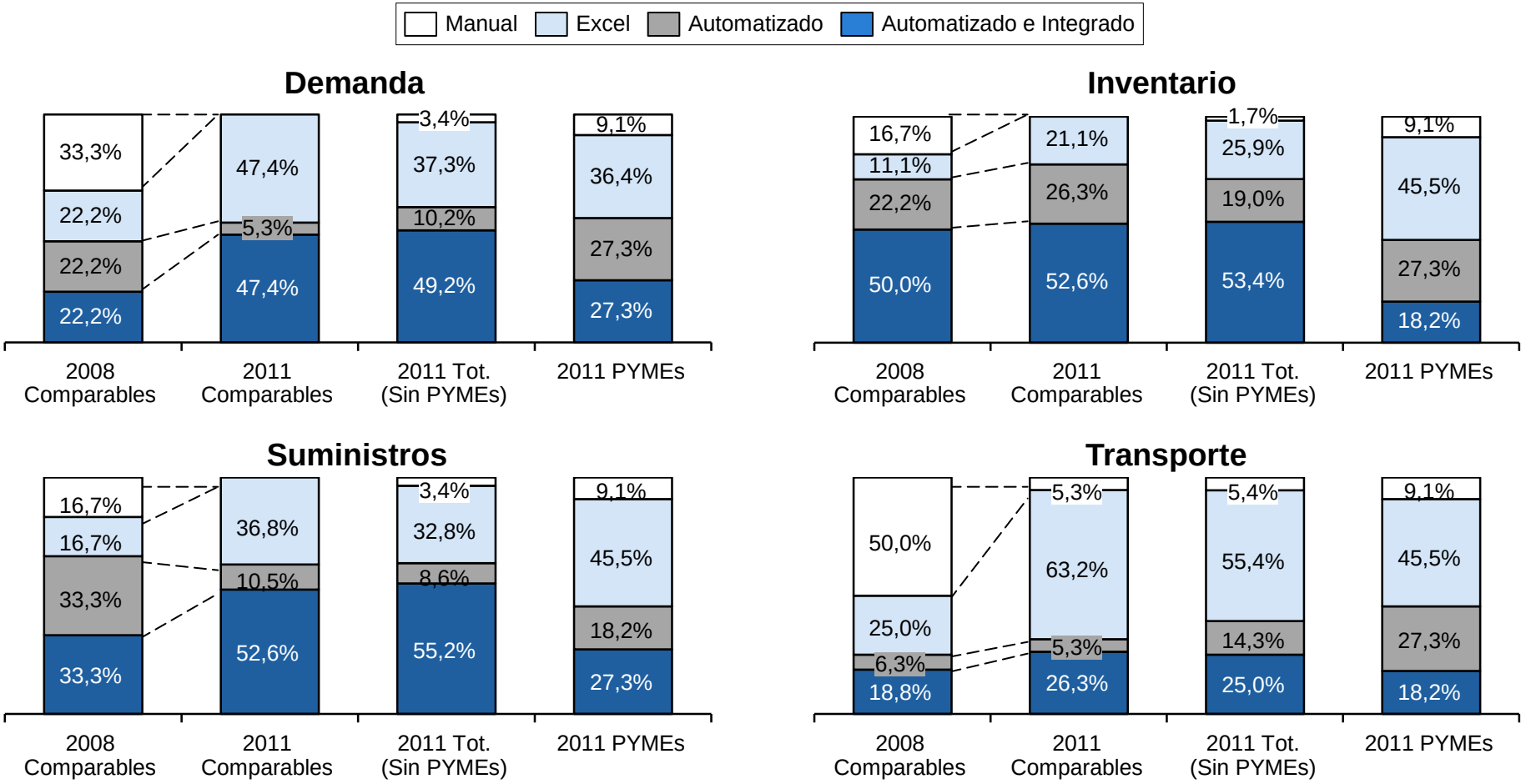
Empresas que aplican de manera común atractivos incentivos financieros y no financieros (%)



El uso de sistemas automatizados e integrados se ha incrementado, pero aún se presenta como un área de oportunidad

Uso de sistemas de TI en los procesos de la cadena de suministros

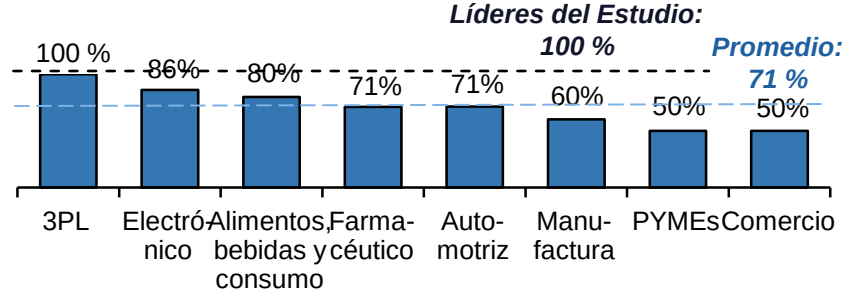
Empresas que utilizan sistemas de TI para soportar los proceso de planeación de cadena de suministro por tipo de sistema utilizado (%)



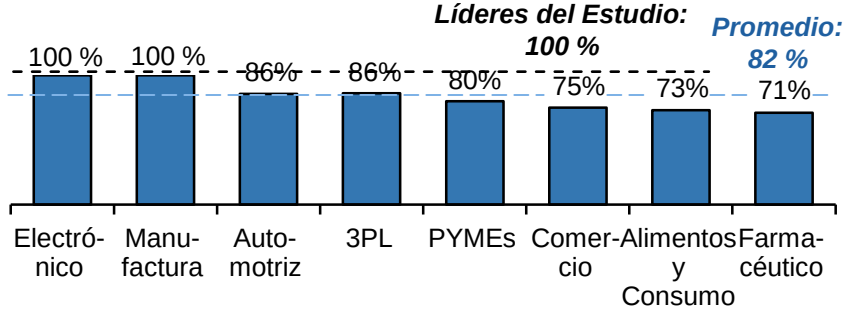
Las prácticas de gestión de capital en México generalmente son buenas

En general se cuenta con un proceso lógico para gestionar y monitorear las inversiones de capital…

Empresas que siguen un proceso lógico y repetible para la presentación, autorización y seguimiento de proyectos de capital(1) – 2011 (%)

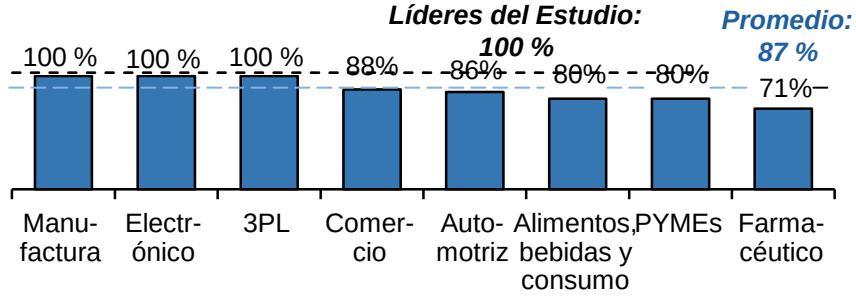


Empresas que llevan un monitoreo activo y evalúan el capital de trabajo de la red(2) y la productividad de los activos – 2011 (%)

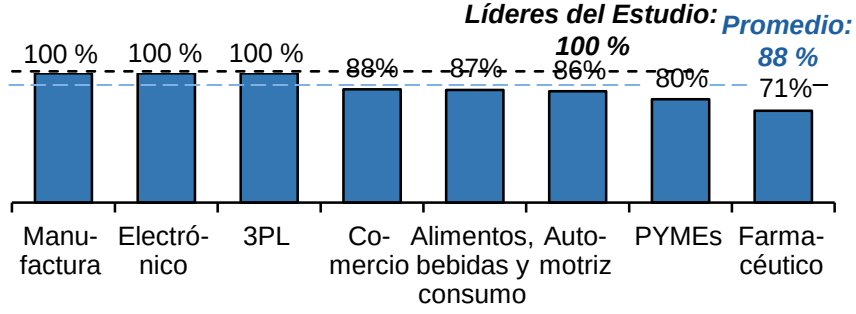


… y con un equipo dedicado a gestionar e implementar la estrategia y revisar los proyectos de capital

Empresas que cuentan con un equipo dedicado para gestionar e implementar la estrategia de capital de la compañía, así como los flujos de efectivo – 2011 (%)



Empresas que cuentan con un equipo dedicado para revisar los proyectos de capital a niveles corporativo y de unidad de negocio– 2011 (%)

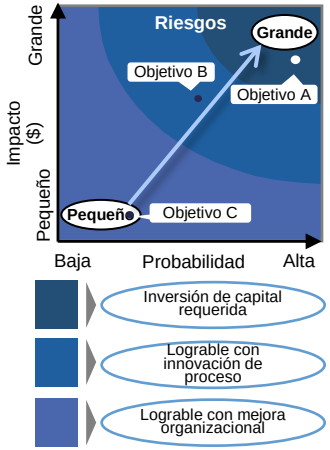


Nota (1): Proyectos de largo plazo que generan un incremento en la capacidad de producción (plantas, maquinaria, etc.) e involucran gastos de capital
(2): Capital de trabajo de la red = Activo circulante (efectivo, cuentas por cobrar, inventarios, etc.) - pasivo circulante (cuentas por pagar, etc.)

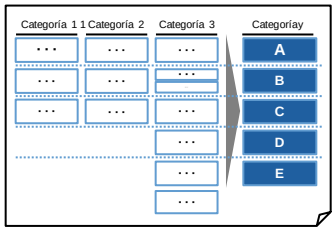
Las compañías de clase mundial siguen un proceso robusto, lógico y repetible para gestionar las inversiones de capital

Proceso	I Determinar necesidad de la inversión de capital	II Determinar categorías de inversión e importancia de cada categoría	III Desarrollar políticas de inversión para cada categoría	IV Desarrollar criterio de prioridad para la evaluación	V Priorizar inversiones de capital
Enfoque	• Determinar las necesidades de la inversión de capital al evaluar el impacto y probabilidad de obtener los objetivos de cada inversión	• Agrupar proyectos de inversión con objetivos similares y generar categorías que se pueden priorizar basado en atributos similares • Asignar cada categoría un peso que represente la importancia de esa categoría en relación a otras	• Desarrollar políticas de inversión al revisar el entorno competitivo	• Para cada categoría, seleccionar atributos, asignar un peso a cada atributo, y asignar criterios de evaluación para cada atributo	• Evaluar cada proyecto de capital basado en las categorías de evaluación • Considerando los pesos por categoría, priorizar inversiones de capital basado en su importancia/ score efectivo y el monto total de la inversión

I Evaluación de objetivos de inversiones de capital

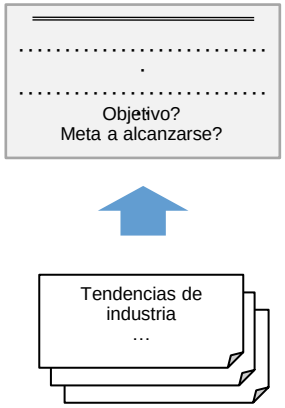


II Categorías de inversión

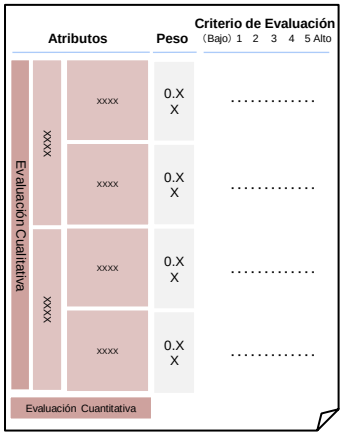


Peso de cada categoría

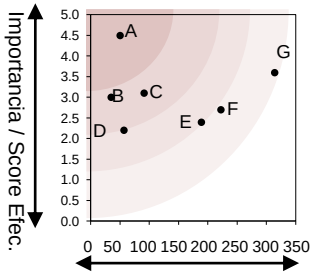
III Políticas de Inversión



IV Atributos y criterio de evaluación/ peso,

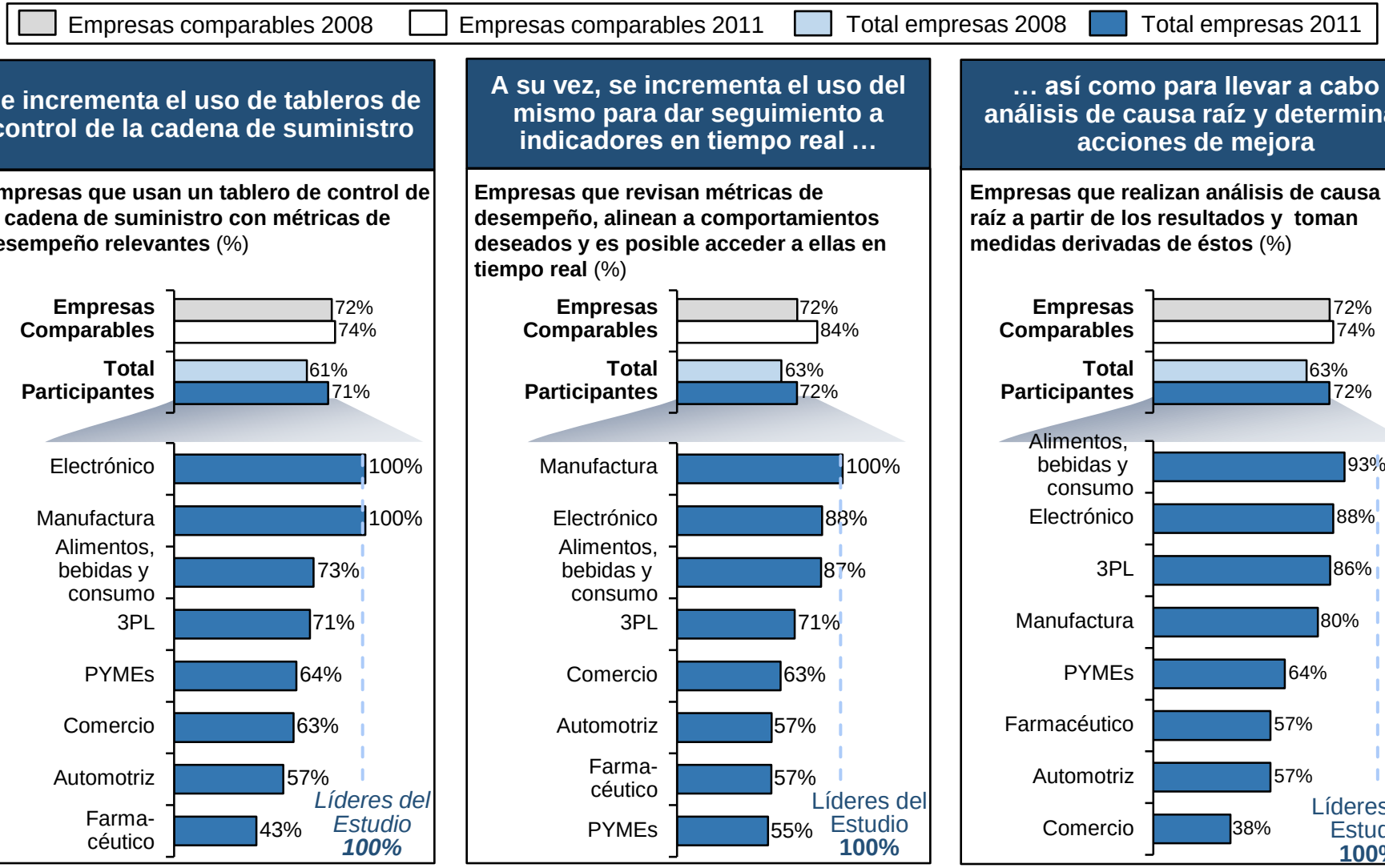


V



Rank	Project	Score	Life cycle cost
1	A	4.5	50
2	B	3.0	30
3	C	3.2	75
4	D	2.2	50
5	E	2.3	180
6	F	2.6	230
7	G	3.6	325

En general se nota una mejoría en las práctica de medición de desempeño

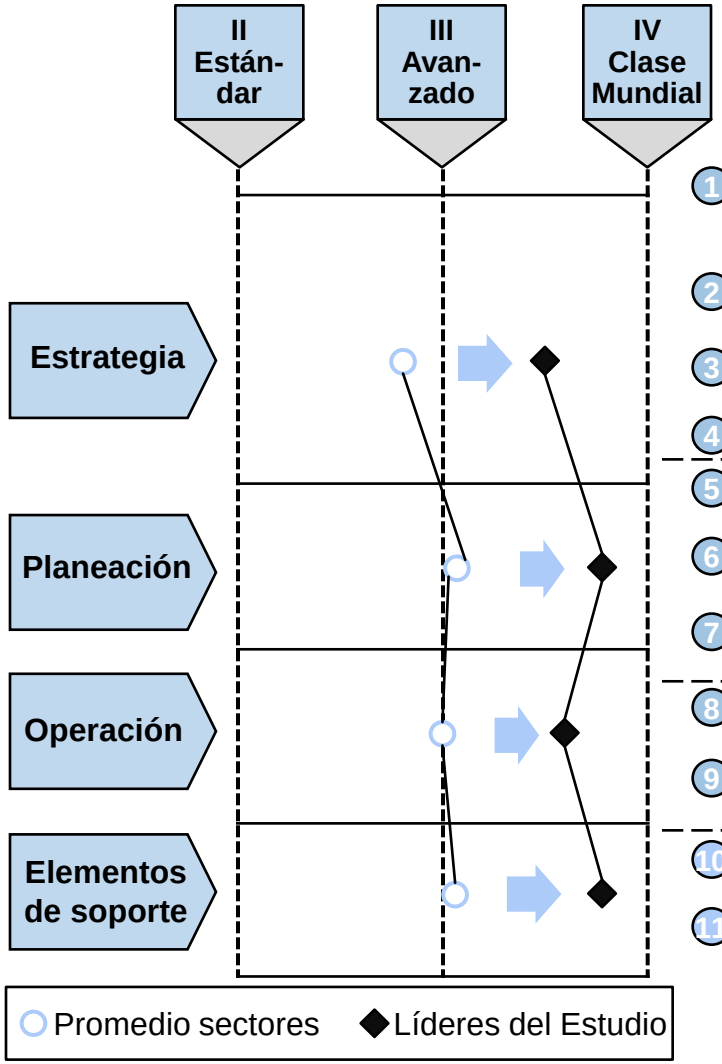


Mensajes principales

- El estudio actual, el tercero en su serie, recibe un record de participación de 70 empresas
- En cuanto a niveles de servicio, se muestra una mejora importante de 5.1 pp contra 2009 en el surtimiento de órdenes al analizar empresas comparables
- En términos de prácticas, se observa que las empresas en México presentan un avance, aunque en promedio se mantienen en una Etapa III
  - En estrategia, se eleva el nivel organizacional de la cadena de suministro y se mejora la estrategia de servicio a clientes, sin embargo, aún existen oportunidades en la gestión de complejidad, sustentabilidad y colaboración
  - En planeación, aunque se observa una pequeña mejora, al igual que en el 2008 se siguen presentando brechas en procesos críticos como planeación de la demanda, suministros y S&OP (Planeación de Ventas y Operaciones)
  - En operación se observa un pequeño retroceso principalmente por brechas en prácticas de gestión de logística inversa, uno de los nuevos elementos agregados en este estudio
  - En elementos de soporte se observa el mayor avance, existiendo una mejora integral en el uso de TI (Tecnologías de Información), en la gestión del desempeño y, de manera más importante, en la capacitación del personal
- **Resumen de oportunidades**

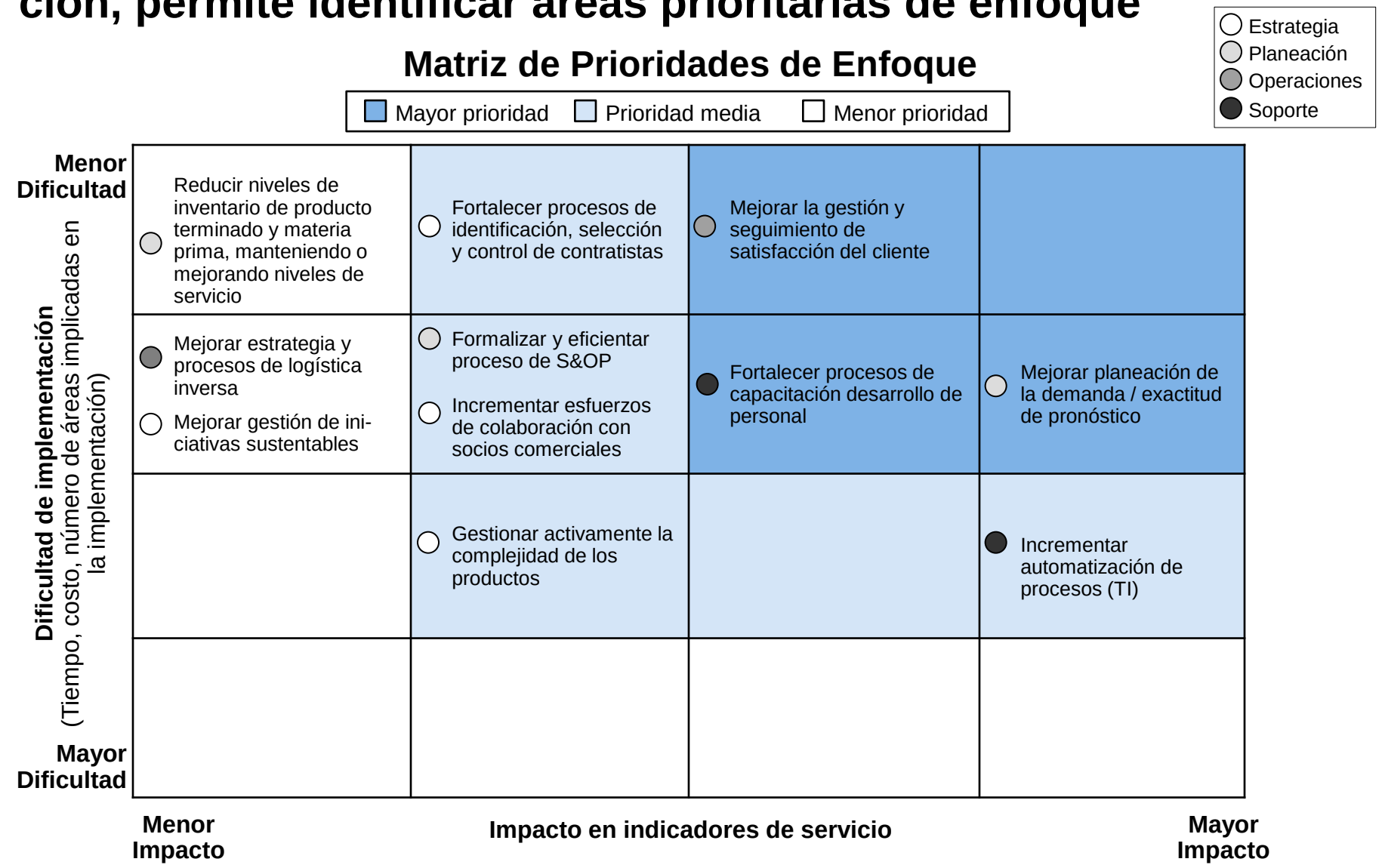
En resumen, México debe de enfocarse en áreas concretas para continuar elevando sus prácticas de cadena de suministro

Niveles de prácticas de excelencia



Principales oportunidades identificadas para cerrar la brecha entre Sectores y empresas Líderes

1. **Formalizar procesos para la identificación y selección de contratistas de manufactura así como implementar y monitorear acuerdos de niveles de servicio y de colaboración conjunta**
2. **Dar mayor importancia al manejo adecuado de niveles de complejidad, estandarizando activamente componentes y materiales de los productos**
3. Incrementar esfuerzos de colaboración entre socios comerciales que vayan más allá de la planeación y apalanquen el concepto de una sola red logística integrada
4. Mejorar capacidades de implementación y monitoreo de iniciativas sustentables
5. **Incrementar sofisticación en el desarrollo de pronósticos, llevando el proceso a nivel SKU y a la utilización de más variables para su cálculo**
6. **Incrementar la eficiencia del proceso de S&OP, sin pasos innecesarios, con responsabilidades y reglas de decisión claras**
7. Reducir niveles de inventario de producto terminado y materia prima, manteniendo o mejorando niveles de servicio
8. **Incrementar la formalidad con la cual se dan seguimiento a las acciones para mejorar los niveles de satisfacción del cliente**
9. Desarrollar una estrategia y procesos de logística inversa para mejorar la atención a cliente y capturar el valor potencial en cerrar el ciclo de vida de los bienes
10. **Continuar fortaleciendo los procesos de entrenamiento y desarrollo de personal, en particular en planeación de demanda, S&OP y suministros**
11. **Incrementar la automatización de procesos, en particular el de planeación de inventarios en PYMEs y el de planeación de demanda y transporte en sectores**

■ Oportunidades que también se identificaron en Estudio 2008

Un análisis de impacto, aunado a la dificultad de implementación, permite identificar áreas prioritarias de enfoque