

Preocupaciones del liderazgo de Cadena de Suministro



Ing. Jesús Campos Cortés
CPIM, CIRM, C.P.M, PMP,CQIA,
CEI, CSCP, CPSM, CPF, PLS, CS&OP

Resumen Ejecutivo

Las cadenas de suministro son cada vez más complejas; deben ser robustas para cumplir las exigentes demandas de los clientes y las regulaciones, pero al mismo tiempo deben ser ágiles para cambiar según el acelerado ritmo de los mercados.

En general, en el corto plazo los líderes en cadena de suministro están preocupados por “*La falta de visibilidad*” y “*La volatilidad de la demanda*”. Los líderes quieren estar oportunamente enterados de lo que pasa con sus productos en el punto de venta y de sus componentes en el lugar de extracción para poder alcanzar altos niveles de servicio de forma rentable.

Los participantes de la encuesta seleccionaron las cinco prioridades que más les preocupaban a 12 y 36 meses y los resultados fueron:

| A corto plazo | | A mediano plazo | |
|---------------|--|-----------------|--|
| 1 | Falta de visibilidad en la cadena | 1 | Falta de visibilidad en la cadena |
| 2 | Volatilidad de la demanda | 2 | Volatilidad de la demanda |
| 3 | Complejidad de la Cadena de Suministro | 3 | Complejidad de la Cadena de Suministro |
| 4 | Falta de talento para contratar | 4 | Confiableidad de los productos |
| 5 | Presiones por sustentabilidad | 5 | Falta de talento para contratar |
| 6 | Confiableidad de los productos | 6 | Proliferación de nuevos productos |
| 7 | Proliferación de nuevos productos | 7 | Presiones por sustentabilidad |
| 8 | Incremento en precio de materiales | 8 | Incremento en precio de materiales |
| 9 | Aspectos regulatorios / legales | 9 | Aspectos regulatorios / legales |
| 10 | Impactos de la globalización | 10 | Impactos de la globalización |

Al comparar las preocupaciones de los líderes mexicanos con un estudio similar de Estados Unidos, las tres preocupaciones principales son muy similares y en general sólo se encuentran diferencias en “Los aspectos regulatorios y legales” y en “Los impactos de la globalización” que son de mayor preocupación para los líderes de México.

En el análisis por tamaño de empresas no se aprecian diferencias relevantes pero se puede apreciar que las empresas “Grandes” son las más preocupadas por la “Falta de talento”.

Al comparar el estudio por nivel de responsabilidad del participante no se encuentran grandes diferencias, pero se observa que los líderes de sólo una función son los más preocupados por “*La Volatilidad de la demanda*” y la “*Falta de talento para contratar*” en comparación a los líderes de varias funciones o de toda la cadena.

A las empresas de servicio no les preocupa la volatilidad de la demanda, posiblemente porque se pueden adaptar más rápidamente a estos cambios pero aparte de esto, los resultados se centran en “*La falta de visibilidad*” y “*La complejidad de la Cadena*” tanto para las de servicios como para las manufactureras y comercializadoras.

1. Introducción

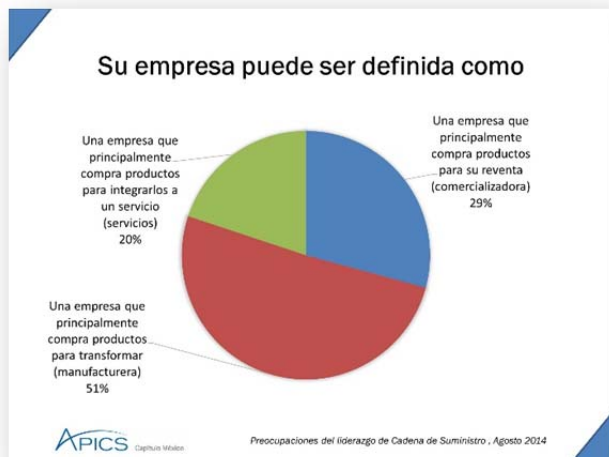
A través de conocer los temas que más preocupan a los responsables de las áreas de cadena de suministro en México este estudio cubre tres objetivos básicos:

- Compartir con la comunidad de cadena de suministros los resultados para ayudar a los líderes a confirmar o redefinir sus prioridades
- Comparar los resultados generales con un estudio internacional para identificar las diferencias entre los dos entornos
- Identificar áreas de preocupación de los líderes en cadena de suministro en las que es necesario profundizar en la investigación y/o compartir soluciones con la comunidad.

La encuesta se realizó en el mes de Agosto del 2014 vía internet y se contó con la participación de 162 profesionales del área ubicados en México, así como también con profesionales de otros países latinoamericanos pero desafortunadamente por lo pequeño de la muestra no se considera representativa para obtener una referencia válida.

2. Con relación a la muestra

Figura 1. Participantes

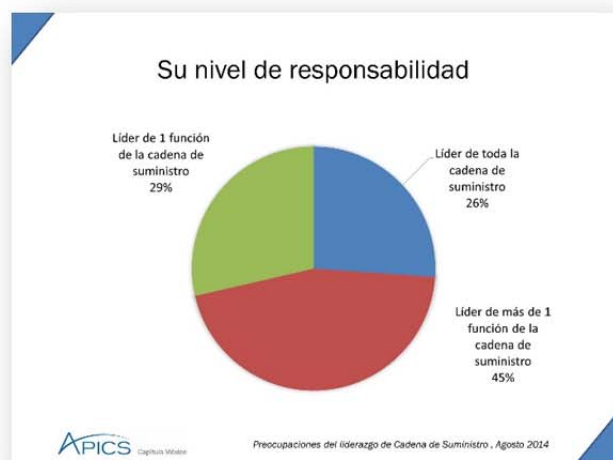
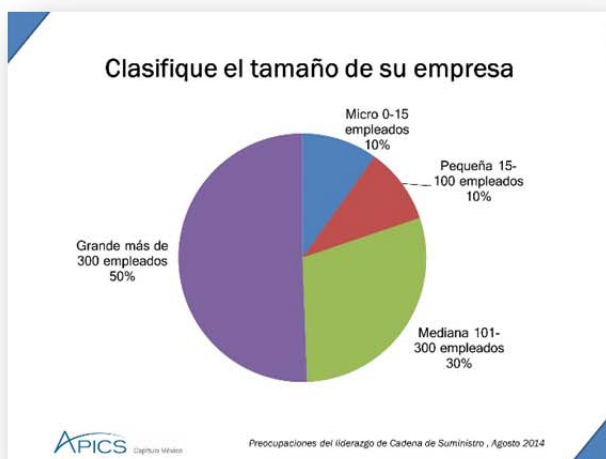


La muestra tuvo una mayor participación de empresas dedicadas a la manufactura (51%) pero también se tuvo representación de empresas de servicios y comercializadoras que por la naturaleza de su negocio tienen retos específicos en sus cadenas de suministro.

El 50% de los participantes fueron empresas grandes y el 30% medianas, siendo el resto pequeñas y micros.

El 26% de los participantes son responsables de toda la cadena de suministro, el 45% lideran más de una función y un 29% son responsables de sólo una función dentro de la cadena.

Figuras 2 y 3. Tamaño de las empresas y perfil de puesto de los participantes



Preocupaciones del liderazgo de Cadena de Suministro
Apics Capítulo México 2014

3. Resultados

El análisis de la información se realizó con 5 enfoques diferentes, primero se presentan los resultados de todos los participantes, seguido por un comparativo con un estudio realizado en Estados Unidos y finalmente se presentan bajos los tres criterios más relevantes de segmentación, por tamaño, por nivel de responsabilidad del participante y por giro de la empresa.

3.1 Resultados generales

Los resultados generales muestran que las mayores preocupaciones para los siguientes 12 meses la representan la *“Falta de visibilidad en la cadena”*, seguida por *“La volatilidad de la demanda”* y en tercer lugar *“La creciente complejidad de la cadena”*. Como se puede ver, los retos se ubican con mayor preocupación hacia el lado de la demanda. En cuarto lugar fue mencionada la *“Falta de talento”* y en quinto lugar *“Las presiones por la sustentabilidad”*.

“Los incrementos de precios” y *“El impacto de la globalización”* quedaron ubicados en octavo y décimo lugar lo que pudiera ser interpretado como que ya son incluidos en los planes y acciones de la organización por lo cual no representan una preocupación permanente.

Si revisamos los resultados a corto plazo por número de menciones y no por ponderación de prioridades, se mantendrían las tres primeras pero cambiando el orden en la punta. El cambio relevante se presenta en los dos siguientes lugares con *“Los aspectos regulatorios”* en cuarto lugar y *“El incremento de precio de materiales”* en quinto. Esto implica que a pesar de no ser de alta prioridad son tomados en cuenta por un número considerable de líderes entre sus 5 prioridades.

Basado en el sistema de calificación utilizado, la máxima puntuación que una preocupación podía alcanzar era 5, si todos la nombraban su prioridad número 1, y la mínima de 0 si nunca era mencionada por los participantes.

Tabla 1. Prioridades para los siguientes 12 meses. Total de participantes

| Asigne el orden en que le preocupan 5 de estas 10 situaciones a 12 meses | 5° | 4° | 3° | 2° | 1° | Ponderado | Menciones |
|--|----|----|----|----|----|-----------|-----------|
| Falta de visibilidad en la cadena | 12 | 14 | 17 | 25 | 35 | 3.55 | 103 |
| Volatilidad de la demanda | 19 | 12 | 12 | 32 | 30 | 3.40 | 105 |
| Complejidad de la cadena de suministro | 14 | 13 | 24 | 24 | 18 | 3.20 | 93 |
| Falta de talento para contratar | 12 | 10 | 11 | 8 | 9 | 2.84 | 50 |
| Presiones por sustentabilidad | 12 | 5 | 8 | 7 | 7 | 2.79 | 39 |
| Confiabilidad de los productos | 5 | 11 | 13 | 7 | 3 | 2.79 | 39 |
| Proliferación de nuevos productos | 11 | 10 | 14 | 12 | 4 | 2.76 | 51 |
| Incremento en precio de materiales | 14 | 22 | 11 | 8 | 11 | 2.70 | 66 |
| Aspectos regulatorios / legales | 20 | 23 | 16 | 8 | 9 | 2.51 | 76 |
| Impactos de la globalización | 15 | 14 | 8 | 3 | 8 | 2.48 | 48 |

En el horizonte a 36 meses el orden de las tres primeras prioridades no cambia, pero se cierra la brecha entre las dos primeras, *“La confiabilidad de productos”* sube al cuarto lugar y *“La Falta de talento”* se ubica en el quinto. *“La sustentabilidad”* baja hasta el séptimo lugar. Una interpretación de estos resultados es que las empresas están tomando acciones para responder y resolver en el presente los retos de la sustentabilidad pero no identifican acciones concretas para garantizar la disponibilidad de los recursos humanos calificados.

Por número de menciones se mantienen las dos primeras prioridades en empate pero el tercer lugar lo tiene *“La falta de talento”* sustituyendo a *“La complejidad en la cadena de suministro”*. *“Los incrementos de precios”* pasan al último lugar y *“La falta de talento”* sube del quinto al tercero.

Tabla 2. Prioridades para los siguientes 36 meses. Total de participantes

| Asigne el orden en que le preocupan 5 de estas 10 situaciones a 36 meses | 5° | 4° | 3° | 2° | 1° | Ponderado | Menciones |
|--|----|----|----|----|----|-----------|-----------|
| Falta de visibilidad en la cadena | 15 | 11 | 7 | 20 | 30 | 3.47 | 83 |
| Volatilidad de la demanda | 11 | 13 | 13 | 20 | 26 | 3.45 | 83 |
| Complejidad de la cadena de suministro | 9 | 12 | 19 | 12 | 13 | 3.12 | 65 |
| Confiabilidad de los productos | 9 | 8 | 5 | 11 | 9 | 3.07 | 42 |
| Falta de talento para contratar | 8 | 18 | 23 | 17 | 7 | 2.96 | 73 |
| Proliferación de nuevos productos | 9 | 5 | 9 | 6 | 7 | 2.92 | 36 |
| Presiones por sustentabilidad | 7 | 12 | 17 | 8 | 6 | 2.88 | 50 |
| Incremento en precio de materiales | 5 | 9 | 8 | 6 | 1 | 2.62 | 29 |
| Aspectos regulatorios / legales | 18 | 20 | 7 | 9 | 9 | 2.54 | 63 |
| Impactos de la globalización | 27 | 10 | 10 | 9 | 10 | 2.47 | 66 |

3.2 Resultados del comparativo

En un artículo publicado por Lora Cecere llamado “A practitioner guide to demand planning” se publica una tabla con un estudio realizado en Octubre – Diciembre del 2012 por Supply Chain Insights LLC donde se evaluaron 9 de las 10 preocupaciones de este estudio. Basado en un comparativo, se observa que las 3 primeras prioridades son las mismas en ambas comunidades y que en general no hay grandes diferencias a excepción de que en México hay aun mucha preocupación por “Los aspectos regulatorios” lo que habla de un marco jurídico débil e inmaduro y de “Los impactos de la globalización” que seguramente tiene menos impacto sobre la industria estadounidense.

Tabla 3. Comparativo

| Veces que fue mencionado | México | SCI | Variación |
|---|--------|-----|-----------|
| Volatilidad de la demanda | 78% | 75% | 3% |
| Falta de visibilidad en la cadena | 77% | 78% | -1% |
| Complejidad de la cadena de suministro por más proveedores y/o clientes | 69% | 70% | -1% |
| Aspectos regulatorios / legales | 57% | 28% | 29% |
| Incremento en precio de materiales | 49% | 50% | -1% |
| Proliferación de nuevos productos | 38% | 45% | -7% |
| Falta de talento para contratar | 37% | 38% | -1% |
| Impactos de la globalización | 36% | 25% | 11% |
| Presiones por sustentabilidad | 29% | | |
| Confiabilidad de los productos | 29% | 33% | -4% |

3.3 Resultados por tamaño de empresa

Haciendo el análisis de las respuestas en función del tamaño de las organizaciones se encuentra que para las empresas grandes sus 3 prioridades mayores se mantienen en el corto y mediano plazo, conservando el primer lugar “La falta de visibilidad” con una mayor preocupación sobre “La Volatilidad” y “La complejidad” en el mediano plazo y presentando un cambio en su quinta prioridad al sustituir “La proliferación de nuevos productos” por la “La confiabilidad de los productos” en el largo plazo.

Tabla 4 Empresas grandes

| Preocupación a 12 meses | Grande | Preocupación a 36 meses | Grande |
|-----------------------------------|--------|-----------------------------------|--------|
| Falta de visibilidad en la cadena | 3.47 | Falta de visibilidad en la cadena | 3.46 |
| Volatilidad de la demanda | 3.31 | Volatilidad de la demanda | 3.45 |
| Complejidad cadena de suministro | 3.07 | Complejidad cadena de suministro | 3.39 |
| Falta de talento para contratar | 2.84 | Falta de talento para contratar | 3.11 |
| Proliferación de nuevos productos | 2.83 | Confiabilidad de los productos | 3.05 |

En el caso de las empresas medianas en el corto plazo las tres prioridades son “La Volatilidad de la demanda”, “La falta de visibilidad” y “Los incrementos de precios” y para el mediano plazo aparece “La confiabilidad de los productos” y desaparecen “Los incrementos de precios”. Las empresas medianas no se mostraron preocupadas por “La falta de talento”

Tabla 5. Empresas medianas

| Preocupación a 12 meses | Mediana | Preocupación a 36 meses | Mediana |
|------------------------------------|---------|-----------------------------------|---------|
| Volatilidad de la demanda | 3.96 | Volatilidad de la demanda | 3.54 |
| Falta de visibilidad en la cadena | 3.59 | Confiabilidad de los productos | 3.27 |
| Incremento en precio de materiales | 3.38 | Falta de visibilidad en la cadena | 3.17 |
| Complejidad cadena de suministro | 3.25 | Presiones por sustentabilidad | 3.13 |
| Confiabilidad de los productos | 3.0 | Proliferación de nuevos productos | 3.0 |

En el caso de las empresa pequeñas y medianas es donde se encuentran más variaciones en las preocupaciones de corto y mediano plazo ya que solo se mantienen dos de las cinco más relevantes, siendo la mayor preocupación en ambos plazos “La falta de visibilidad” pero apareciendo en el mediano plazo “La proliferación de nuevos productos” en segundo lugar sustituyendo a “La complejidad de la cadena”.

Tabla 6. Empresas Pequeñas y Micro

| Preocupación a 12 meses | Peq /Micro | Preocupación a 36 meses | Peq /Micro |
|-----------------------------------|------------|-----------------------------------|------------|
| Falta de visibilidad en la cadena | 3.76 | Falta de visibilidad en la cadena | 4.08 |
| Complejidad cadena de suministro | 3.53 | Proliferación de nuevos productos | 3.44 |
| Falta de talento para contratar | 3.08 | Volatilidad de la demanda | 3.23 |
| Impactos de la globalización | 2.89 | Aspectos regulatorios / legales | 3.17 |
| Volatilidad de la demanda | 2.83 | Complejidad cadena de suministro | 3.08 |

Los resultados para los diez criterios por tamaño de organización se muestran en los anexos, Figura 4 y Figura 5.

3.4 Resultados por nivel de responsabilidad del participante

Haciendo el comparativo por nivel de responsabilidad de los líderes participantes en la encuesta se encontró que para aquellos que sólo son responsables de una función de la cadena las prioridades se encuentran en “La falta de visibilidad” en ambos plazos pero hay un cambio importante en la segunda prioridad ya que “La volatilidad de la demanda” que es la segunda en el corto plazo pasa al quinto lugar en el mediano plazo, siendo sustituida en el segundo lugar a mediano plazo por “La complejidad de la cadena” que ubicaba el tercer lugar en el corto plazo.

“La falta de talento” se mantiene en ambos plazos como una alta prioridad.

Tabla 7. Líderes de una función

| Preocupación a 12 meses | Función | Preocupación a 36 meses | Función |
|-----------------------------------|---------|-----------------------------------|---------|
| Falta de visibilidad en la cadena | 3.64 | Falta de visibilidad en la cadena | 4.19 |
| Volatilidad de la demanda | 3.42 | Complejidad cadena de suministro | 3.25 |
| Complejidad cadena de suministro | 3.2 | Confiabilidad de los productos | 3.20 |
| Confiabilidad de los productos | 3.1 | Falta de talento para contratar | 3.14 |
| Falta de talento para contratar | 3.0 | Volatilidad de la demanda | 3.05 |
| Proliferación de nuevos productos | 3.0 | | |

Para los líderes de más de una función de la cadena de suministro aparecen cambios en sus prioridades de corto plazo con relación a los responsables de una sola función al estar más preocupados por “Las presiones por sustentabilidad” y “El incremento de precio de los materiales”. En el mediano plazo aparece “La falta de talento” como una prioridad antes no considerada, sin embargo la volatilidad de la demanda es la preocupación más relevante para este nivel de responsabilidad.

Tabla 8. Líderes de más de una función

| Preocupación a 12 meses | Parcial | Preocupación a 36 meses | Parcial |
|------------------------------------|---------|-----------------------------------|---------|
| Falta de visibilidad en la cadena | 3.53 | Volatilidad de la demanda | 3.51 |
| Volatilidad de la demanda | 3.22 | Complejidad cadena de suministro | 3.21 |
| Presiones por sustentabilidad | 3.13 | Falta de visibilidad en la cadena | 3.13 |
| Complejidad cadena de suministro | 3.12 | Falta de talento para contratar | 3.13 |
| Incremento en precio de materiales | 2.94 | Proliferación de nuevos productos | 2.88 |

Finalmente, para los líderes que son responsables de toda la cadena de suministro su principal preocupación es “La volatilidad de la demanda” en el corto y mediano plazo junto con “La falta de visibilidad” presentándose un cambio en los plazos al desaparecer “La complejidad de la cadena” del tercer lugar en el corto plazo y ser sustituido por “La confiabilidad de los productos”

Es de llamar la atención que en este nivel de liderazgo no aparezca como preocupación “La falta de talento” lo que puede indicar que ésta es una responsabilidad de los líderes directos de las funciones operativas.

Tabla 9. Líderes de toda la cadena de suministro

| Preocupación a 12 meses | Integral | Preocupación a 36 meses | Integral |
|-----------------------------------|----------|-----------------------------------|----------|
| Volatilidad de la demanda | 3.70 | Volatilidad de la demanda | 3.64 |
| Falta de visibilidad en la cadena | 3.46 | Falta de visibilidad en la cadena | 3.32 |
| Complejidad cadena de suministro | 3.36 | Confiabilidad de los productos | 3.31 |
| Proliferación de nuevos productos | 3.09 | Presiones por sustentabilidad | 3.15 |
| Confiabilidad de los productos | 3.05 | Proliferación de nuevos productos | 3.08 |

Los resultados para los diez criterios por nivel de responsabilidad del líder se muestran en los anexos, Figura 6 y Figura 7.

3.5 Resultador por tipo de industria

El último análisis se realizó haciendo una segmentación por tipo de industria, en donde se encontró que para las comercializadoras en el corto y mediano plazo coinciden las cuatro mayores preocupaciones, “La volatilidad de la demanda”, “La falta de visibilidad” y “Los incrementos de precios” y “La complejidad de la cadena” sólo presentándose cambios entre “Los aspectos regulatorios” y la “Proliferación de productos”

Esto puede interpretarse como que las empresas comercializadoras no esperan importantes cambios en el horizonte de sus cadenas de suministro.

Tabla 10. Empresas comercializadoras

| Preocupación a 12 meses | Comercializadora | Preocupación a 36 meses | Comercializadora |
|------------------------------------|------------------|------------------------------------|------------------|
| Volatilidad de la demanda | 3.59 | Volatilidad de la demanda | 3.80 |
| Falta de visibilidad en la cadena | 3.50 | Falta de visibilidad en la cadena | 3.70 |
| Incremento en precio de materiales | 3.50 | Incremento en precio de materiales | 3.50 |
| Complejidad cadena de suministro | 3.43 | Complejidad cadena de suministro | 3.44 |
| Aspectos regulatorios / legales | 2.78 | Proliferación de nuevos productos | 3.33 |

Las empresas de servicio tienen una diferente complejidad en su operación, sin embargo coinciden en que “La falta de visibilidad” es su mayor preocupación. Para sus otras preocupaciones se presentan cambios en el corto y mediano plazo. En el mediano plazo se identifica una preocupación por “La falta de talento” y se disminuye la asociada con “La complejidad de la cadena”. Tal vez al ser cadenas intensivas en personal tienen una mayor atención sobre el tema del talento que operará sus cadenas.

Tabla 11. Empresas de Servicio

| Preocupación a 12 meses | Servicio | Preocupación a 36 meses | Servicio |
|-----------------------------------|----------|-----------------------------------|----------|
| Falta de visibilidad en la cadena | 3.33 | Falta de visibilidad en la cadena | 3.33 |
| Complejidad cadena de suministro | 3.24 | Proliferación de nuevos productos | 3.20 |
| Confiabilidad de los productos | 3.13 | Falta de talento para contratar | 3.17 |
| Proliferación de nuevos productos | 3.09 | Confiabilidad de los productos | 3.11 |
| Aspectos regulatorios / legales | 2.90 | Aspectos regulatorios / legales | 3.08 |

Para el caso de las empresas de manufactura las tres primeras prioridades se mantienen, “La falta de visibilidad”, “La volatilidad de la demanda” y “La complejidad de la cadena” aunque con un cambio de orden, en ambos plazos pero se modifican la cuarta y la quinta al sustituir “La proliferación de productos” y “Las presiones por sustentabilidad” por “La confiabilidad de productos” y “La falta de talento”

Los resultados para los diez criterios por tamaño de organización se muestran en los anexos, Figura 8 y Figura 9.

Tabla 12. Empresas de Manufactura

| Preocupación a 12 meses | Manufac- turera | Preocupación a 36 meses | Manufac- turera |
|-----------------------------------|--------------------|-----------------------------------|--------------------|
| Falta de visibilidad en la cadena | 3.62 | Volatilidad de la demanda | 3.42 |
| Volatilidad de la demanda | 3.44 | Falta de visibilidad en la cadena | 3.36 |
| Complejidad cadena de suministro | 3.10 | Complejidad cadena de suministro | 3.14 |
| Proliferación de nuevos productos | 3.10 | Confiabilidad de los productos | 3.09 |
| Presiones por sustentabilidad | 2.88 | Falta de talento para contratar | 3.02 |

Quien es APICS Capitulo México

APICS es el líder global y la fuente principal de las mejores prácticas en el área de administración de operaciones, fue fundada en 1957 y cuenta con más de 70,000 miembros alrededor del mundo.

APICS construye la excelencia en la administración de operaciones tanto en individuos como en empresas. APICS proporciona la educación, entrenamiento y recursos necesarios para hacer crecer la productividad. Miles de profesionales y equipo de trabajo confían en la calidad de ser miembro APICS para poder mejorar sus habilidades, dominar conceptos críticos y adquirir información actualizada sobre tendencias y desafíos del negocio.

Apics capítulo México fue fundado en 1972 como el primer capítulo internacional de Apics. APICS ofrece en México la preparación para las Certificaciones internacionales:

- Certificación en administración de la producción e inventarios CPIM (APICS)
- Certificación como profesional en cadena de suministro CSCP (APICS)

También ofrece certificados, acreditaciones y talleres especializados en temas de cadena de suministro y ofrece sus programas abiertos en la Ciudad de México, Cuernavaca, Tlalnepantla y Toluca pudiendo realizar programas específicos para las organizaciones vía presencial o en línea

Apics Capítulo México realiza y publica estudios para cumplir su misión de crear y difundir conocimiento relativos a la cadena de suministros

Síguenos en las redes sociales

[Twitter](#) / [Linked in](#) / [Facebook](#)

Apics Capítulo México
Río Nilo 88 – 801. México D.F. 06500
Tel 5514 1918 www.apics.org.mx
informesapics@apics.org.mx

Anexos

Figura 4. Prioridades por tamaño a corto plazo

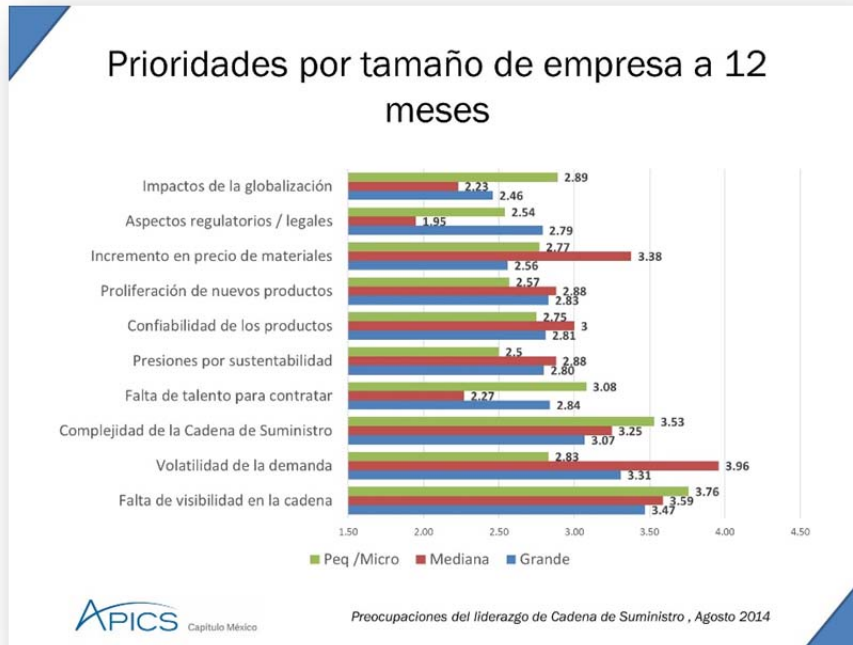


Figura 5. Resultados por tamaño a mediano plazo

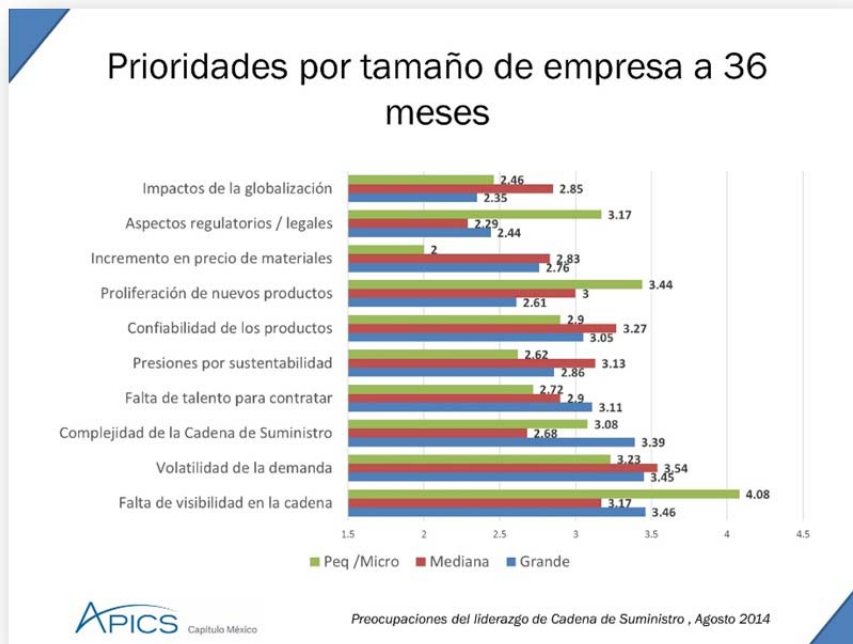


Figura 6. Resultados por nivel organizacional a corto plazo

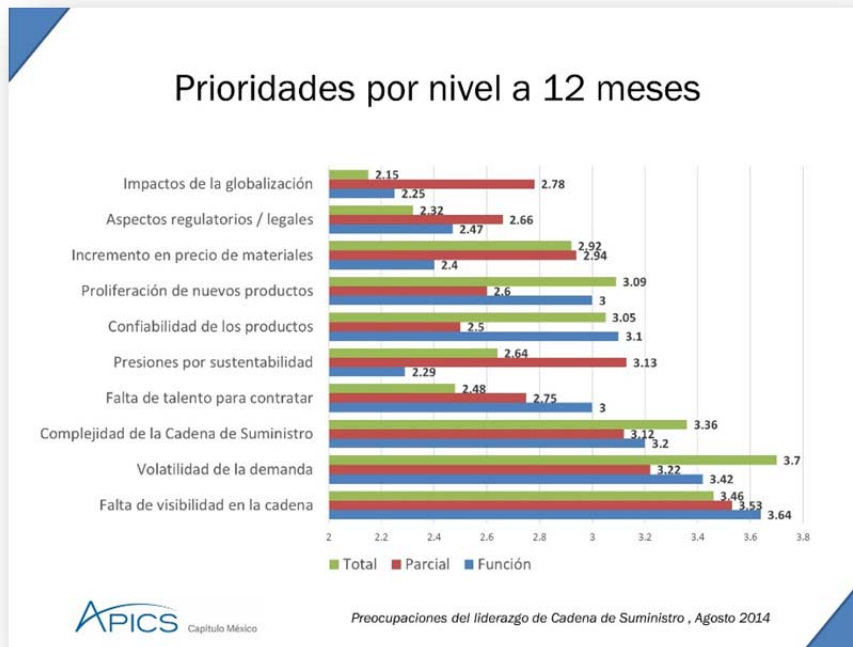


Figura 7. Resultados por nivel organizacional a mediano plazo

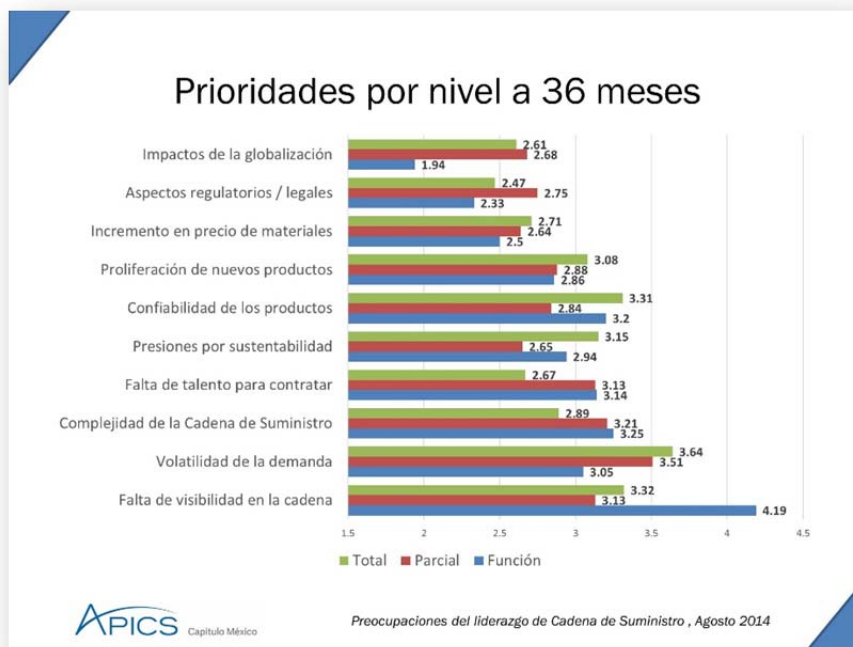


Figura 8. Resultados por tipo de empresa a corto plazo

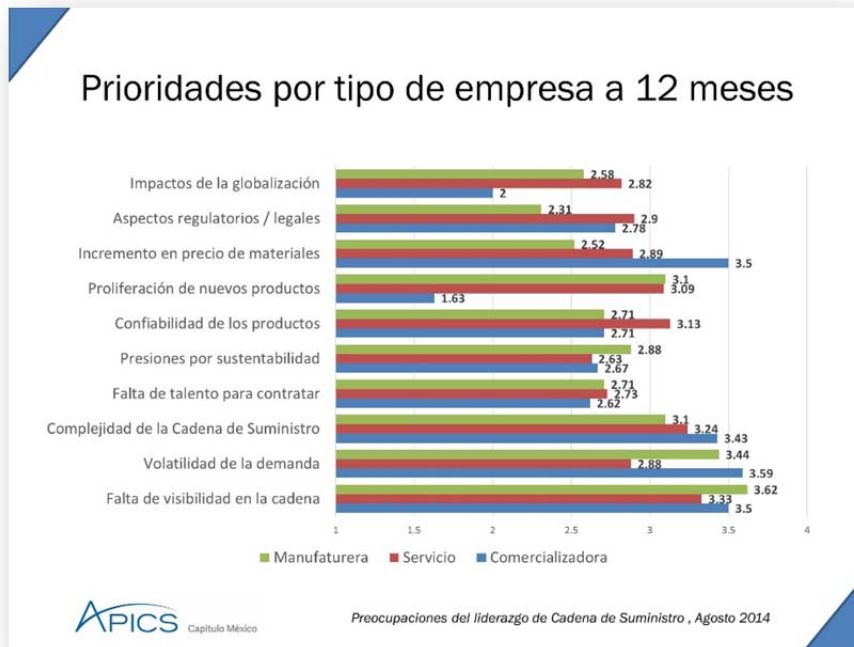


Figura 9. Resultados por tipo de empresa a mediano plazo

