



*Evaluación del Desempeño de las Cadenas de Suministro en México –
Segunda Medición de Indicadores Nacionales*

Presentación de Resultados

México, D.F.

2009



Mensajes principales

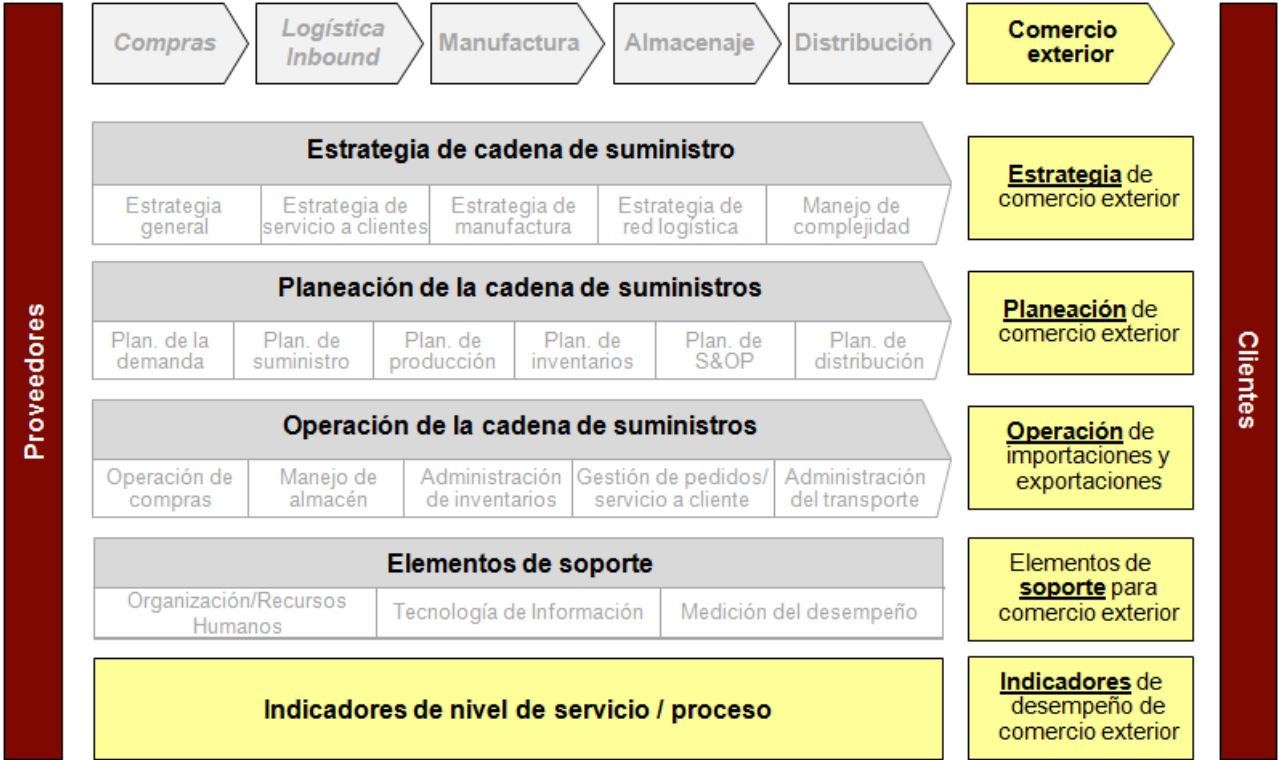
- **El estudio 2009 se volvió a recibir con bastante interés, en donde participaron cerca de 50 empresas**
- En términos de indicadores de cadena de suministro, en general se muestra una mejora contra el 2008 al comparar indicadores entre mismos participantes
- Aunque existen brechas contra mejores prácticas internacionales, indicadores específicos de comercio exterior presentan mejora en los últimos años así como un mejor servicio para clientes internacionales que nacionales
- Avances futuros en prácticas de comercio exterior se deben de centrar en distintos elementos estratégicos, de planeación, operativos y de soporte:
 - Lograr una mayor colaboración entre áreas internas en el desarrollo de la estrategia de comercio exterior así como continuar trabajando en la obtención de certificados
 - Incrementar formalidad de programas de administración de riesgos y reducción de tiempos y variabilidad de envíos
 - Incrementar la integración con proveedores de servicio de comercio exterior así como la visibilidad de mercancía a lo largo de la cadena
 - Mejorar los programas de desarrollo profesional y capacitación así como incrementar el uso de tecnología de información en procesos de comercio exterior

A finales del 2009, se lanzó el segundo estudio de Evaluación de Cadenas de Suministro en México

Participantes en el proyecto

Enfoque del 2o Estudio de Evaluación de Cadenas de Suministro en México

Enfoque 2009



La encuesta volvió a contar con buena participación, en donde contestaron 49 empresas, 23 de las cuales también participaron en 2008

Participantes encuesta 2008

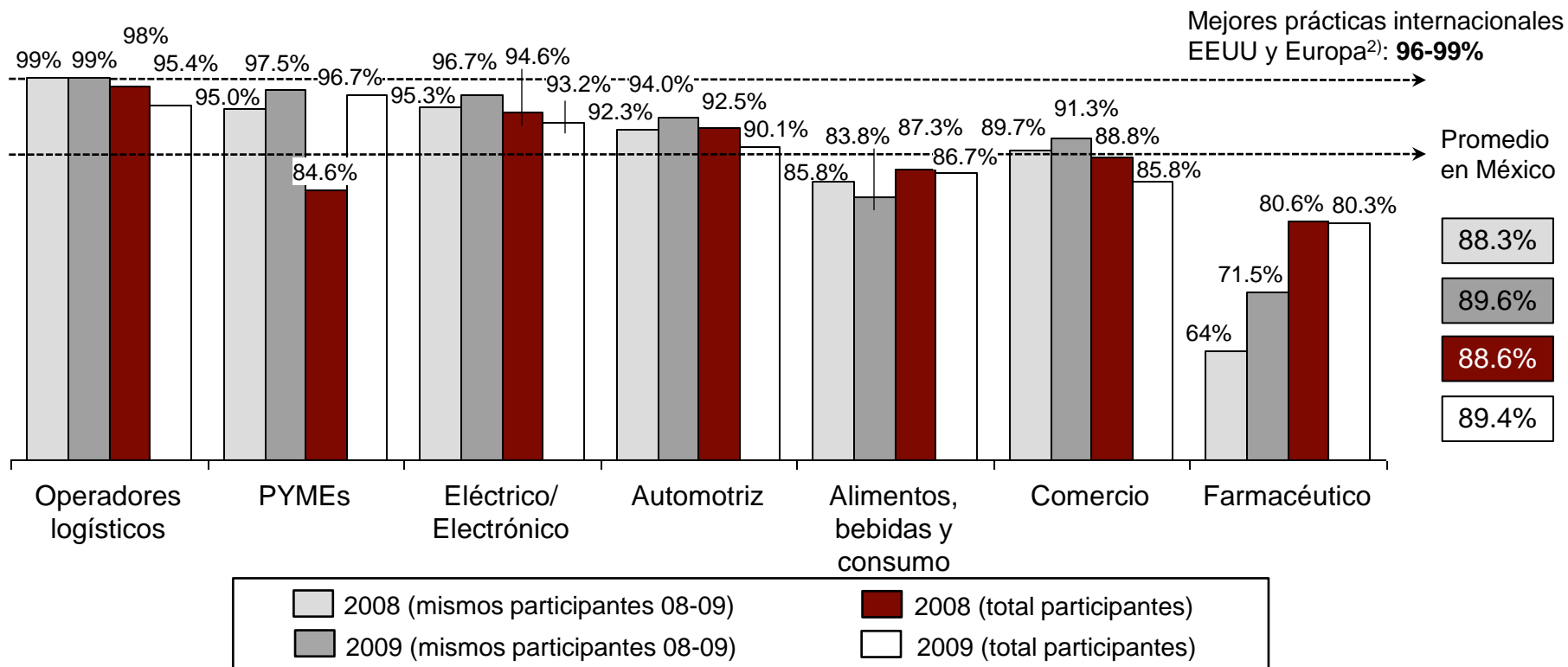
Bienes de consumo / Alimentos y bebidas	Automotriz	Comercio	
<ul style="list-style-type: none"> • L'Oréal • Bacardi • Nestlé • Productos Gatorade • Unilever • Qualtia Alimentos • Jumex • Procter and Gamble 	<ul style="list-style-type: none"> • International • Metalsa • Federal Mogul • Toyota • Robert Bosch • Valeo Delmex de Juárez 	<ul style="list-style-type: none"> • Scania • Freightliner • Rassini Frenos 	
<ul style="list-style-type: none"> • Bonafont • Alimentos Capullo • General Mills • Fábrica de Jabón La Corona • Alpura • Campbell's 	<ul style="list-style-type: none"> • Comercial Mexicana • Woolworth • Radio Shack • Wal-Mart • El Palacio de Hierro 		
Electrónico / Eléctrico	Farmacéutico	Operadores Logísticos	PYMEs
<ul style="list-style-type: none"> • IBM • Dell • Nextel • Ericsson Telecom • Sony • Tyco Electronics • Bosch electrodomésticos • Fisher & Paykel 	<ul style="list-style-type: none"> • Johnson & Johnson • Becton Dickinson • Novartis • Pfizer • Bayer 	<ul style="list-style-type: none"> • Accel Logística • Market Enterprise Connecting Group • Estafeta • UNNE • Borderless Consulting Group 	<ul style="list-style-type: none"> • Tabacos del Pacífico Norte • Productos Cárnicos Santa Cecilia • Perfumerie Versailles

Mensajes principales

- El estudio 2009 se volvió a recibir con bastante interés, en donde participaron cerca de 50 empresas
- **En términos de indicadores de cadena de suministro, en general se muestra una mejora contra el 2008 al comparar indicadores entre mismos participantes**
- Indicadores específicos de comercio exterior muestran mejora en los últimos años así como un mejor servicio para clientes internacionales que nacionales
- Mejoras futuras en prácticas de comercio exterior se deben de centrar en distintos elementos estratégicos, de planeación, operativos y de soporte:
 - Lograr una mayor colaboración entre áreas internas en el desarrollo de la estrategia de comercio exterior así como continuar trabajando en el la obtención de certificados
 - Incrementar formalidad de programas de administración de riesgos y reducción de tiempos y variabilidad de envíos
 - Incrementar la integración con proveedores de servicio de comercio exterior así como la visibilidad de mercancía a lo largo de la cadena
 - Mejorar los programas de desarrollo profesional y capacitación así como incrementar el uso de tecnología de información en procesos de comercio exterior

En términos de órdenes perfectas, se presenta una mejora de 1.3 pp contra 2008, promediando 89.6% en 2009

Porcentaje de órdenes perfectas¹ por sector
(Promedio de las empresas que respondieron)



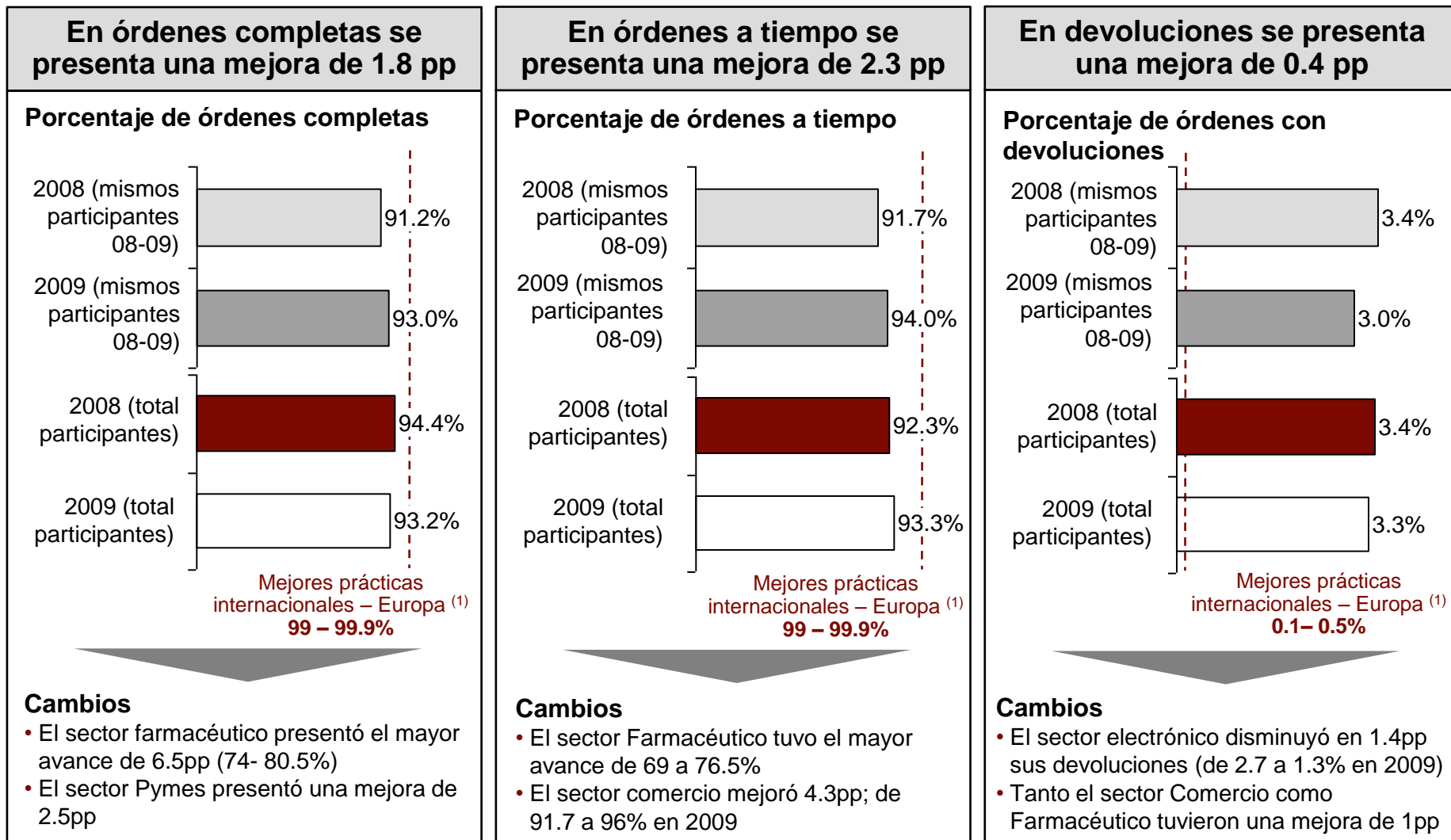
A su vez, los participantes de la encuesta 2009 presentan un porcentaje de órdenes perfectas mayor al cuantificado en la encuesta 2008

Nota: 1) Porcentaje de órdenes que cumplen en cantidad, tiempo y calidad con los requerimientos del cliente

2) Basado en estudios internacionales de A.T. Kearney

Fuente: Encuesta de evaluación de Cadenas de Suministro en México 2008 y 2009, Análisis A.T. Kearney

Esta mejora se da principalmente por una mejora en el porcentaje de órdenes completas y a tiempo



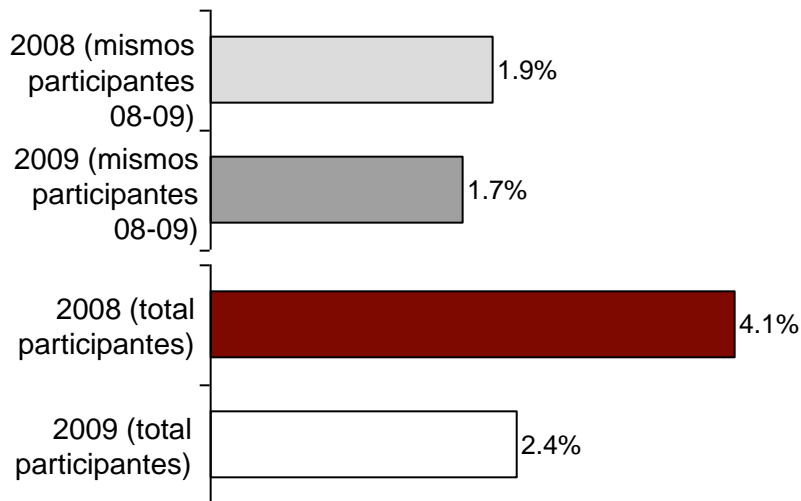
Nota: 1) Basado en estudios internacionales de A.T. Kearney
 Fuente: Encuesta de evaluación de Cadenas de Suministro en México 2008 y 2009, Análisis A.T. Kearney

En términos de quejas, se presentan pequeñas mejoras tanto en su frecuencia como en su tiempo de resolución

El porcentaje de quejas mejora en 0.2 pp

Porcentaje de quejas

(# de quejas / # de órdenes)

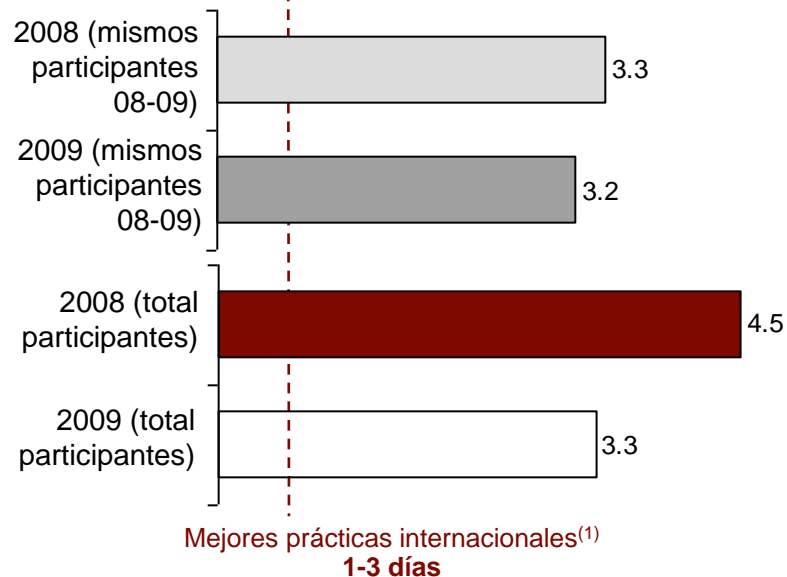


Cambios

- El sector comercio presentó la mayor mejora al disminuir 1.7% sus quejas (4.7- 3%)
- El sector Consumo y Automotriz presentaron mayores quejas en 0.2pp y 0.7pp respectivamente

El tiempo de resolución de quejas se reduce en 0.1 días, acercándose al rango de mejores prácticas

Tiempo promedio de resolución de quejas (días)



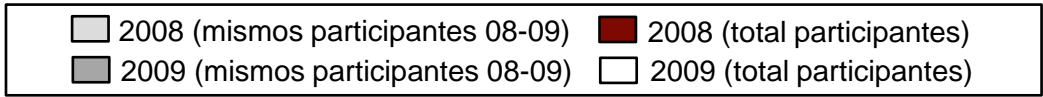
Cambios

- El sector farmacéutico disminuyó en 2 días su resolución de quejas (5 a 3 días)
- El sector electrónico y de consumo empeoraron en promedio 13 horas su resolución de quejas

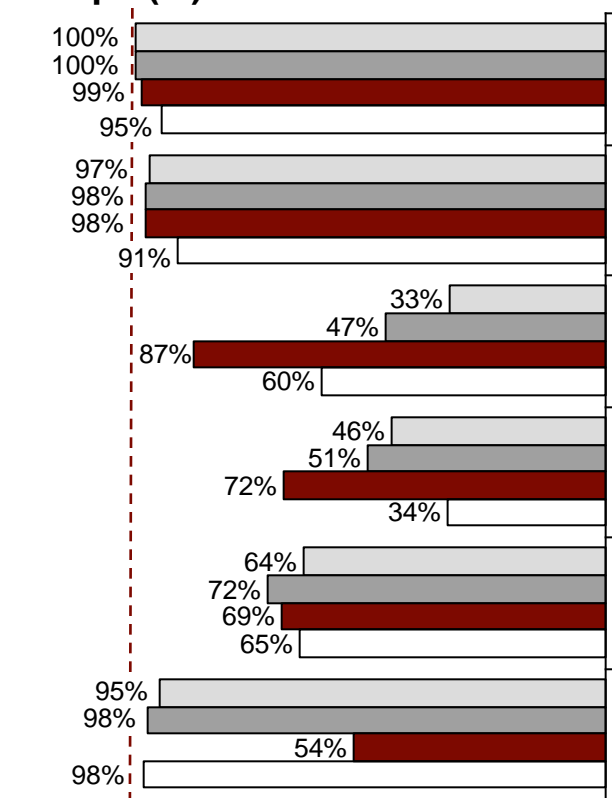
Nota: (1) Basado en estudios internacionales de A.T. Kearney.

Fuente: Encuesta de evaluación de Cadenas de Suministro en México 2008 y 2009, Análisis A.T. Kearney

La planeación de suministros también presenta una mejora en el monitoreo y desempeño de proveedores

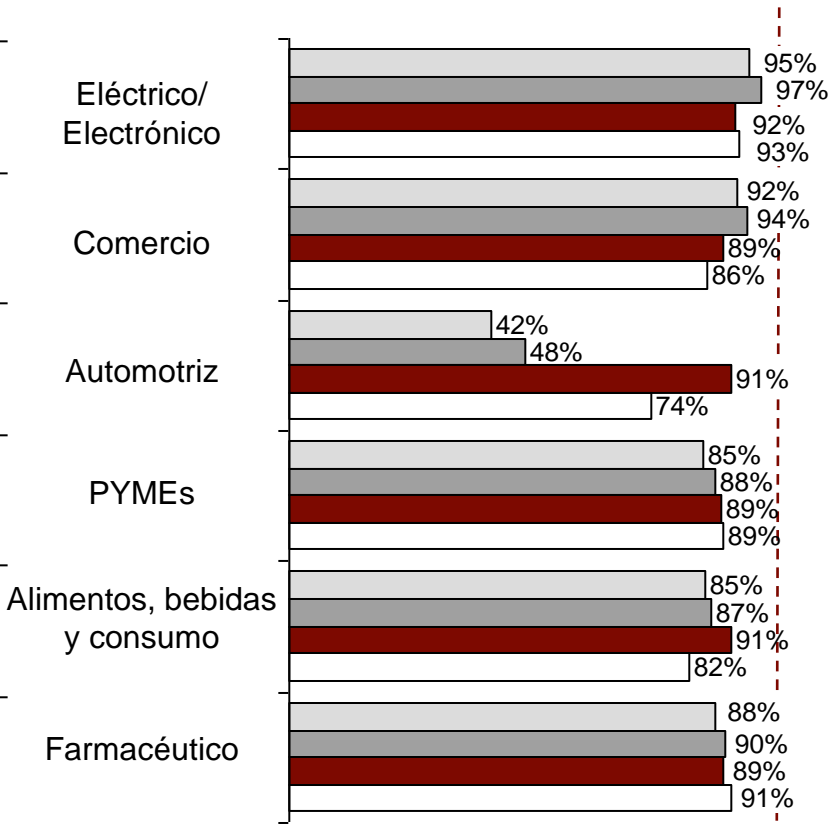


Proveedores (1) a los cuales se les mide entregas a tiempo (%)



Mejores prácticas internacionales
100%

Entrega a tiempo de proveedores (%)

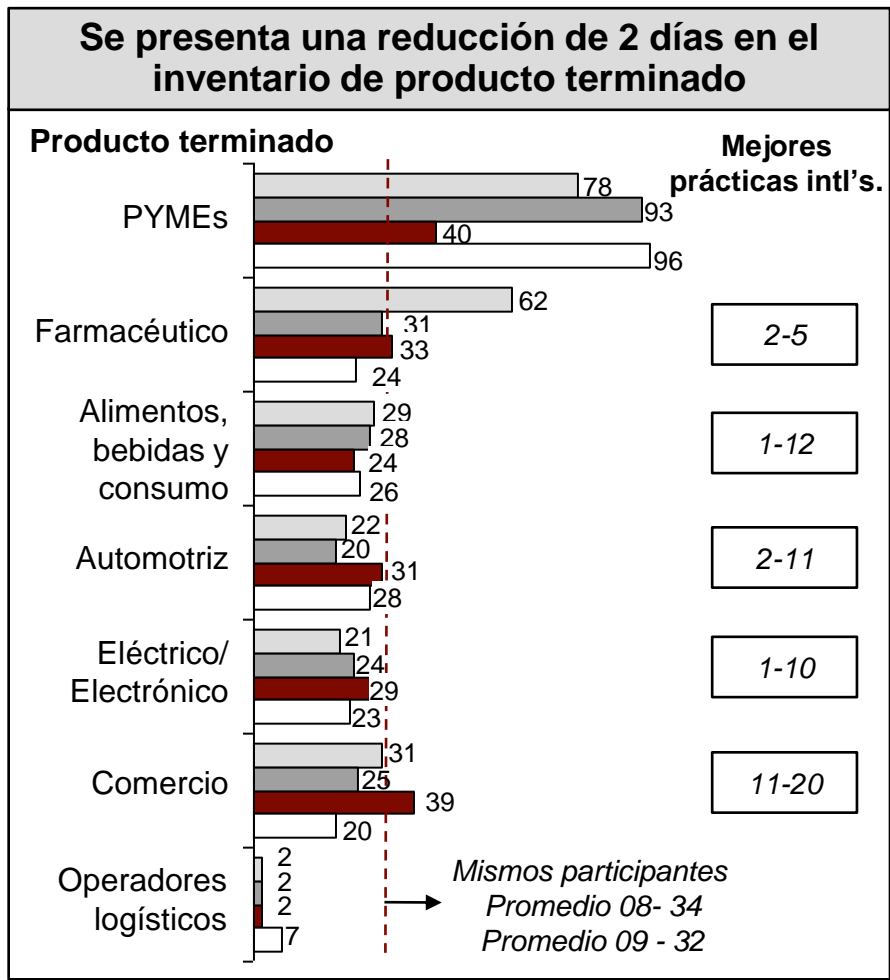
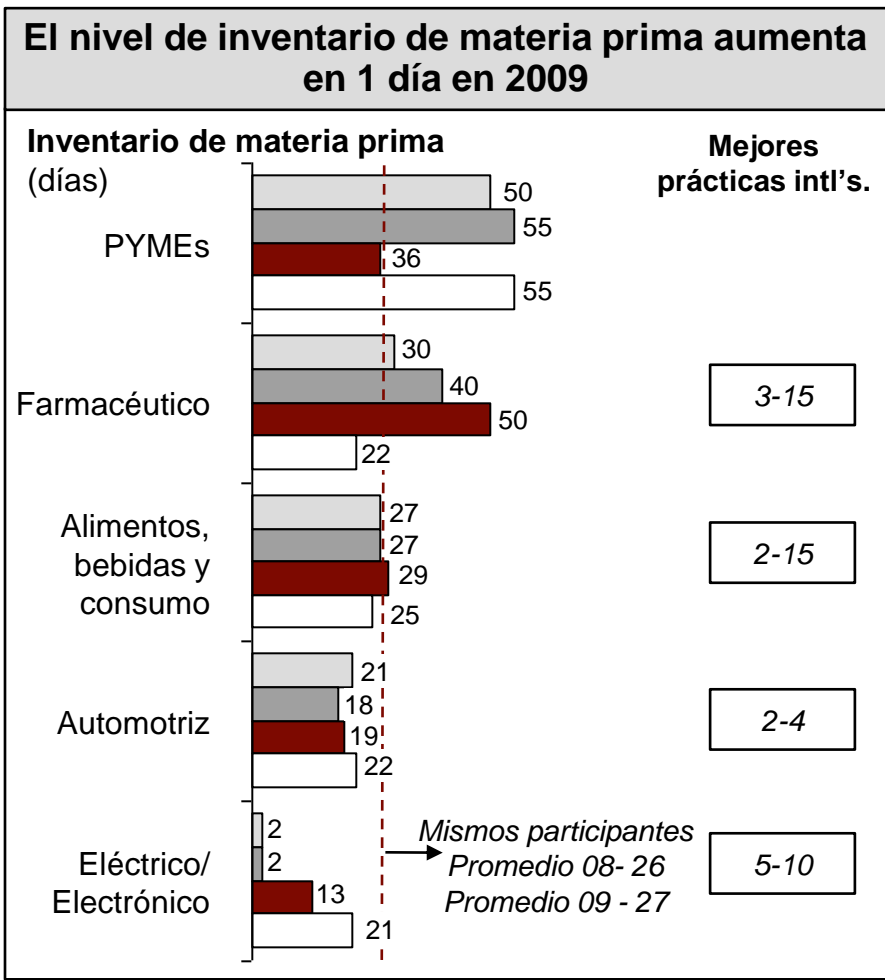
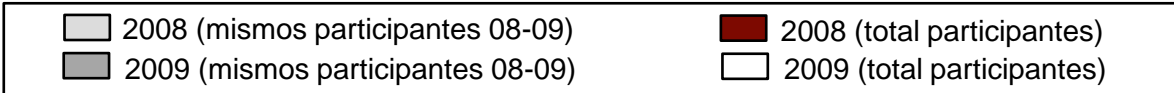


Mejores prácticas internacionales
99 – 100%

Nota: 1) Proveedores de material directo

Fuente: Encuesta de evaluación de Cadenas de Suministro en México 2008 y 2009, Análisis A.T. Kearney

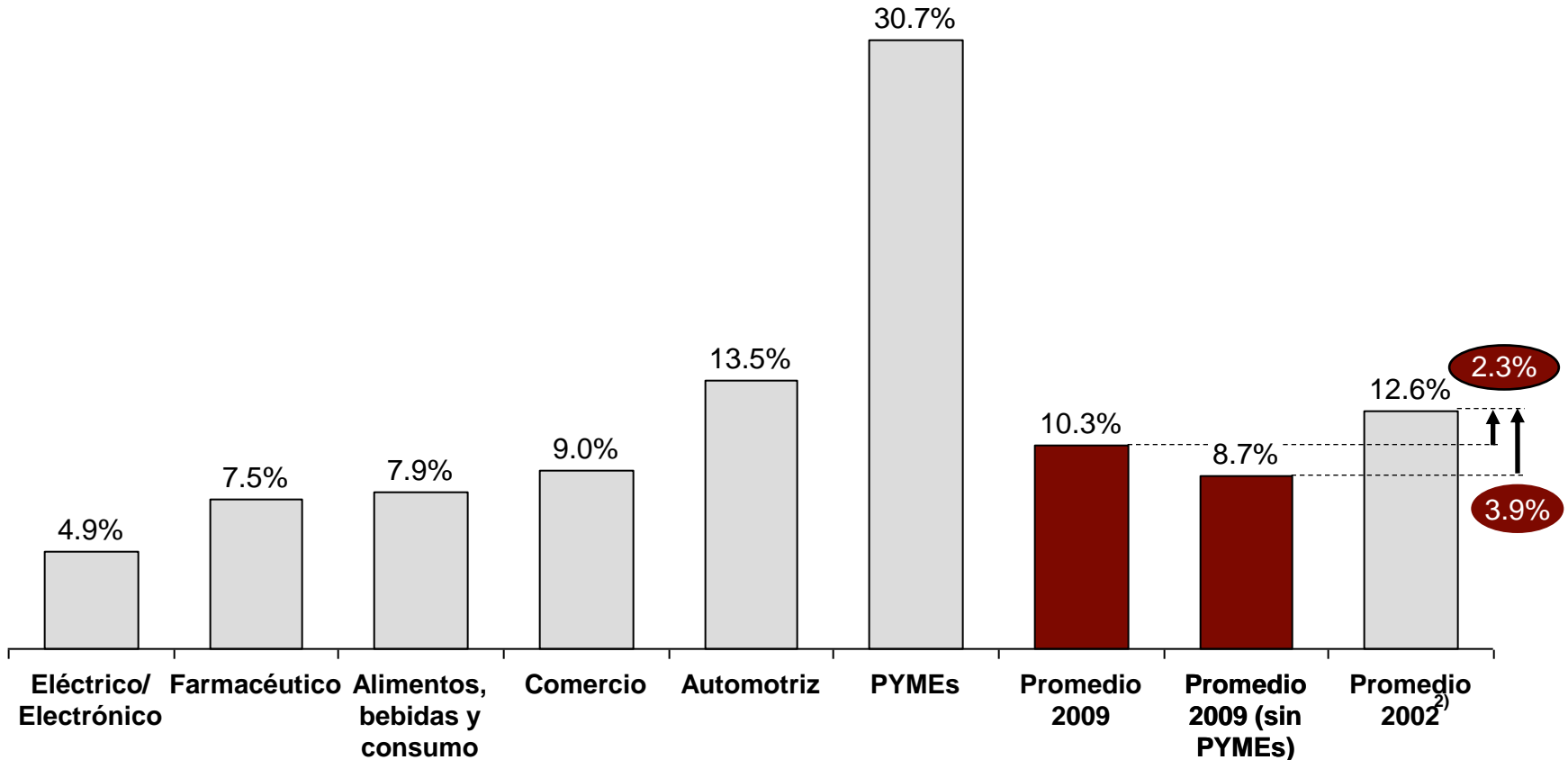
Los niveles de inventario se mantienen relativamente igual, y siguen estando muy lejos de mejores prácticas



Nota: 1) Basado en estudios internacionales de A.T. Kearney.
Fuente: Encuesta de evaluación de Cadenas de Suministro en México 2008 y 2009, Análisis A.T. Kearney

Los costos logísticos de México también han presentado mejora en los últimos años

Costos logísticos - 2009
(Costo logístico⁽¹⁾ como % de las ventas)



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

2) Encuesta llevada a cabo por A.T. Kearney en el 2002 con 16 compañías mexicanas

Fuente: Encuesta de evaluación de Cadenas de Suministro en México 2009, Análisis A.T. Kearney

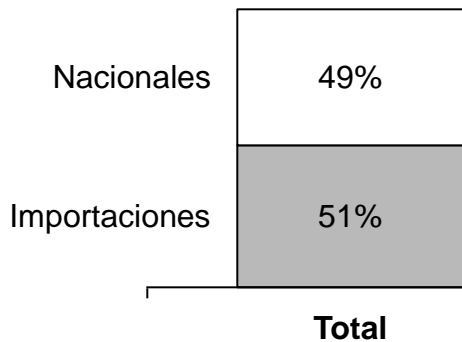
Mensajes principales

- El estudio 2009 se volvió a recibir con bastante interés, en donde participaron cerca de 50 empresas
- En términos de indicadores de cadena de suministro, en general se muestra una mejora contra el 2008 al comparar indicadores entre mismos participantes
- **Aunque existen brechas contra mejores prácticas internacionales, indicadores específicos de comercio exterior presentan mejora en los últimos años así como un mejor servicio para clientes internacionales que nacionales**
- Mejoras futuras en prácticas de comercio exterior se deben de centrar en distintos elementos estratégicos, de planeación, operativos y de soporte:
 - Lograr una mayor colaboración entre áreas internas en el desarrollo de la estrategia de comercio exterior así como continuar trabajando en el la obtención de certificados
 - Incrementar formalidad de programas de administración de riesgos y reducción de tiempos y variabilidad de envíos
 - Incrementar la integración con proveedores de servicio de comercio exterior así como la visibilidad de mercancía a lo largo de la cadena
 - Mejorar los programas de desarrollo profesional y capacitación así como incrementar el uso de tecnología de información en procesos de comercio exterior

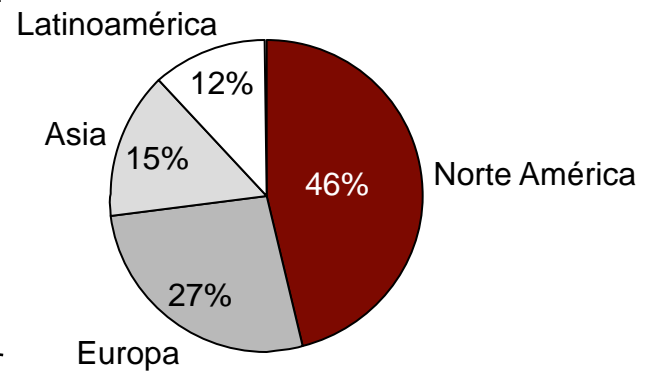
Las empresas encuestadas cuentan con operaciones importantes de comercio internacional

Perfil de comercio internacional de empresas encuestadas

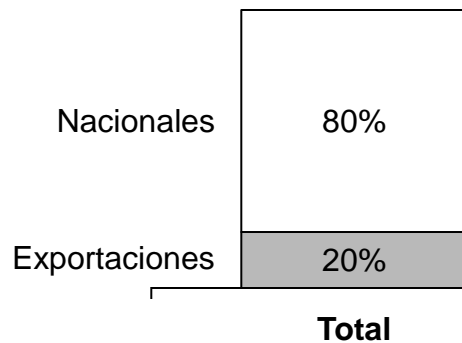
Insumos



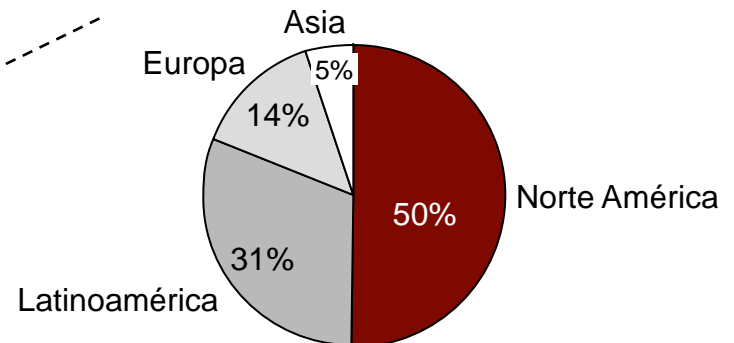
Importaciones



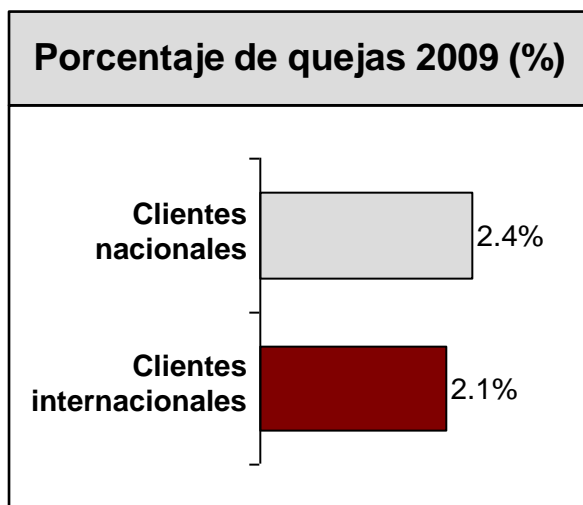
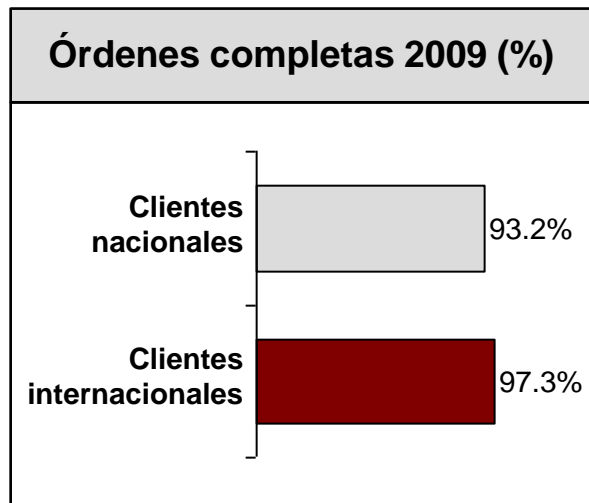
Ventas



Exportaciones

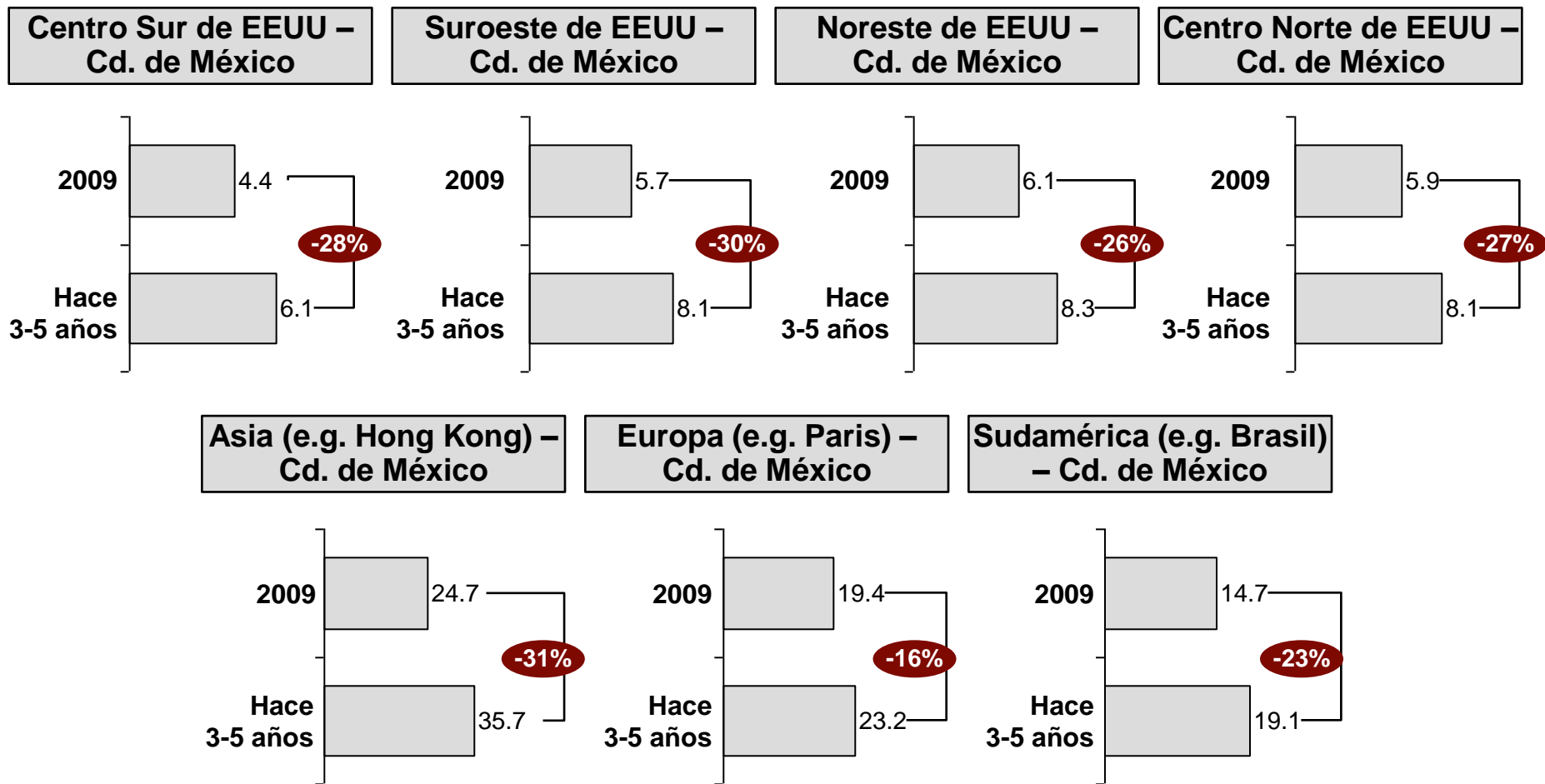


En general, se brinda un mejor servicio a clientes internacionales que nacionales



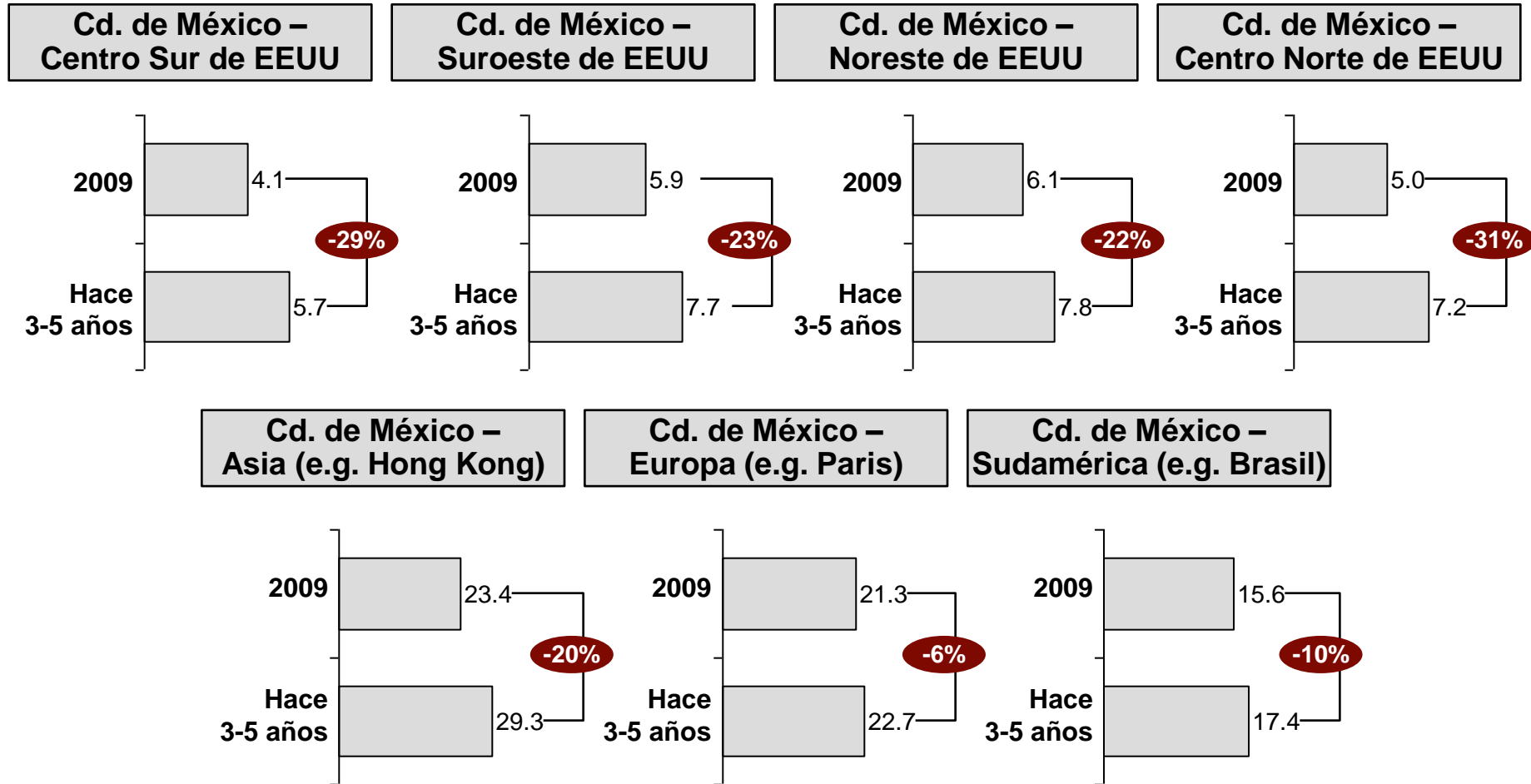
A su vez, en los últimos años se han reducido un 15-30% los tiempos de tránsito puerta a puerta en importaciones ...

Tiempos de tránsito puerta a puerta – Importaciones (días)



... y un 5-30% en exportaciones

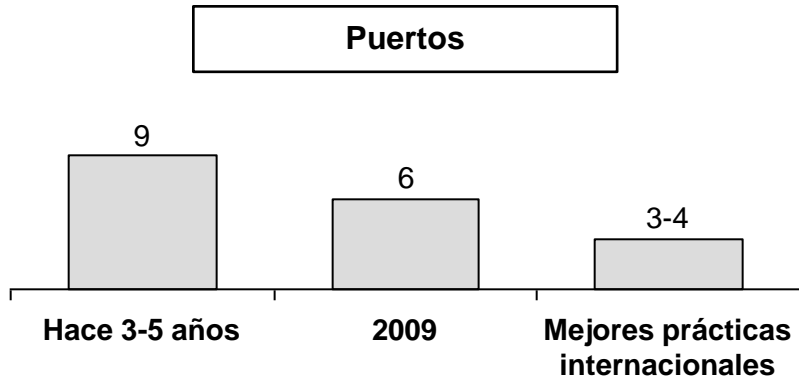
Tiempos de tránsito puerta a puerta – Exportaciones (días)



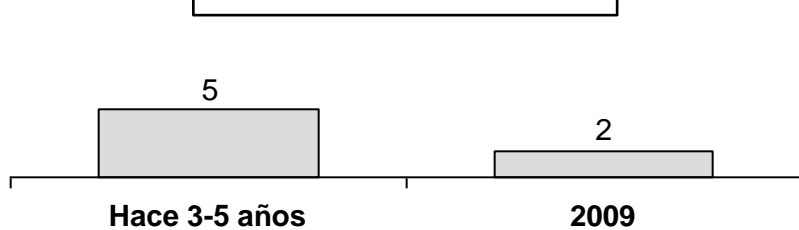
También se presentan mejoras en los tiempos de estadía de puertos y aeropuertos e incidencias en aduana

Aunque se han presentado mejoras en los tiempos de estadía, sigue existiendo oportunidad de mejora

Tiempo de estadía promedio (días)

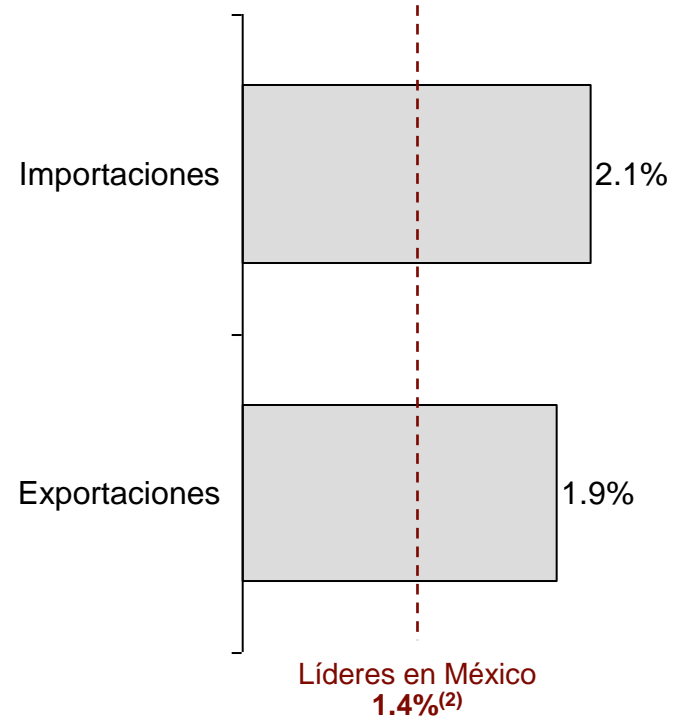


Aeropuertos



Incidencias

Incidencias en aduana⁽¹⁾ – 2009 (%)



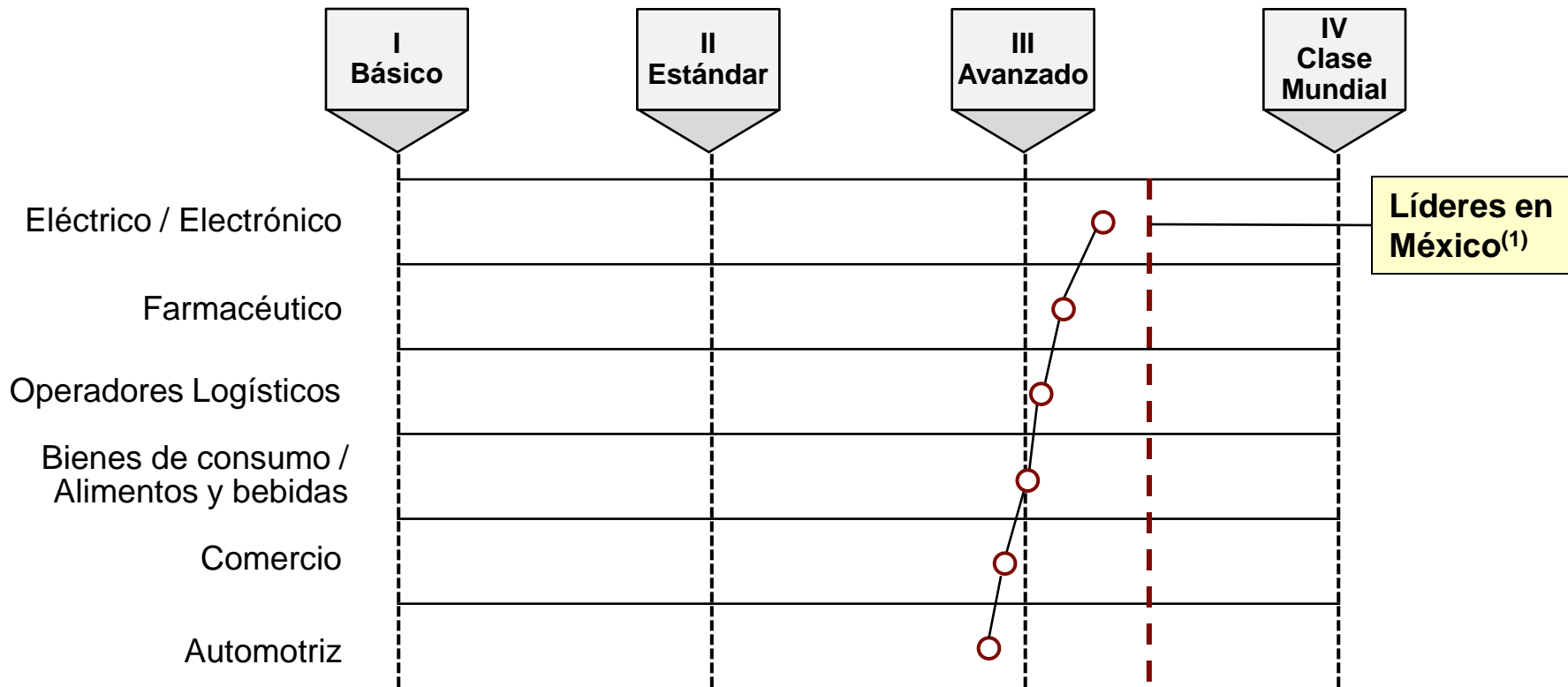
Notas: (1) Se consideran incidencias aquellos problemas relacionados con PAMAS (Procedimiento Administrativo en Materia Aduanera), PACOs (Procedimiento Administrativo por Contribuciones Omitidas), etc.
 (2) Empresas que cuentan con la calificación más alta en general en prácticas y métricas relacionadas a comercio exterior (3 empresas del sector electrónico, 1 de comercio, 1 de automotriz y un operador logístico)

Mensajes principales

- El estudio 2009 se volvió a recibir con bastante interés, en donde participaron cerca de 50 empresas
- En términos de indicadores de cadena de suministro, en general se muestra una mejora contra el 2008 al comparar indicadores entre mismos participantes
- Indicadores específicos de comercio exterior muestran mejora en los últimos años así como un mejor servicio para clientes internacionales que nacionales
- **Mejoras futuras en prácticas de comercio exterior se deben de centrar en distintos elementos estratégicos, de planeación, operativos y de soporte:**
 - Lograr una mayor colaboración entre áreas internas en el desarrollo de la estrategia y continuar trabajando en el la obtención de certificados
 - Incrementar formalidad de programas de administración de riesgos y reducción de tiempos y variabilidad de envíos
 - Incrementar la integración con proveedores de servicio de comercio exterior así como la visibilidad de mercancía a lo largo de la cadena
 - Mejorar los programas de desarrollo profesional y capacitación así como incrementar el uso de tecnología de información en procesos de comercio exterior

En la aplicación de mejores prácticas de comercio exterior, en promedio México se encuentra en una Etapa III

Niveles de prácticas de excelencia



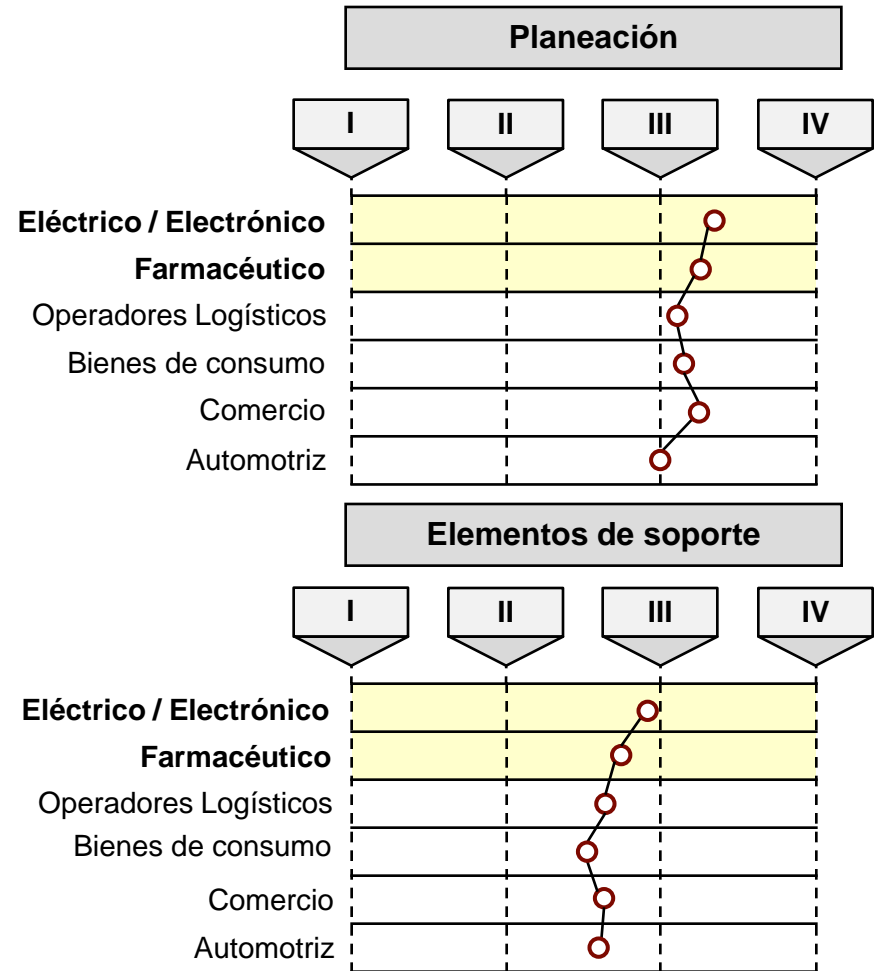
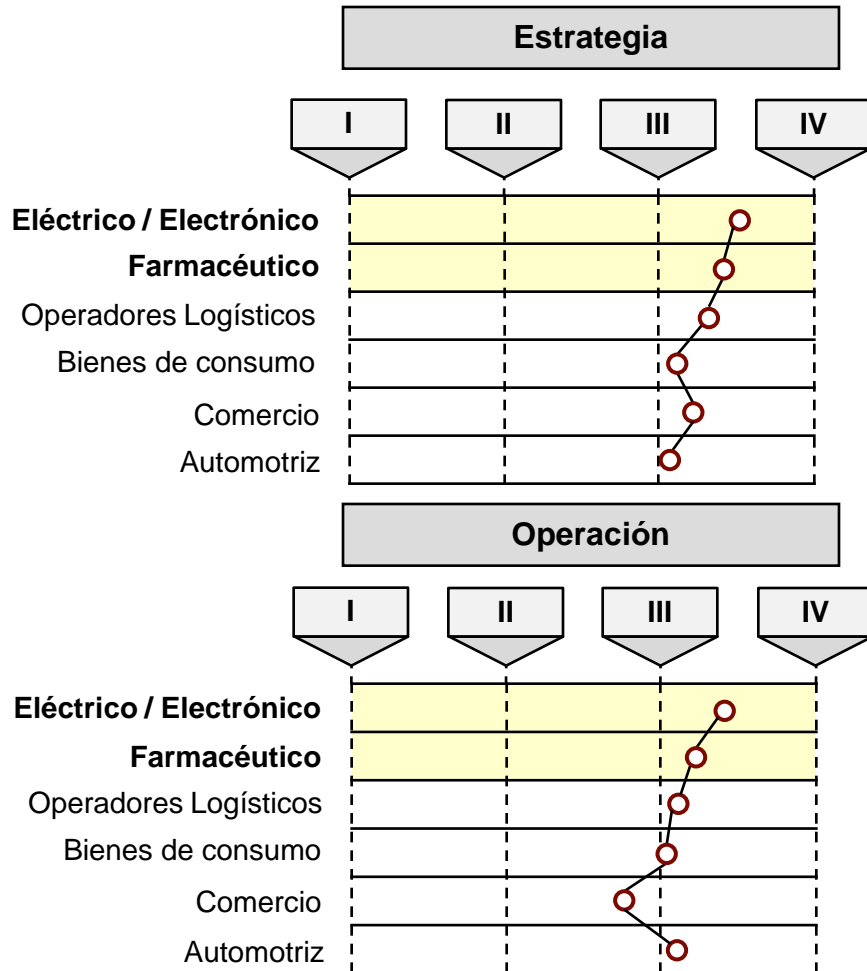
Las empresas líderes en México se comienzan a acercar a niveles de clase mundial, el resto tiene un desempeño entre estándar y avanzado

Nota: 1) Empresas que cuentan con la calificación más alta en general en prácticas y métricas relacionadas a comercio exterior (3 empresas del sector electrónico, 1 de comercio, 1 de automotriz y un operador logístico)

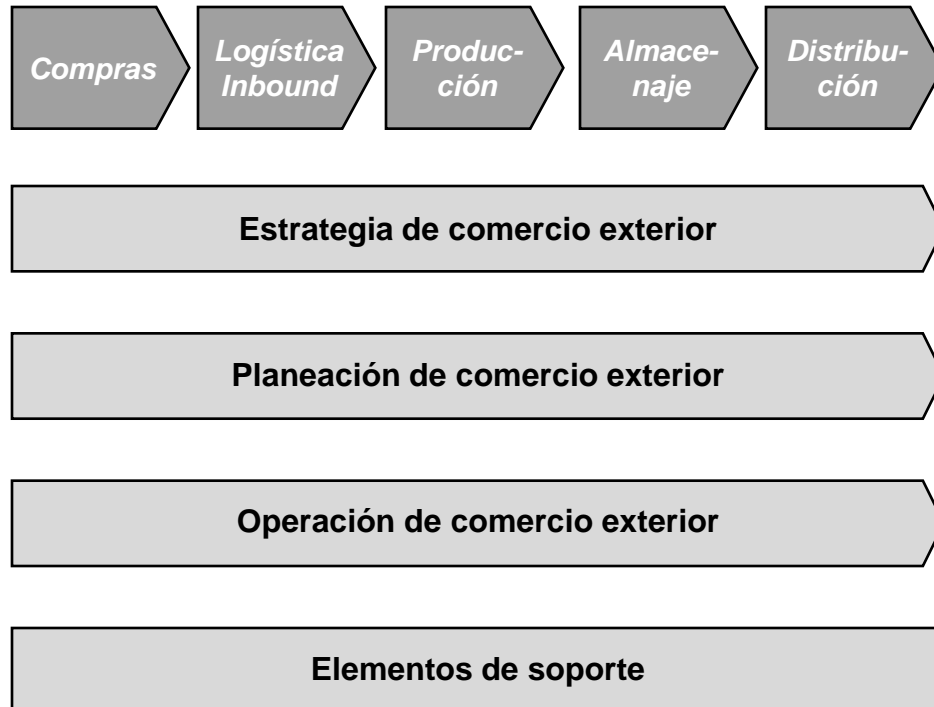
En cuanto a sectores, el electrónico y farmacéutico son los que tienen prácticas más avanzadas de comercio exterior

Niveles de prácticas de excelencia por sector

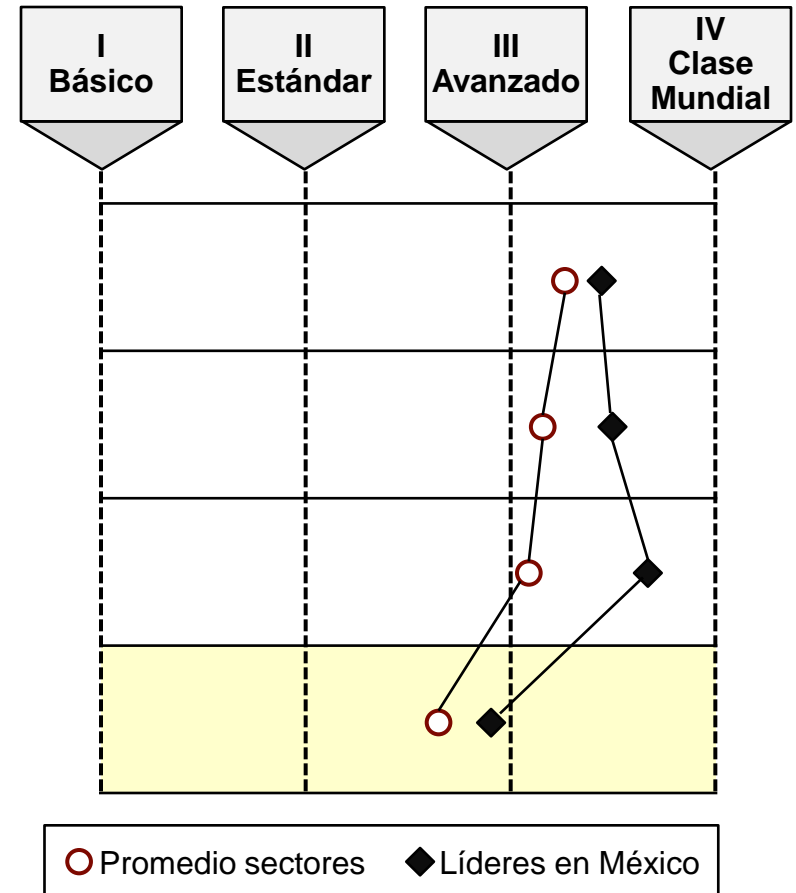
■ Sectores con nivel más avanzado de prácticas



En cuanto a prácticas, la principal oportunidad se presenta en los elementos de soporte para gestionar el comercio exterior



Niveles de prácticas de excelencia

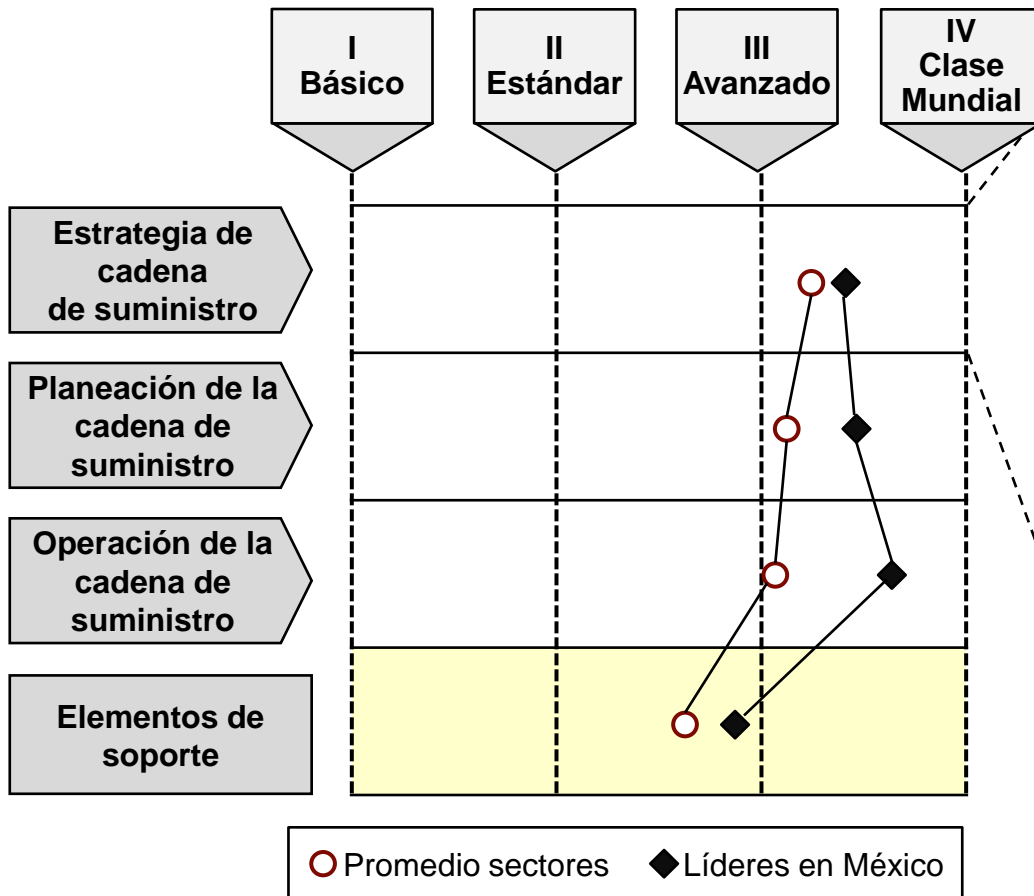


Mensajes principales

- El estudio 2009 se volvió a recibir con bastante interés, en donde participaron cerca de 50 empresas
- En términos de indicadores de cadena de suministro, en general se muestra una mejora contra el 2008 al comparar indicadores entre mismos participantes
- Indicadores específicos de comercio exterior muestran mejora en los últimos años así como un mejor servicio para clientes internacionales que nacionales
- **Mejoras futuras en prácticas de comercio exterior se deben de centrar en distintos elementos estratégicos, de planeación, operativos y de soporte:**
 - **Lograr una mayor colaboración entre áreas internas en el desarrollo de la estrategia y continuar trabajando en el la obtención de certificados**
 - Incrementar formalidad de programas de administración de riesgos y reducción de tiempos y variabilidad de envíos
 - Incrementar la integración con proveedores de servicio de comercio exterior así como la visibilidad de mercancía a lo largo de la cadena
 - Mejorar los programas de desarrollo profesional y capacitación así como incrementar el uso de tecnología de información en procesos de comercio exterior

En estrategia, se observan oportunidades en colaboración y en obtención de certificados de comercio exterior

Niveles de prácticas de excelencia



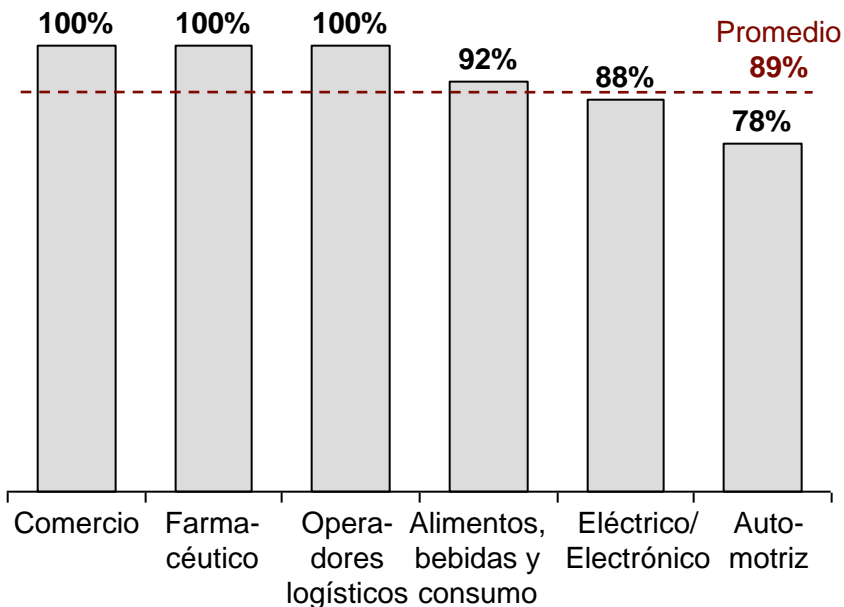
Estrategia
<ul style="list-style-type: none"> • En general, la estrategia de comercio exterior se encuentra alineada e integrada a la estrategia del negocio y de cadena de suministro • Sin embargo, existe oportunidad de lograr una mayor colaboración entre áreas internas para su desarrollo • En términos de tercerización, el mercado de proveedores es apalancado para varios procesos de comercio internacional • Existe oportunidad de continuar trabajando en obtener certificaciones de seguridad así como de comercio exterior para reducir tiempos de procesos aduanales • La colaboración entre empresas para reducir costos de comercio internacional se ha explorado en menor grado

En general, la estrategia de comercio exterior se encuentra alineada e integrada a la estrategia del negocio

La estrategia de comercio exterior se encuentra alineada a la estrategia del negocio . . .

Empresas que contestaron “se lleva a cabo en su mayoría o completamente”

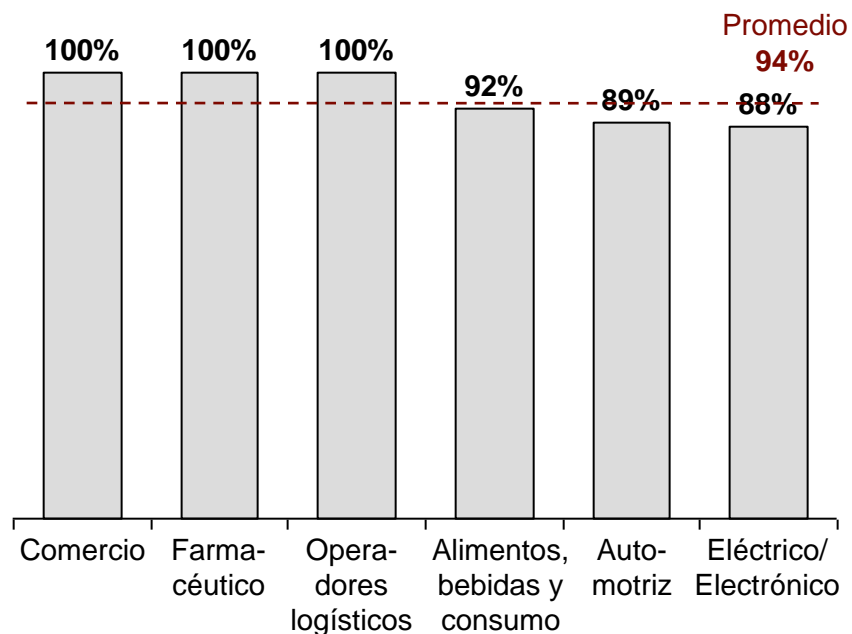
“La estrategia de comercio exterior considera y se adapta a cambios en la estrategia de negocios de su compañía”



... e integrada a la estrategia general de cadena de suministro

Empresas que contestaron “se lleva a cabo en su mayoría o completamente”

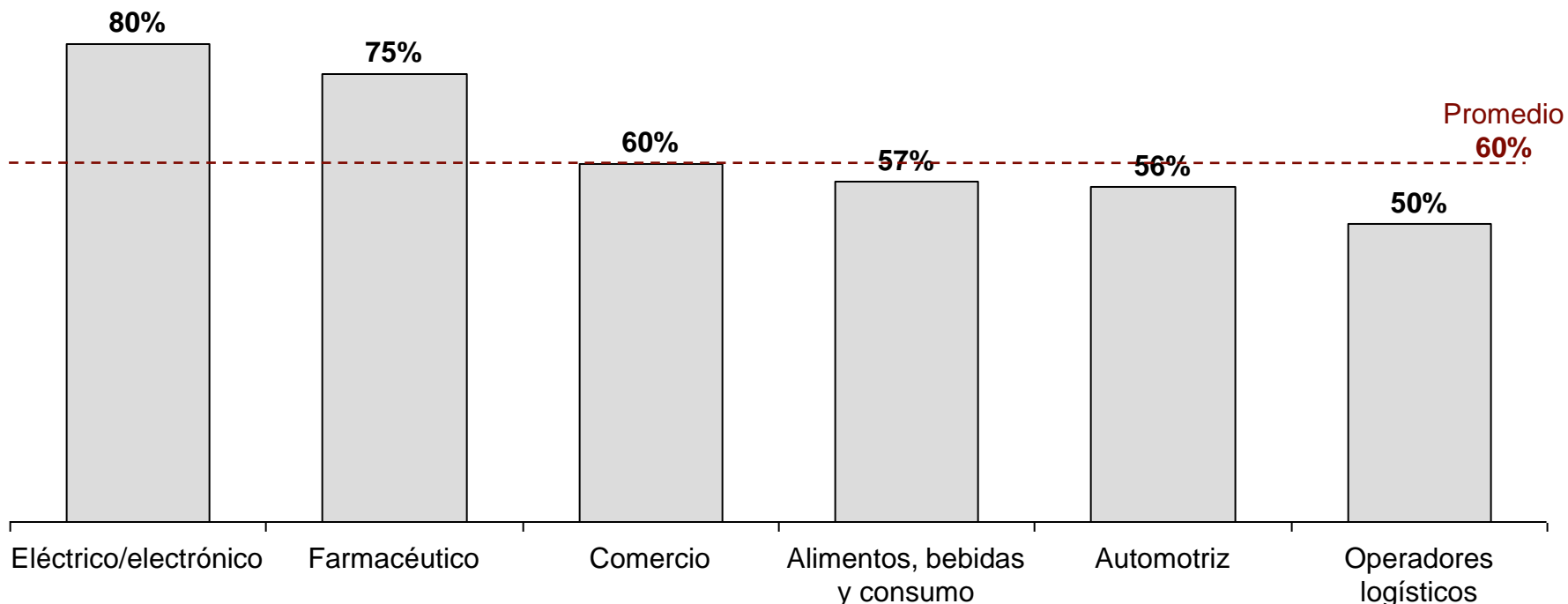
“La estrategia de comercio exterior se encuentra integrada a la estrategia de cadena de suministro”



Sin embargo, existe oportunidad de lograr una mayor colaboración entre áreas internas para su desarrollo

Empresas que contestaron “se lleva a cabo en su mayoría o completamente”

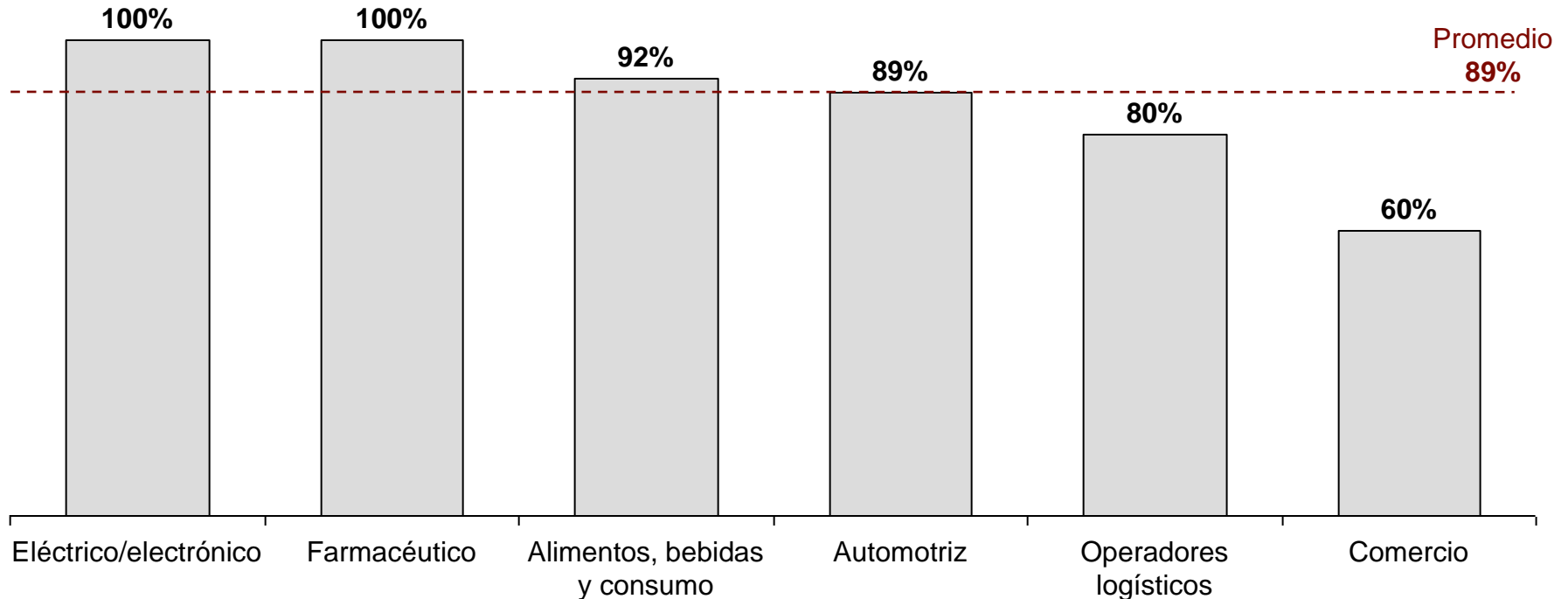
“Existen equipos multifuncionales de compras, finanzas, cadena de suministro y comercio exterior responsables del desarrollo de la estrategia de comercio exterior”



En general se tiene un buen conocimiento de procesos aduanales y se tiene relaciones con oficiales de aduana

Empresas que contestaron “se lleva a cabo en su mayoría o completamente”

“Se tiene un extenso conocimiento de procesos aduanales por parte de la empresa así como relación existente con oficiales de aduana”

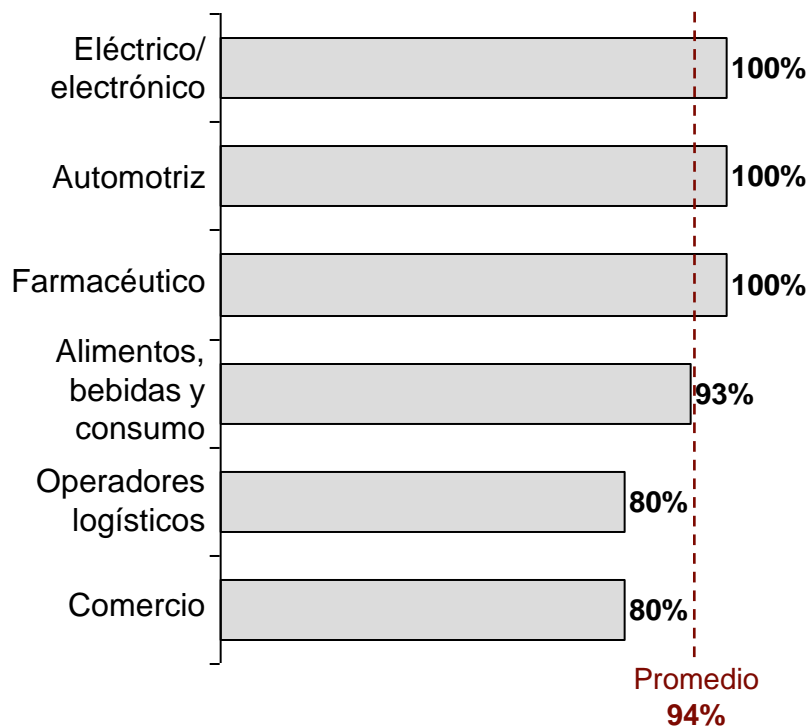


En términos de tercerización, el mercado de proveedores es apalancado para varios procesos de comercio internacional

Se cuenta con un buen conocimiento de las capacidades de proveedores de comercio internacional

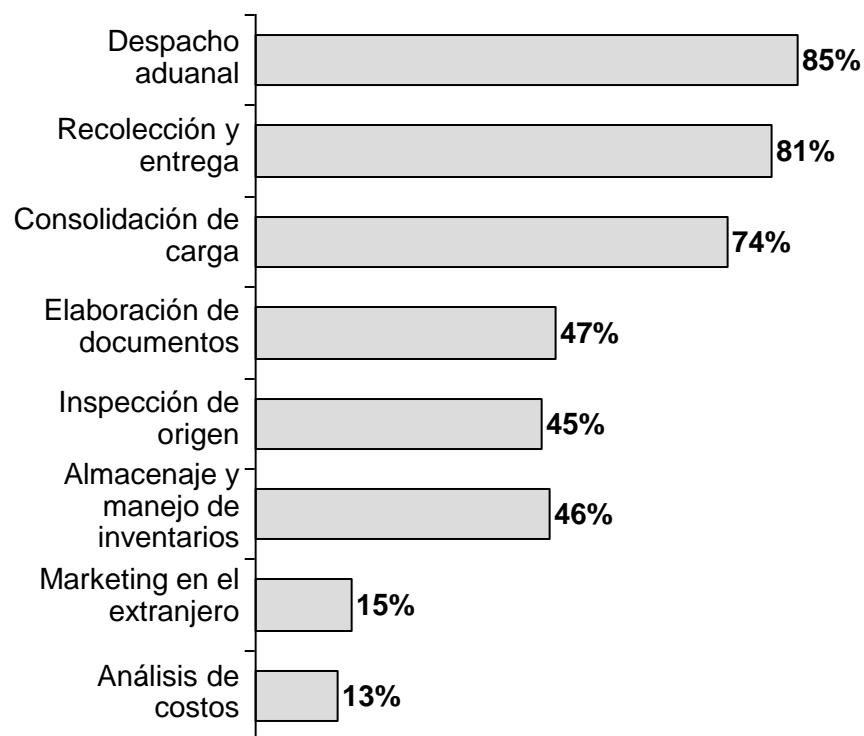
Empresas que cuentan con extenso conocimiento del mercado de proveedores involucrados con el comercio internacional

(%)



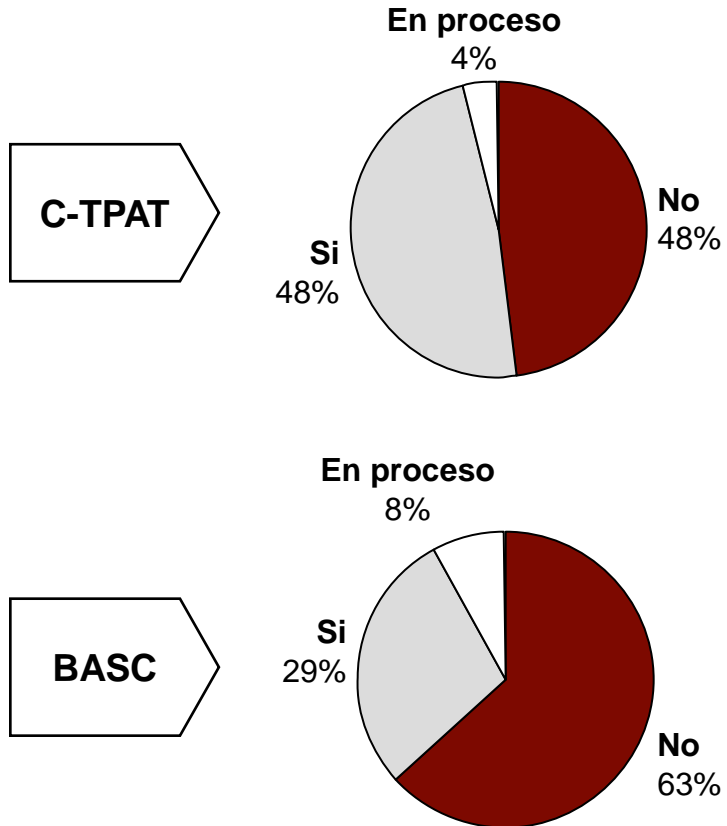
Un gran número de empresas terceriza procesos aduanales y de transporte

Empresas que tercerizan el proceso (%)

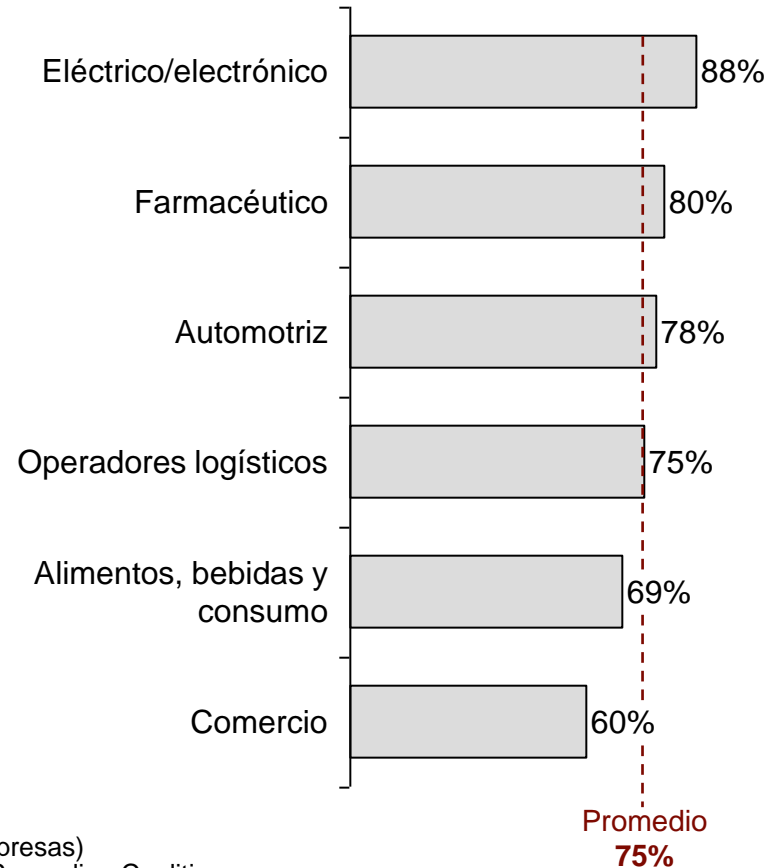


Existe oportunidad de continuar trabajando en obtener certificaciones de seguridad y de comercio exterior

Empresas que cuentan con certificaciones de seguridad (%)¹



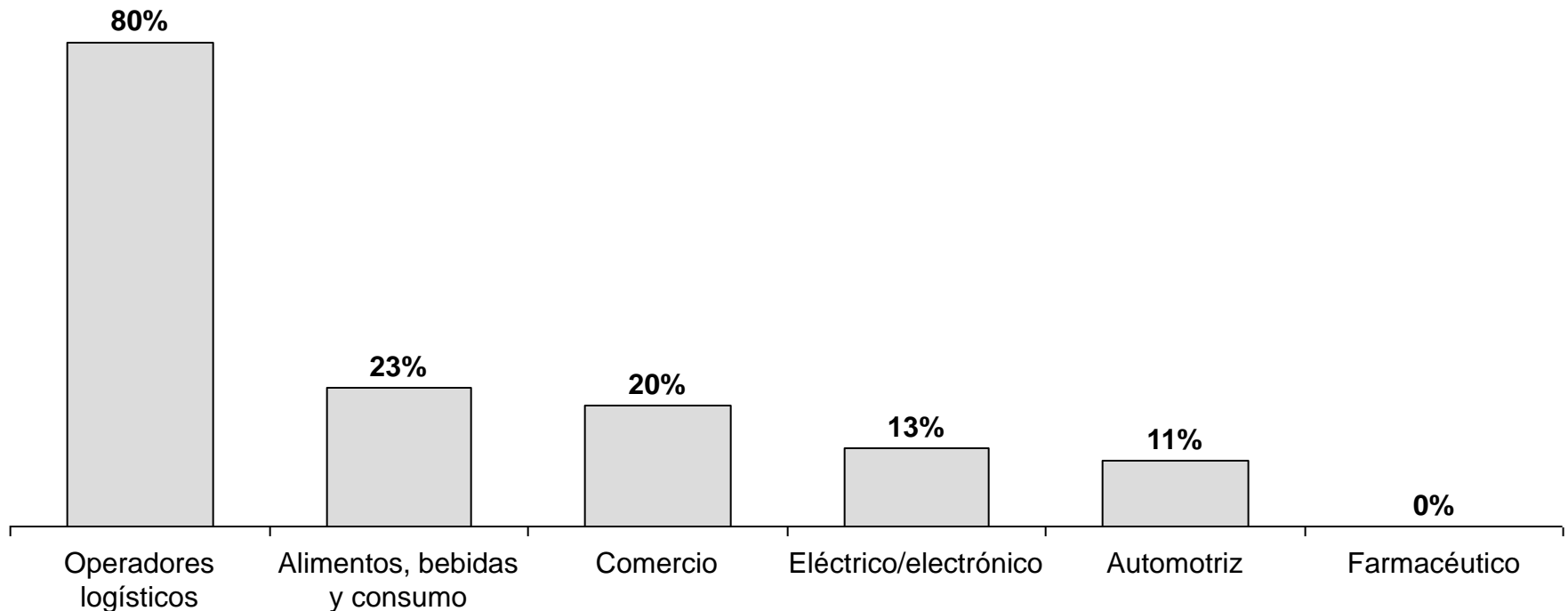
Empresas que cuentan con certificaciones de comercio exterior para eficientar y reducir tiempos de procesos aduanales (%)



(1) Datos incluyen únicamente empresas que exportan a Norte América (27 empresas)
 C-TPAT: Customs-Trade Partnership Against Terrorism, BASC: Business Anti-Smuggling Coalition
 Fuente: Encuesta de evaluación de Cadenas de Suministro en México 2009, Análisis A.T. Kearney

A su vez, la colaboración entre empresas para reducir costos de comercio internacional se ha explorado en menor grado

Empresas que cuentan con programas de colaboración con otras empresas importadoras/exportadoras para reducir costos de transporte (%)

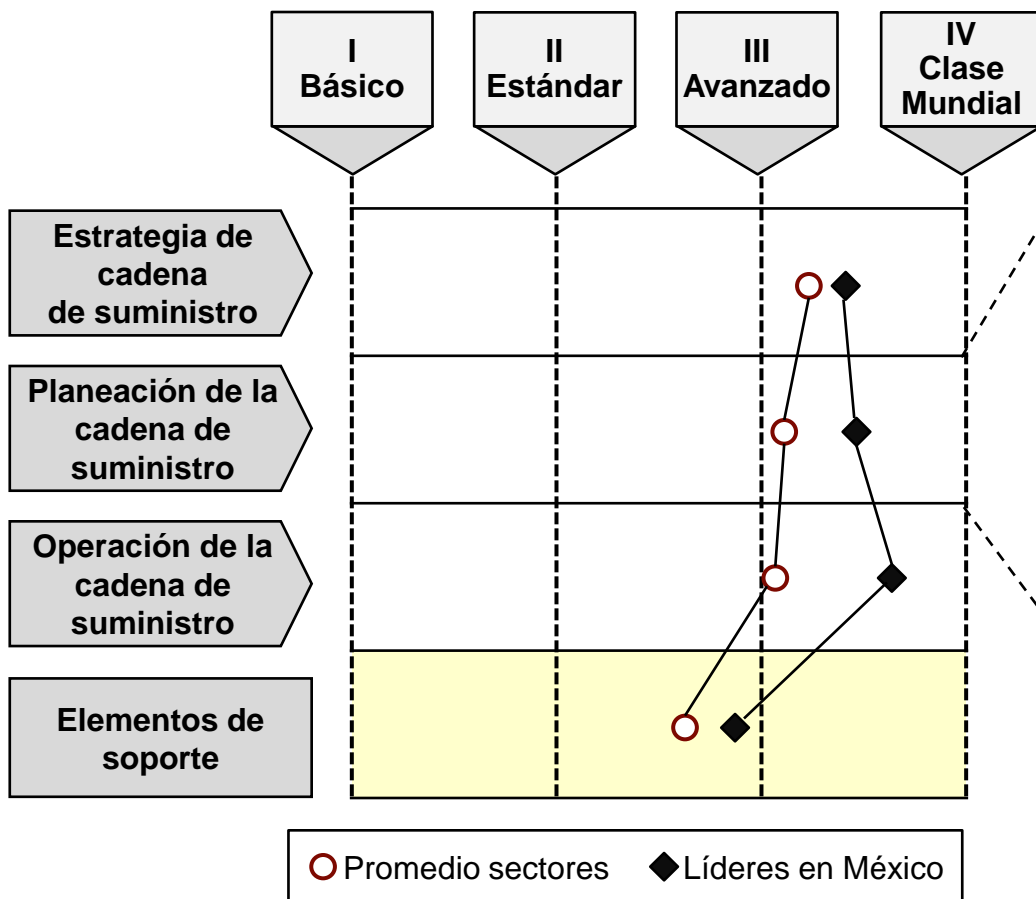


Mensajes principales

- El estudio 2009 se volvió a recibir con bastante interés, en donde participaron cerca de 50 empresas
- En términos de indicadores de cadena de suministro, en general se muestra una mejora contra el 2008 al comparar indicadores entre mismos participantes
- Indicadores específicos de comercio exterior muestran mejora en los últimos años así como un mejor servicio para clientes internacionales que nacionales
- Mejoras futuras en prácticas de comercio exterior se deben de centrar en distintos elementos estratégicos, de planeación, operativos y de soporte:
 - Lograr una mayor colaboración entre áreas internas en el desarrollo de la estrategia de comercio exterior así como continuar trabajando en el la obtención de certificados
 - **Incrementar formalidad de programas de administración de riesgos y reducción de tiempos y variabilidad de envíos**
 - Incrementar la integración con proveedores de servicio de comercio exterior así como la visibilidad de mercancía a lo largo de la cadena
 - Mejorar los programas de desarrollo profesional y capacitación así como incrementar el uso de tecnología de información en procesos de comercio exterior

En planeación, se observan oportunidades para formalizar programas de gestión de riesgos y tiempos de envío

Niveles de prácticas de excelencia

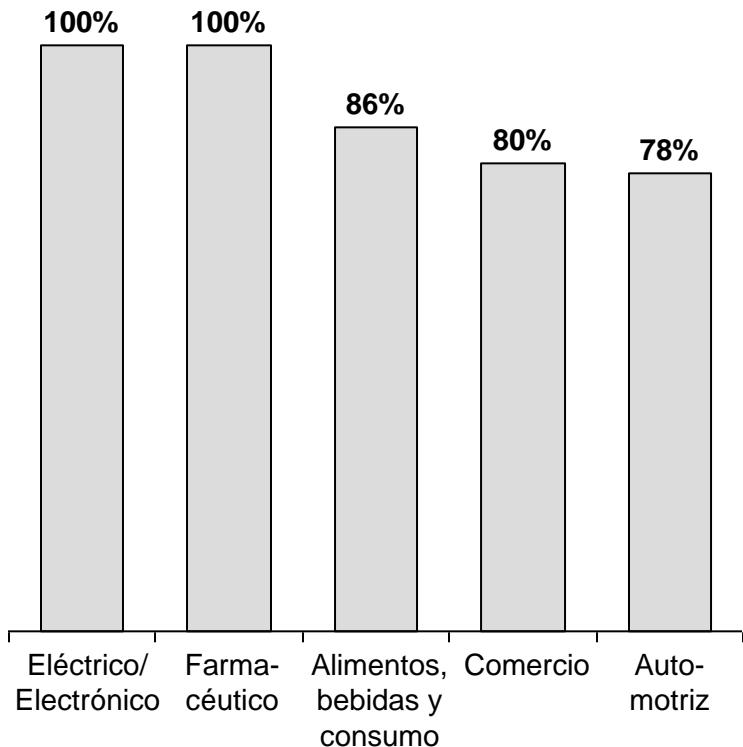


Planeación

- Las áreas de Comercio exterior cuentan con información transparente y actualizada de distintos INCOTERMS
- A su vez, las áreas de Comercio Exterior colaboran adecuadamente con otras áreas para llevar a cabo la planeación logística
- Existe oportunidad de dar más formalidad a programas tanto de administración de riesgos como de reducción de tiempos y variabilidad en envíos
- También existe oportunidad de tener un mayor conocimiento de los distintos apoyos gubernamentales en materia de comercio exterior

Se cuenta con información transparente y actualizada de distintos INCOTERMS

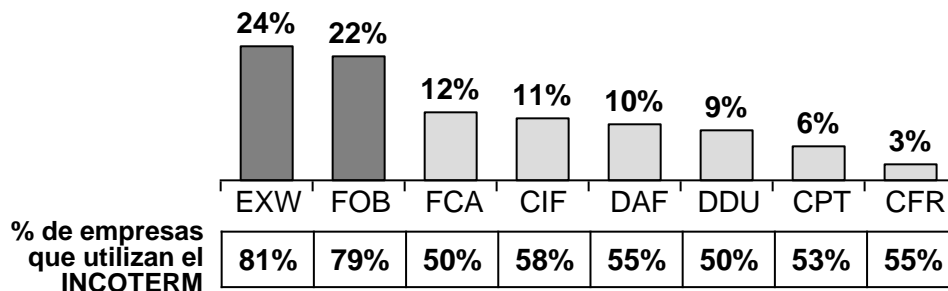
Empresas que cuenta con información transparente y actualizada de costos de distintos INCOTERMS (%)



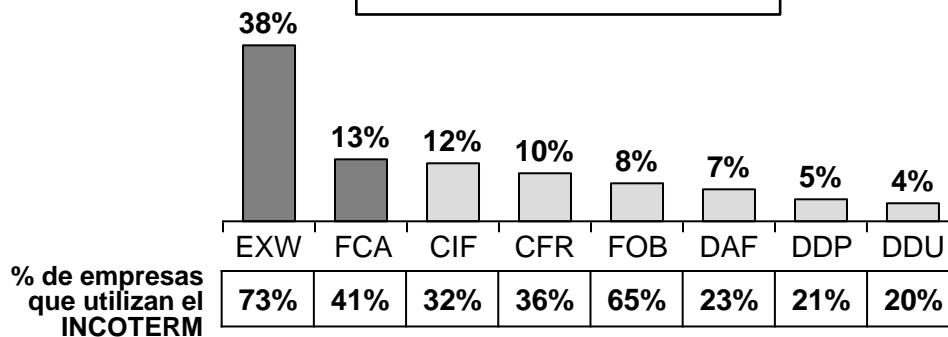
Ex-works es el incoterm más utilizado, impulsado principalmente por un mayor uso de operadores logísticos

Porcentaje de uso de INCOTERMS para el comercio del total de mercancías transportadas (%)

Importaciones



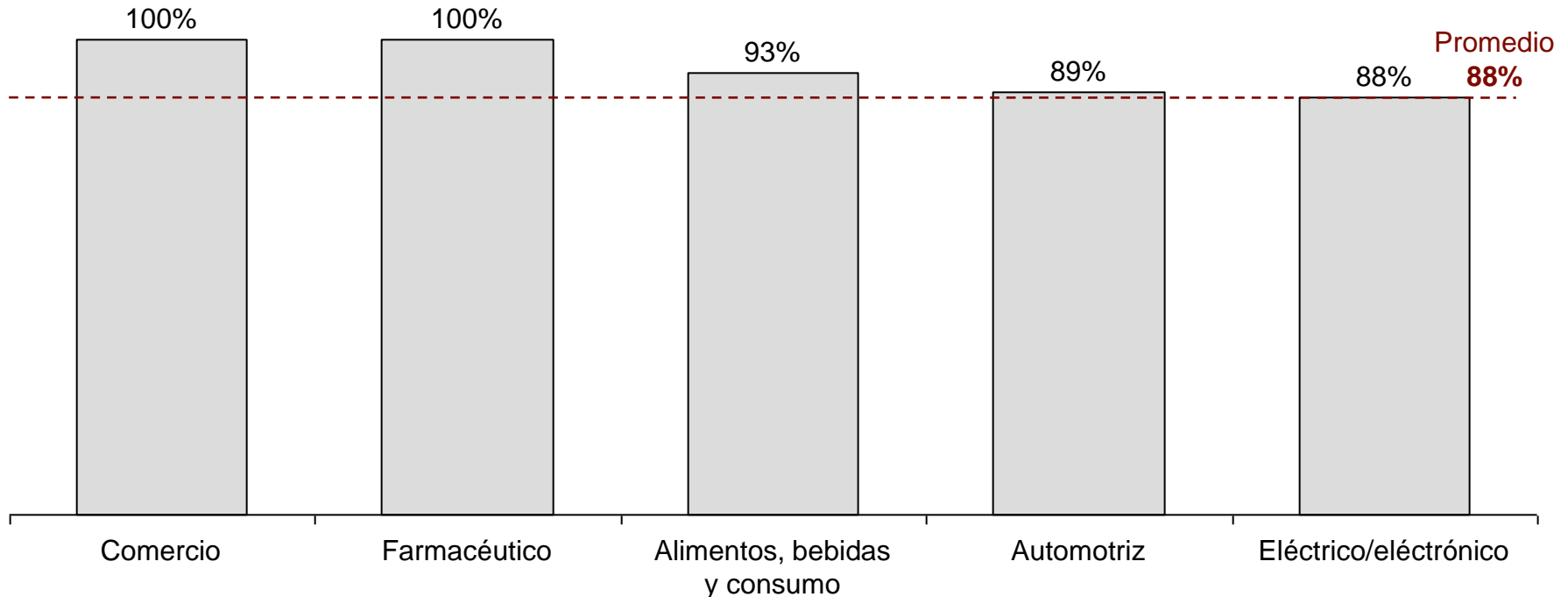
Exportaciones



También las áreas de Comercio Exterior colaboran adecuadamente con otras áreas para llevar a cabo la planeación logística

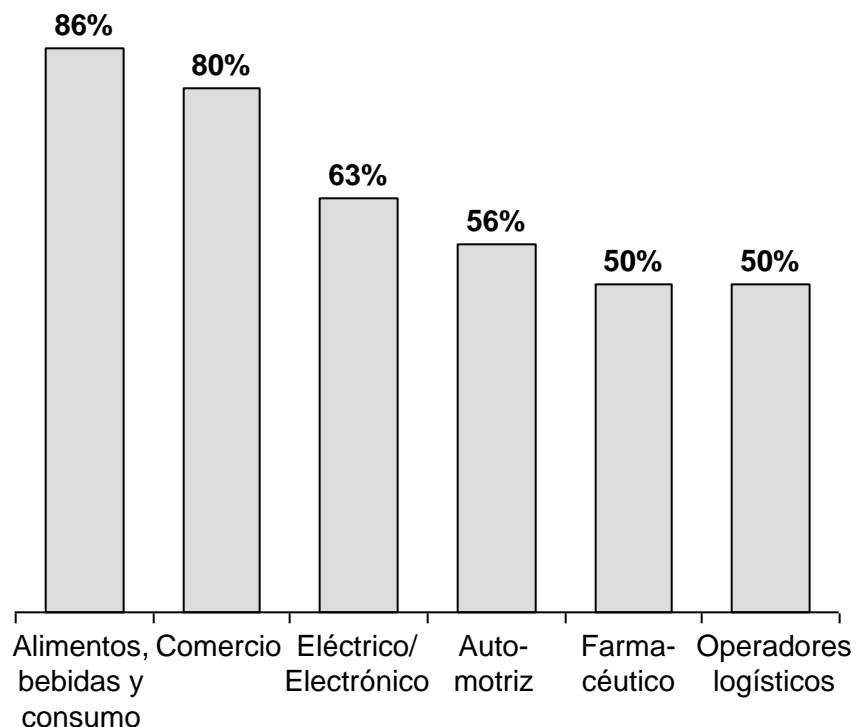
Empresas que contestaron “se lleva a cabo en su mayoría o completamente”

“El área de Comercio Exterior mantiene una constante comunicación con el área de Compras para planear los requerimientos logísticos de importaciones y exportaciones”

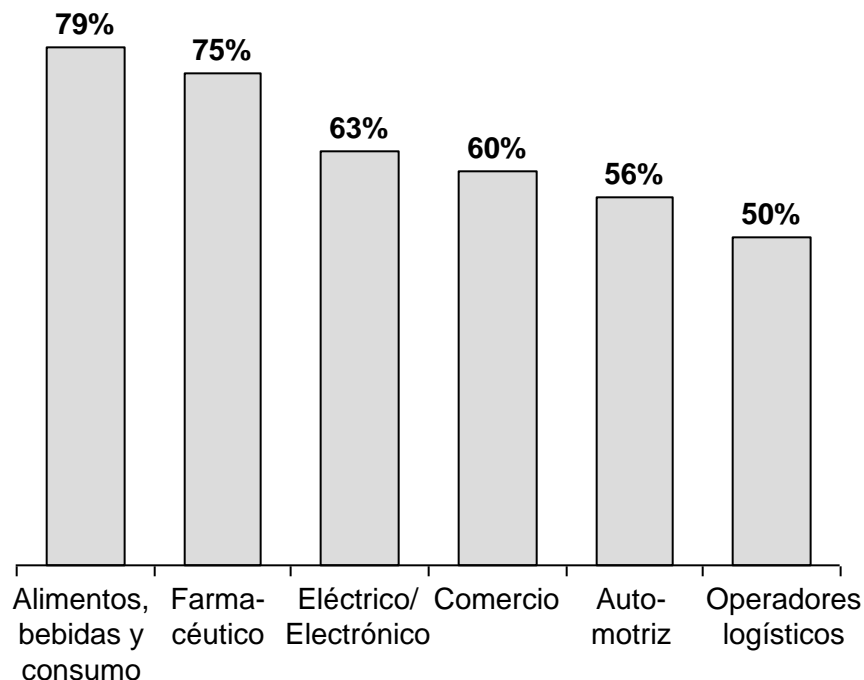


Existe oportunidad de dar más formalidad a programas tanto de administración de riesgos como de reducción de tiempos y variabilidad en envíos

Empresas que cuentan con programas formales para reducir tiempos/variabilidad de entrega de mercancías (%)



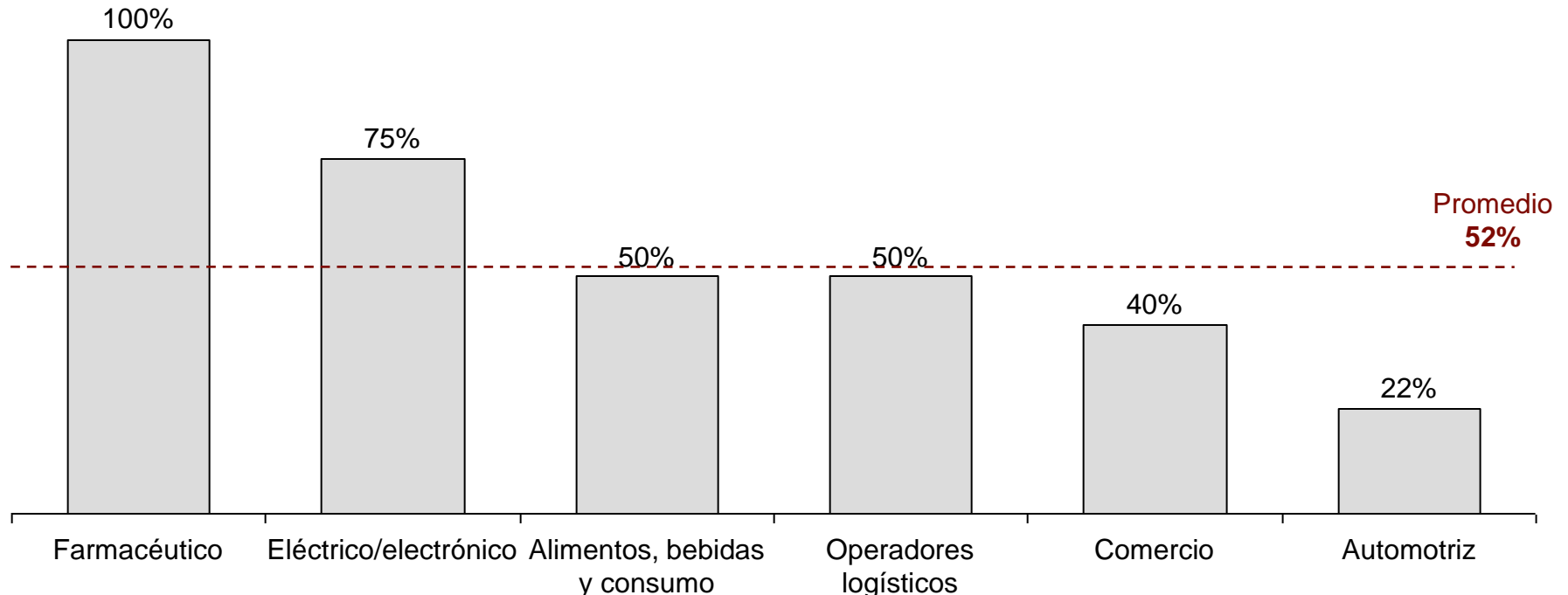
Empresas que cuentan con un programa formal de administración de riesgos para minimizar interrupciones en la cadena de suministros (%)



También existe oportunidad de tener un mayor conocimiento de los distintos apoyos gubernamentales en materia de comercio exterior

Empresas que contestaron “se lleva a cabo en su mayoría o completamente”

“Recursos y apoyos de distintas entidades gubernamentales, tales como PROMEXICO, Bancomext, Nafin, Secretaría de Economía, etc., son conocidos y utilizados de manera recurrente”

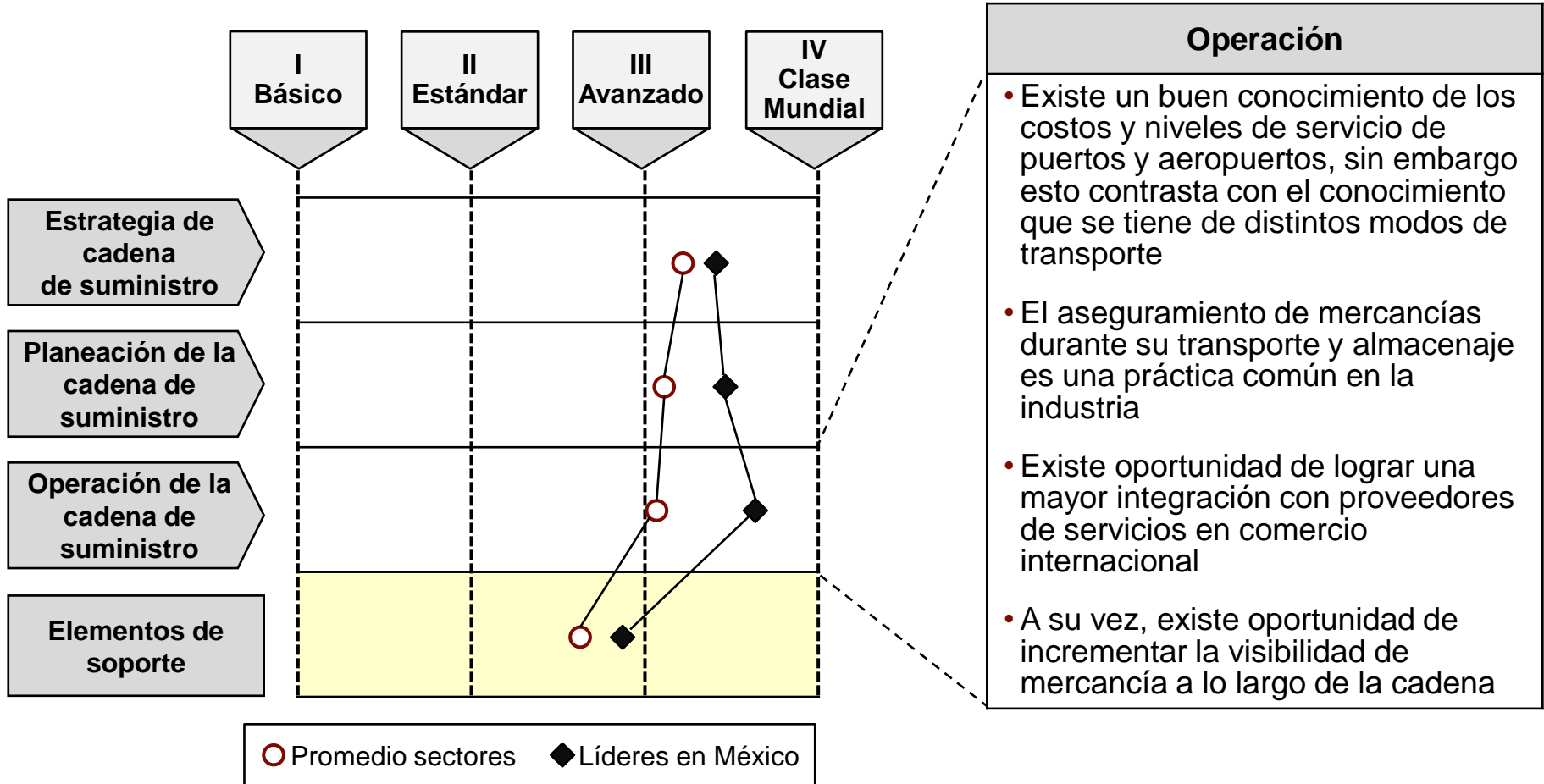


Mensajes principales

- El estudio 2009 se volvió a recibir con bastante interés, en donde participaron cerca de 50 empresas
- En términos de indicadores de cadena de suministro, en general se muestra una mejora contra el 2008 al comparar indicadores entre mismos participantes
- Indicadores específicos de comercio exterior muestran mejora en los últimos años así como un mejor servicio para clientes internacionales que nacionales
- Mejoras futuras en prácticas de comercio exterior se deben de centrar en distintos elementos estratégicos, de planeación, operativos y de soporte:
 - Lograr una mayor colaboración entre áreas internas en el desarrollo de la estrategia de comercio exterior así como continuar trabajando en el la obtención de certificados
 - Incrementar formalidad de programas de administración de riesgos y reducción de tiempos y variabilidad de envíos
 - **Incrementar la integración con proveedores de servicio de comercio exterior así como la visibilidad de mercancía a lo largo de la cadena**
 - Mejorar los programas de desarrollo profesional y capacitación así como incrementar el uso de tecnología de información en procesos de comercio exterior

En la operación, existen oportunidades de integración con proveedores e incremento de visibilidad a lo largo de la cadena

Niveles de prácticas de excelencia

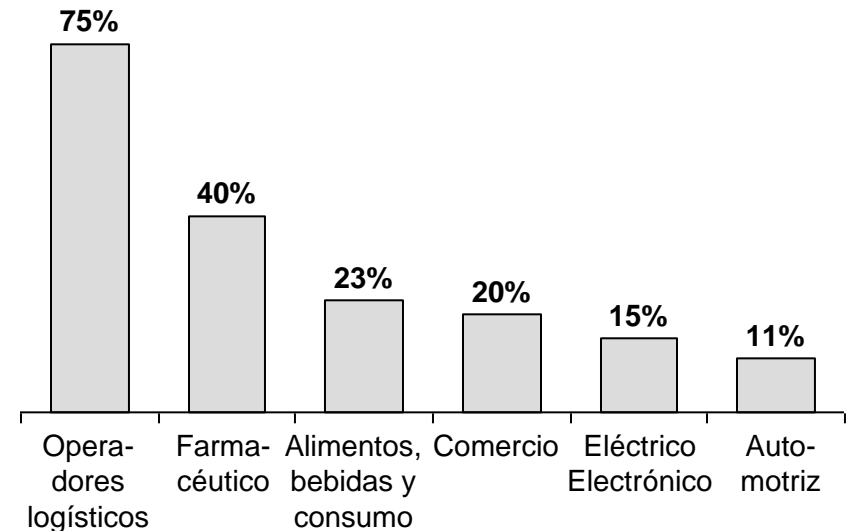
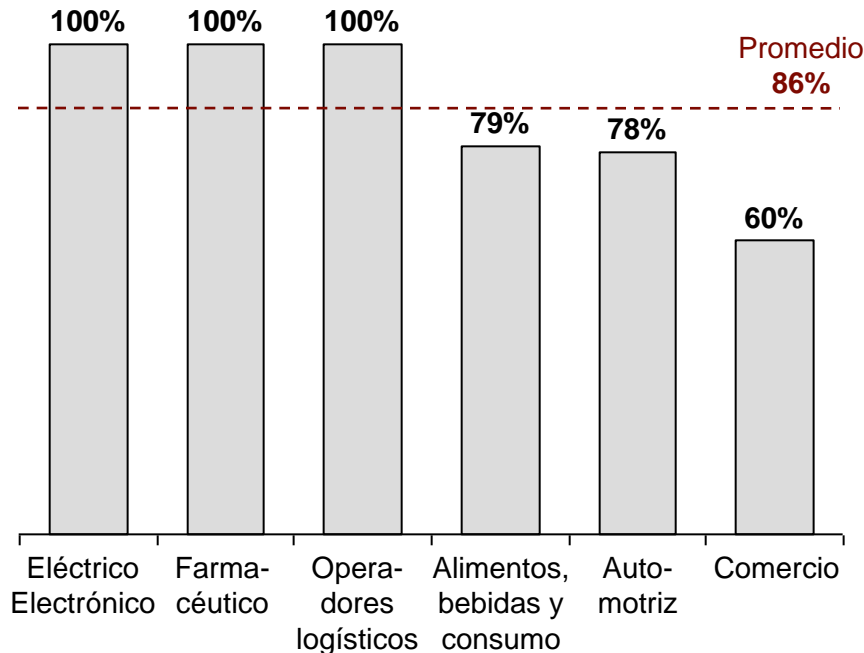


Existe un buen conocimiento de los costos y nivel de servicio de puertos y aeropuertos, sin embargo esto contrasta con la información que se tiene de distintos medios de transporte

Empresas que contestaron “se lleva a cabo en su mayoría o completamente”

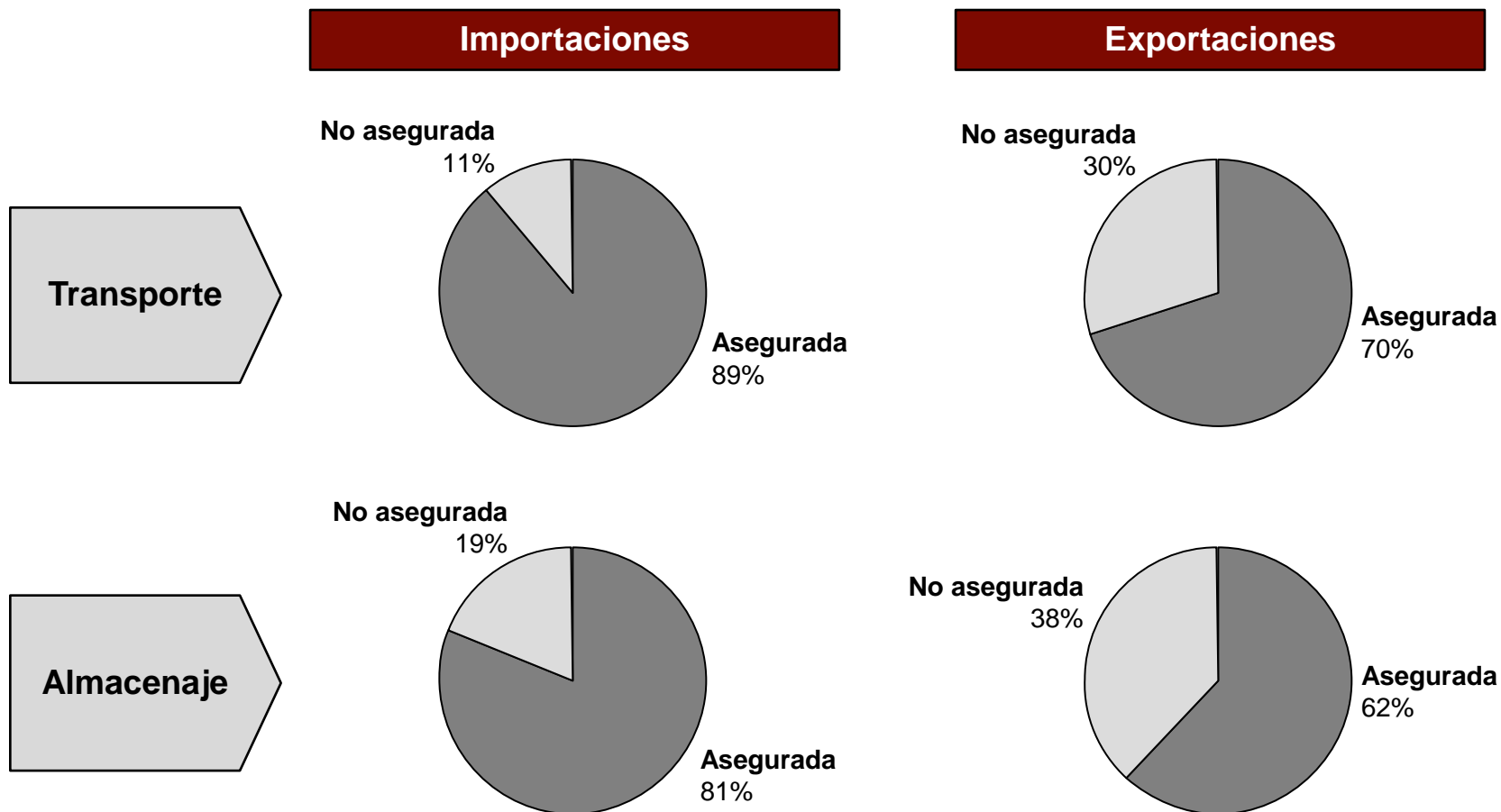
“Se cuenta con un claro entendimiento de costos, nivel de servicio, calidad y eficiencia de distintos puertos y aeropuertos”

“Se cuenta con un extenso conocimiento de los costos, tiempos, niveles de servicio y eficiencia de distintos modos de transporte para la importación/exportación”



El aseguramiento de mercancías durante su transporte y almacenaje es una práctica común en la industria

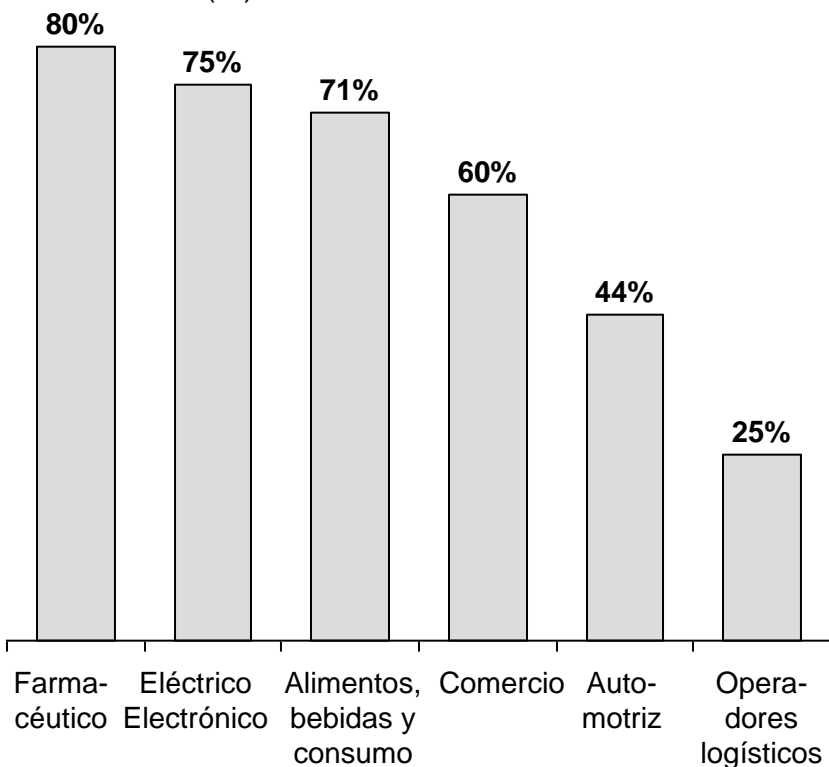
Mercancía que se encuentra asegurada durante su transporte y almacenaje (%)



Existe oportunidad de lograr una mayor integración con proveedores de servicios en comercio internacional

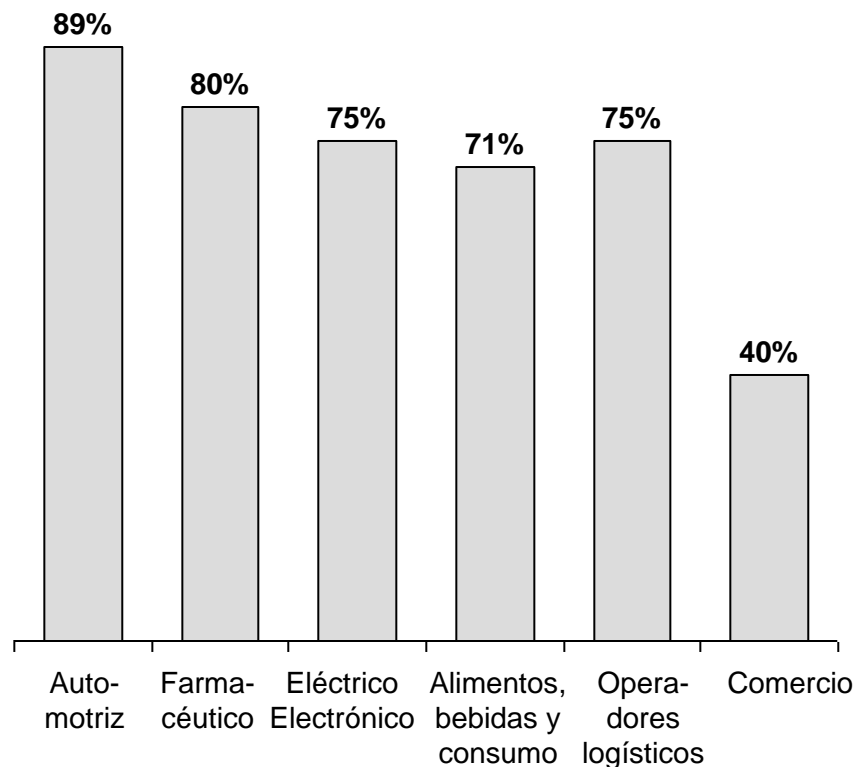
El uso de programas formales de gestión de proveedores de servicio es bajo

Empresas que cuentan con procesos formales de gestión de desempeño de terceros y con acuerdos de servicios (%)



En nivel de integración con los sistemas de proveedores también presenta oportunidades de mejora

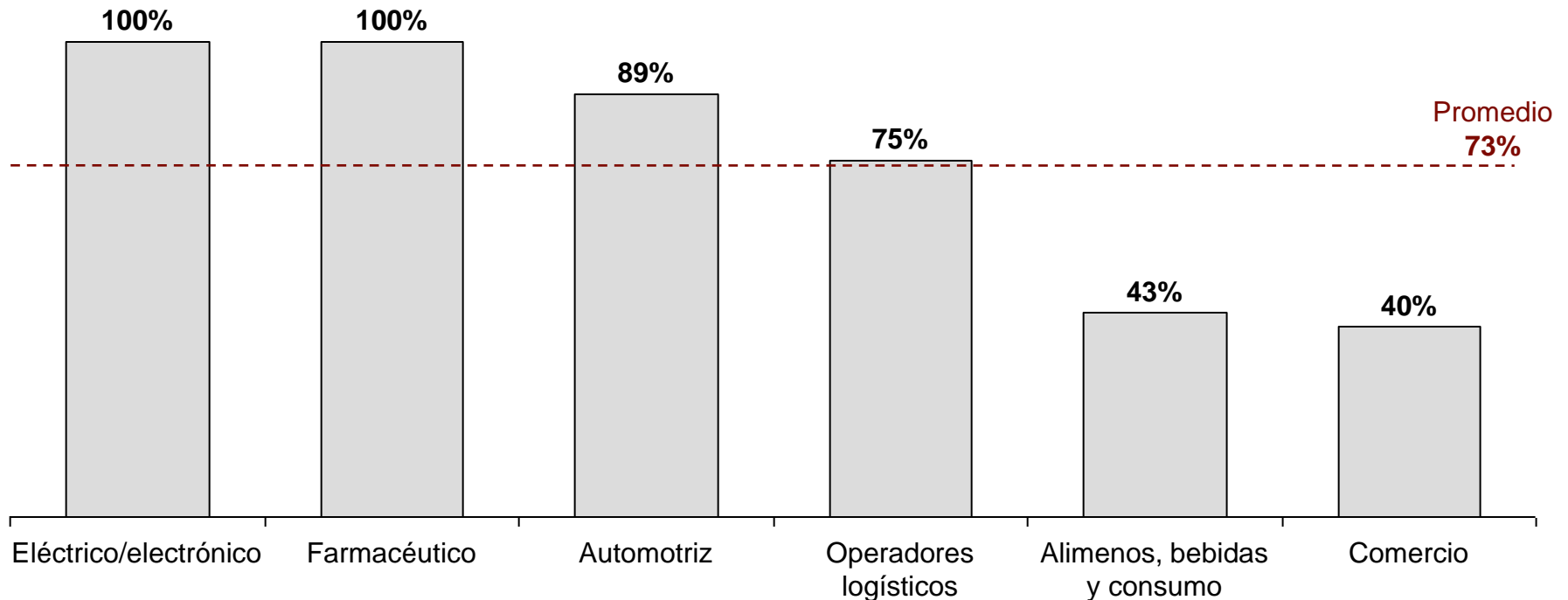
Empresas que están integradas con los sistemas de proveedores de servicios (%)



A su vez, existe oportunidad de incrementar la visibilidad de mercancía a lo largo de la cadena

Empresas que contestaron “se lleva a cabo en su mayoría o completamente”

“Se puede realizar el rastreo en línea de los cargamentos en tiempo real en todo el mundo”

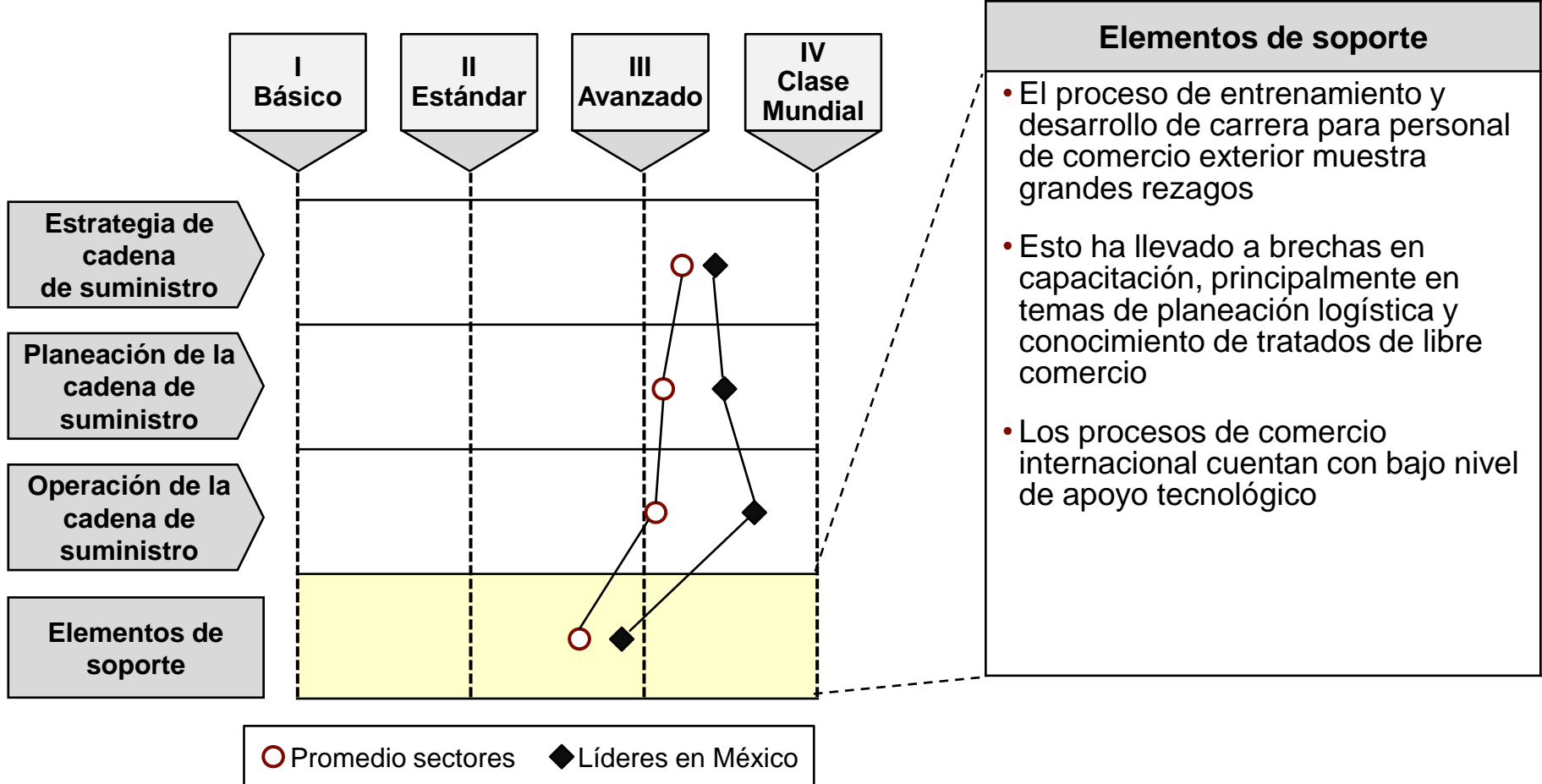


Mensajes principales

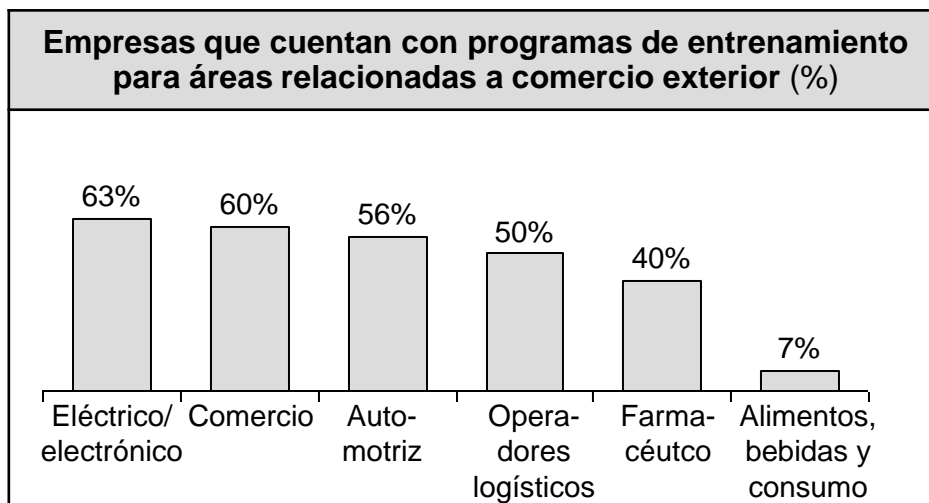
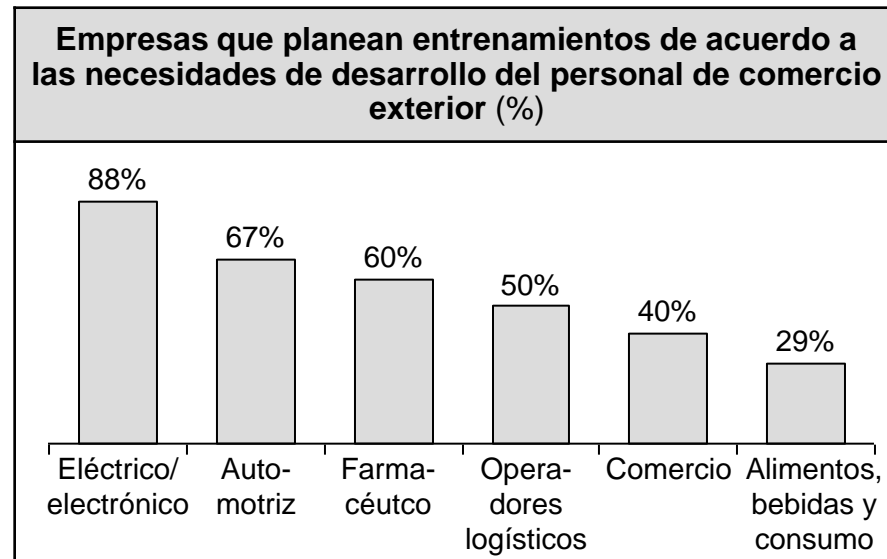
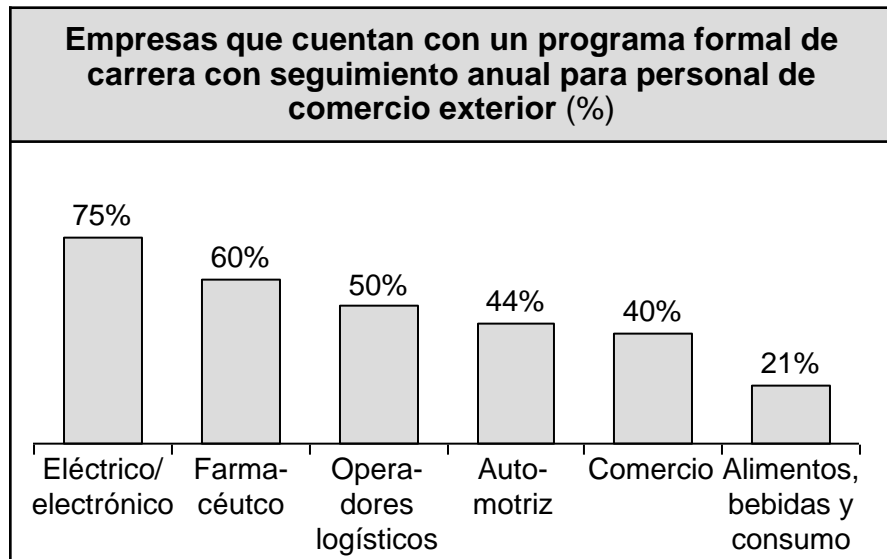
- El estudio 2009 se volvió a recibir con bastante interés, en donde participaron cerca de 50 empresas
- En términos de indicadores de cadena de suministro, en general se muestra una mejora contra el 2008 al comparar indicadores entre mismos participantes
- Indicadores específicos de comercio exterior muestran mejora en los últimos años así como un mejor servicio para clientes internacionales que nacionales
- Mejoras futuras en prácticas de comercio exterior se deben de centrar en distintos elementos estratégicos, de planeación, operativos y de soporte:
 - Lograr una mayor colaboración entre áreas internas en el desarrollo de la estrategia de comercio exterior así como continuar trabajando en el la obtención de certificados
 - Incrementar formalidad de programas de administración de riesgos y reducción de tiempos y variabilidad de envíos
 - Incrementar la integración con proveedores de servicio de comercio exterior así como la visibilidad de mercancía a lo largo de la cadena
 - **Mejorar los programas de desarrollo profesional y capacitación e incrementar el uso de tecnología de información en procesos de comercio exterior**

En elementos de soporte, se pueden mejorar los programas de desarrollo de carrera/capacitación y el uso de TI

Niveles de prácticas de excelencia

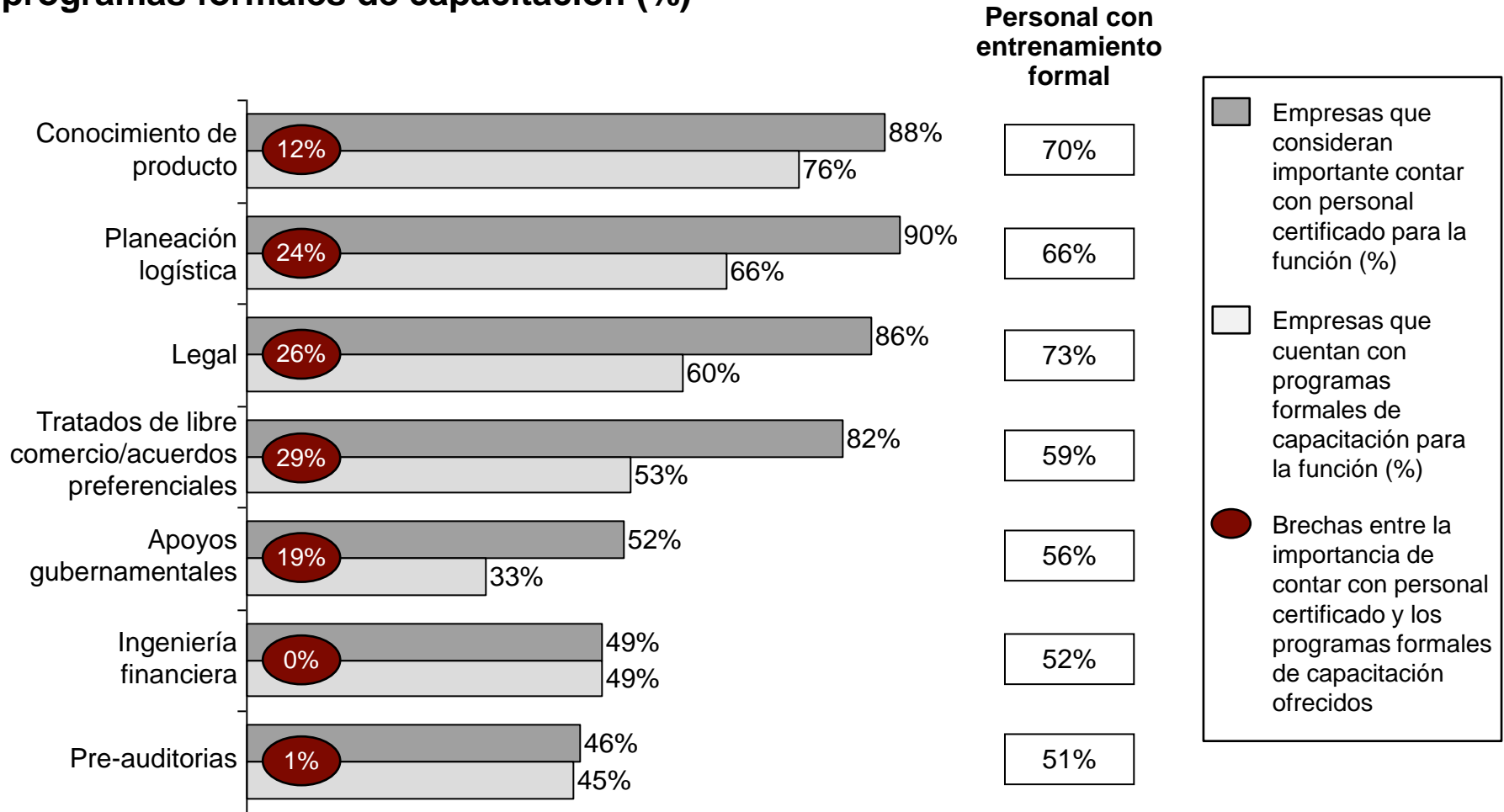


El proceso de entrenamiento y desarrollo de carrera para personal de comercio exterior muestra grandes rezagos ...



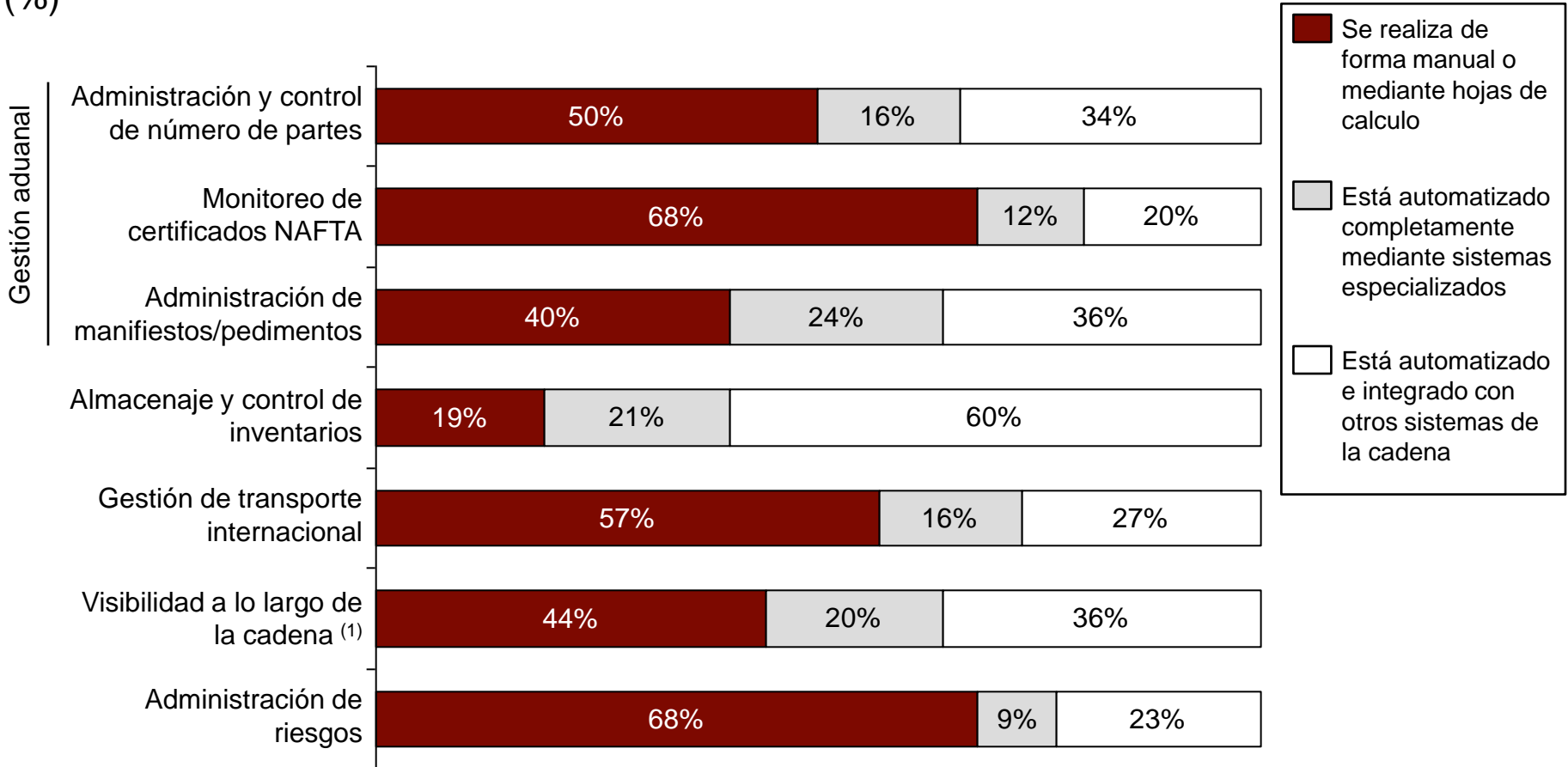
... resultando en brechas de capacitación, principalmente en temas de planeación y tratados de libre comercio

Relación entre la importancia de contar con personal calificado, porcentaje calificado y programas formales de capacitación (%)



Los procesos de comercio internacional cuentan con bajo nivel de apoyo tecnológico

Porcentaje de empresas que cuentan con soporte de TI para los procesos indicados (%)



Nota (1): Por ejemplo, ubicación de la mercancía, cruce de aduanas, generación de aviso anticipado de embarque, etc.
 Fuente: Encuesta de evaluación de Cadenas de Suministro en México 2009, Análisis A.T. Kearney

Resumen de Oportunidades

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

Matriz de Prioridades de Enfoque

Mayor prioridad
 Prioridad media
 Menor prioridad

- Estrategia
- Planeación
- Operaciones
- Soporte

Dificultad de implementación (Tiempo, costo, número de áreas implicadas en la implementación)	Menor Dificultad				<input type="radio"/> Incrementar conocimiento (calidad, eficacia, costos) de distintos modos de transporte
		<input type="radio"/> Obtener certificados de comercio exterior <input type="radio"/> Desarrollar la estrategia de comercio internacional colaborativamente con distintas áreas de la empresa	<input type="radio"/> Implementar programas formales para reducción de tiempos de entrega y su variabilidad		<input checked="" type="radio"/> Fortalecer procesos de capacitación
		<input type="radio"/> Lograr visibilidad de cargamentos en tiempo real		<input checked="" type="radio"/> Incrementar automatización de procesos de comercio exterior (TI)	
	Mayor Dificultad	<input type="radio"/> Incrementar el nivel de integración con sistemas de proveedores de servicios			
	Menor Impacto	Impacto en indicadores de servicio			Mayor Impacto

Anexo

- Terminología

Terminología en comercio exterior

- **CT-PAT:** Customs-Trade Partnership Against Terrorism
- **BASC:** Business Anti-Smuggling Coalition
- **EXW:** Exworks - el vendedor hace la mercancía disponible en sus instalaciones y las entrega en sus instalaciones. El coste del flete corre por responsabilidad del comprador desde las instalaciones del vendedor hasta el destino final.
- **FOB:** Free on board (puerto determinado)- el vendedor debe cargar la mercancía en el barco determinado por el comprador; costes y riesgos se dividen en el rail del barco. El vendedor debe ocuparse de los trámites de exportación. Solo es aplicable para transporte marítimo.
- **FCA:** Free Carrier (lugar determinado)- el vendedor cede la mercancía, lista para ser exportada, a la empresa transportista (determinada por el comprador) en el lugar acordado. Este término es válido para todo tipo de transporte incluyendo transporte por aire, ferroviario, por carretera y en contenedores/transporte multimodal.
- **CFR:** Cost and Freight (puerto determinado)- el vendedor se hace cargo de los costes de transporte para traer la mercancía al puerto de destino. Sin embargo, el riesgo es transferido al comprador en el momento que la mercancía pasa el rail del barco. Solo es aplicable para transporte marítimo.
- **CIF:** Cost, Insurance and Freight (puerto determinado)- exactamente el mismo que CFR excepto porque el vendedor ha de organizar y pagar el seguro al comprador. Sólo es aplicable para transporte marítimo.
- **DAF:** Delivered At Frontier (lugar determinado)- entrega en frontera o "A mitad de Puente" (definiendo la frontera en cuestión).
- **DDU:** Delivered Duty Unpaid (destino determinado sin gastos portuarios)- El vendedor corre por los gastos de coste y flete hasta el destino final, excluyendo cargos portuarios en el lugar de destino. En algunas ocasiones incluye gastos de entrega final, como desde el puerto de destino a las instalaciones del comprador.
- **CPT:** Carriage Paid To (destino determinado)- es el equivalente general/en containers/multimodal de CFR. El vendedor paga por el transporte al punto de destino acordado, pero el riesgo se pasa cuando las mercancías se transfieren al primer transportista.