



Logística Financiera

Entendiendo los costos logísticos totales



Manuel del Moral Dávila
mdelmoral@logt2.com

15 de Agosto del 2018 1

Agenda

- ✚ Necesidad de una visión financiera en la cadena de suministro en la empresa
- ✚ Impacto y correlación financiera de la cadena de suministro
- ✚ Cadena de suministro financiera y capital de trabajo
- ✚ Conclusiones y recomendaciones
- ✚ Estudios de caso



Agenda

- ✚ **Necesidad de una visión financiera en la cadena de suministro en la empresa**
- ✚ **Impacto y correlación financiera de la cadena de suministro**
- ✚ **Cadena de suministro financiera y capital de trabajo**
- ✚ **Conclusiones y recomendaciones**
- ✚ **Estudios de caso**



La Pregunta Inicial

¿Qué busca la alta dirección en el desarrollo de la función logística dentro de una empresa?



Claridad en la Función

Las soluciones de la cadena de suministro son interesantes para la alta dirección si mejoran el desempeño financiero de la empresa.



Alta Dirección y Cadena de Suministro

- ✚ **Alineación entre la gestión de la cadena de suministro y las metas financieras corporativas.**
- ✚ **Retos operativos asociados al desempeño financiero de la empresa.**
- ✚ **Visión de beneficio financiero potencial para la empresa en la toma de decisiones operativas.**



Agenda

- ✚ Necesidad de una visión financiera en la cadena de suministro en la empresa
- ✚ **Impacto y correlación financiera de la cadena de suministro**
- ✚ Cadena de suministro financiera y capital de trabajo
- ✚ Conclusiones y recomendaciones
- ✚ Estudios de caso



Las Actividades y los Flujos Logísticos

Flujo de Materiales



Flujo de Información

Flujo de Dinero

Importancia Real de la Cadena de Suministro en la Empresa

✚ Relacionada con el impacto que tiene en los **tres principales indicadores financieros corporativos**:

● Obtener un mayor crecimiento (*ingresos*)

● Mejorar la rentabilidad de la empresa (*utilidad en relación a los costos de operación totales*)

● Incrementar la utilización del capital y de los activos

● Inventarios

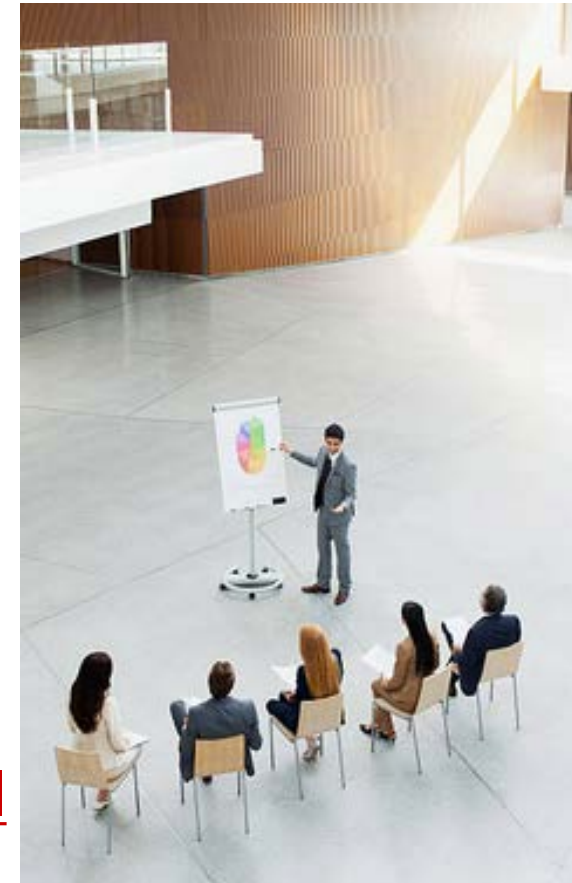
● Flotilla de vehículos

● Cuentas por cobrar

● Activos para producción

● Almacenes

● Tiendas



Empresas Directamente Orientadas por el Desempeño

✚ “Actualmente, todo negocio que tiene un liderazgo dentro del mercado se está manejando para mejorar su desempeño: **mayor retorno sobre el capital invertido, menores costos de producción y administración, mejor utilización de activos, entregas más rápidas, mayor retención de clientes, incremento en la tasa de órdenes perfectas, menor necesidad de costos de capital, una tasa mayor y más rápida de innovación de productos, mayor productividad en ventas y mercadotecnia, mayor calidad e infraestructura más ágil y confiable.**”



AMR Research: “Enterprise Applications Outlook: Performance Driven Enterprise”

Impacto Financiero de la Cadena de Suministro

- ✚ Una correcta **gestión de la cadena de suministro** mejora el **desempeño financiero de la empresa.**
- ✚ Pocas compañías utilizan **la gestión de la cadena de suministro** para **dirigir, evaluar y mejorar el desempeño financiero e incrementar el flujo de efectivo** de la corporación.



Agenda

- ✚ Necesidad de una visión financiera en la cadena de suministro en la empresa
- ✚ Impacto y correlación financiera de la cadena de suministro
- ✚ Cadena de suministro financiera y capital de trabajo
- ✚ Conclusiones y recomendaciones
- ✚ Estudios de caso



Las Dimensiones de Valor en la Cadena de Suministro

Niveles de Servicio



Eficiencia en los Costos de Capital de la Cadena de Suministro

Eficiencia en los Costos de Operación de la Cadena de Suministro

El Balance de la Cadena de Suministro

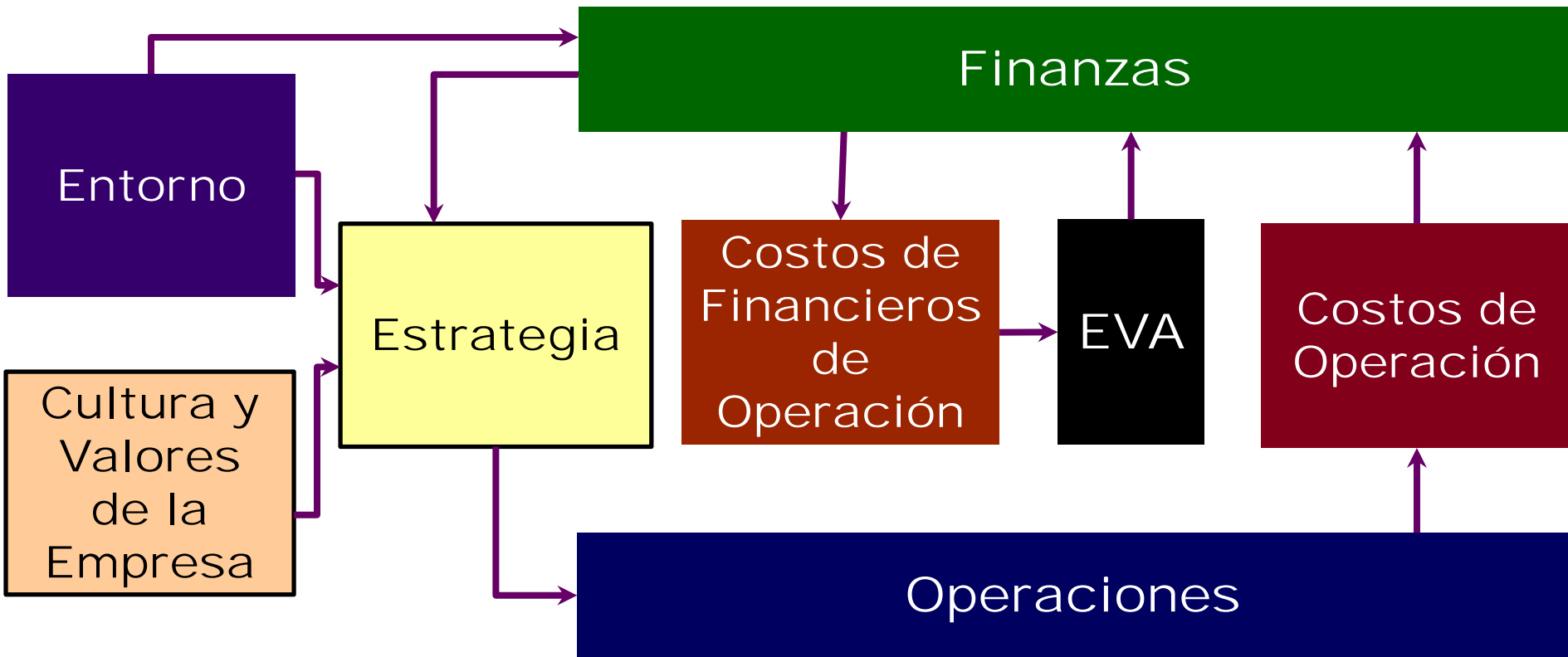
Servicio al Cliente

**Utilidades y
Crecimiento**

**Costos de la
Cadena de
Suministro**

**Activos de la
Cadena de
Suministro**

Correlación

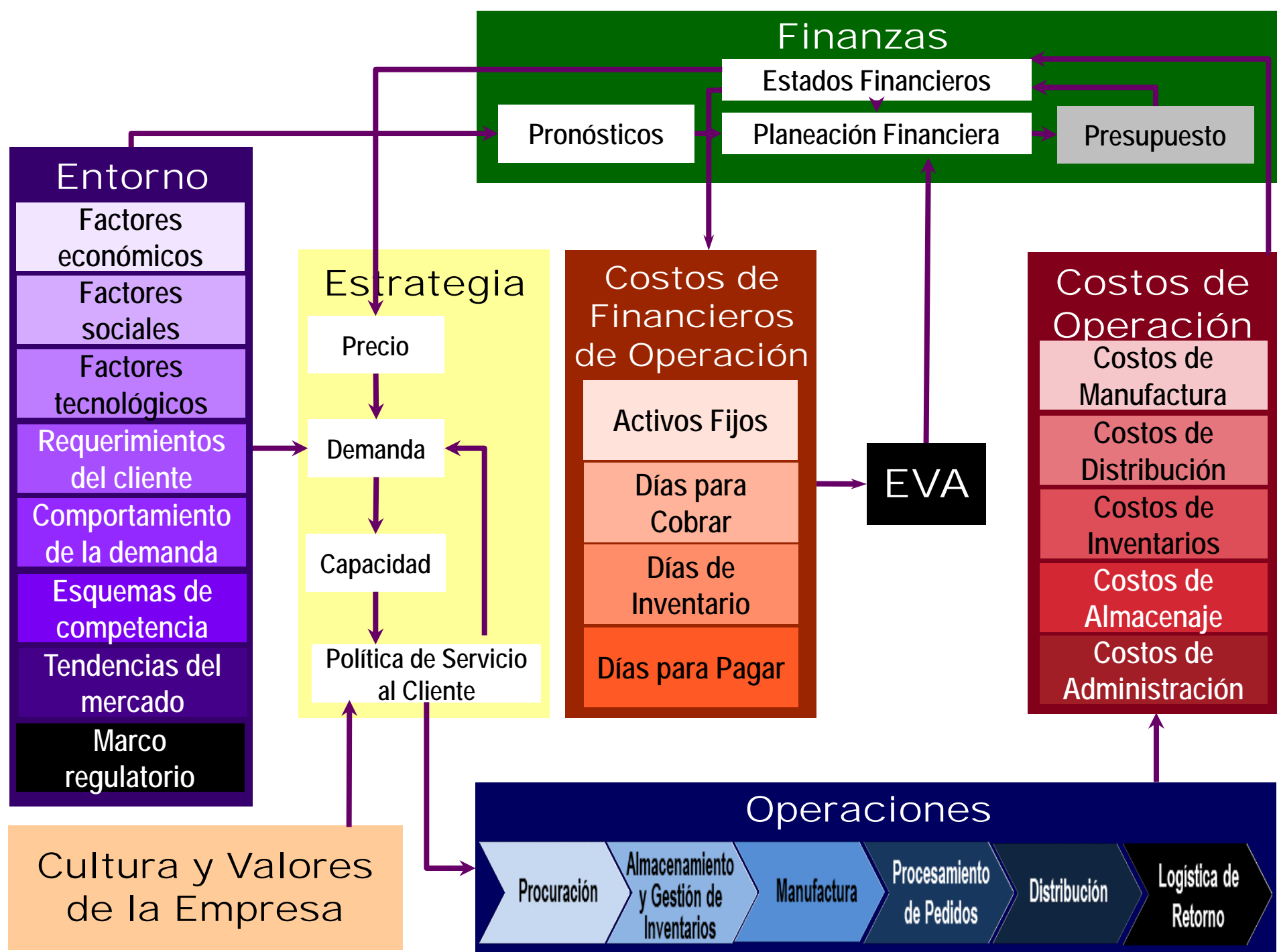


Economic Value Added (EVA)

- ✚ “Mientras que un negocio tenga una **utilidad inferior a su costo de capital**, **éste operará con pérdidas**. **No importa que pague impuestos como si tuviera una ganancia real**. **El concepto es que la empresa genera menos ingresos que los que se devora en sus recursos... mientras así suceda no crea riqueza, sino que la destruye.**”

Peter Drucker, Harvard Business Review





Posición de la Cadena de Suministro Financiera

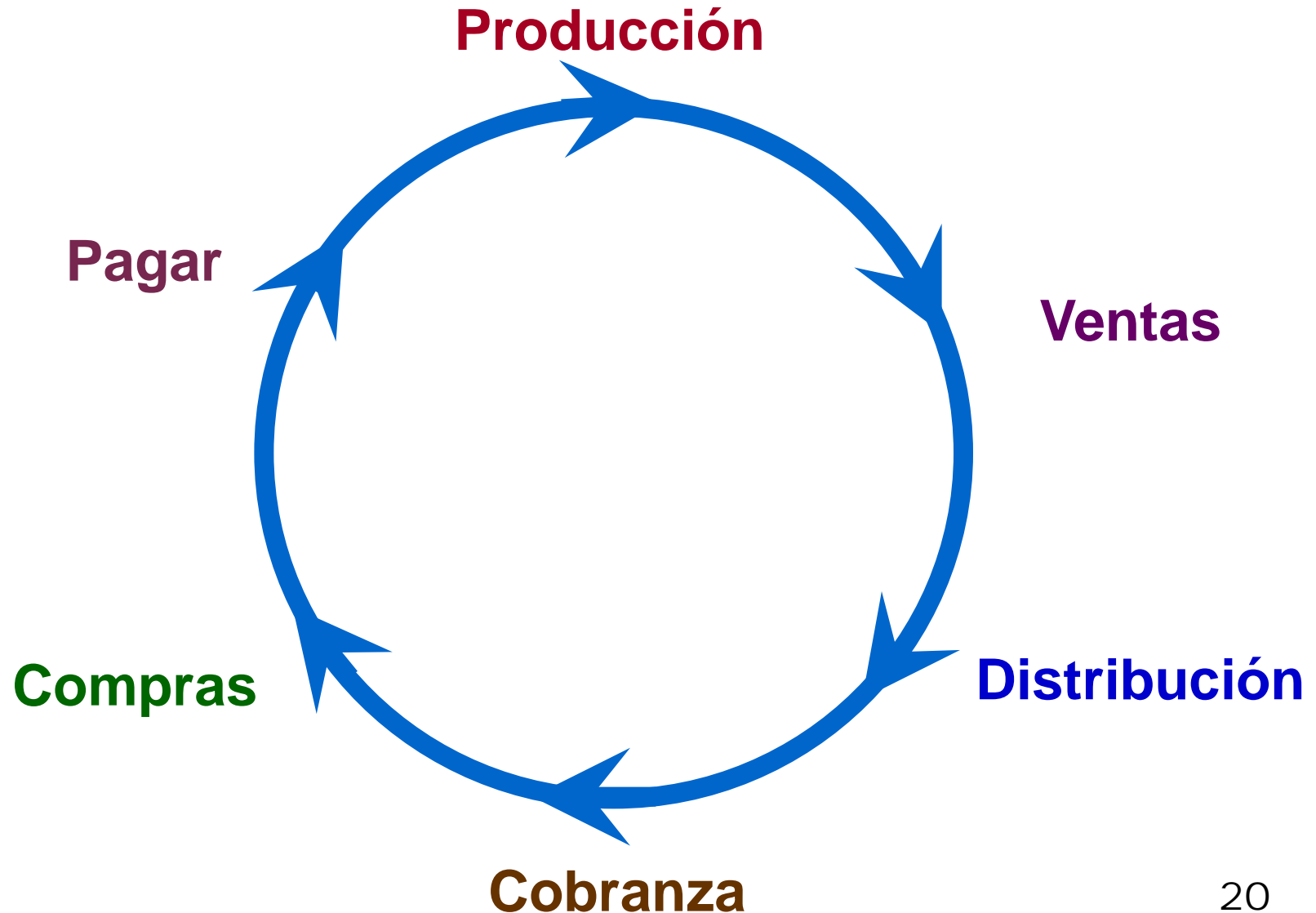


Cadena de Suministro Financiera

- ✚ La gestión financiera de la cadena de suministro busca optimizar el **capital de trabajo (working capital)** de una empresa desde el punto de vista interno y también desde el punto de vista externo.



Ciclos del Proceso de Negocio

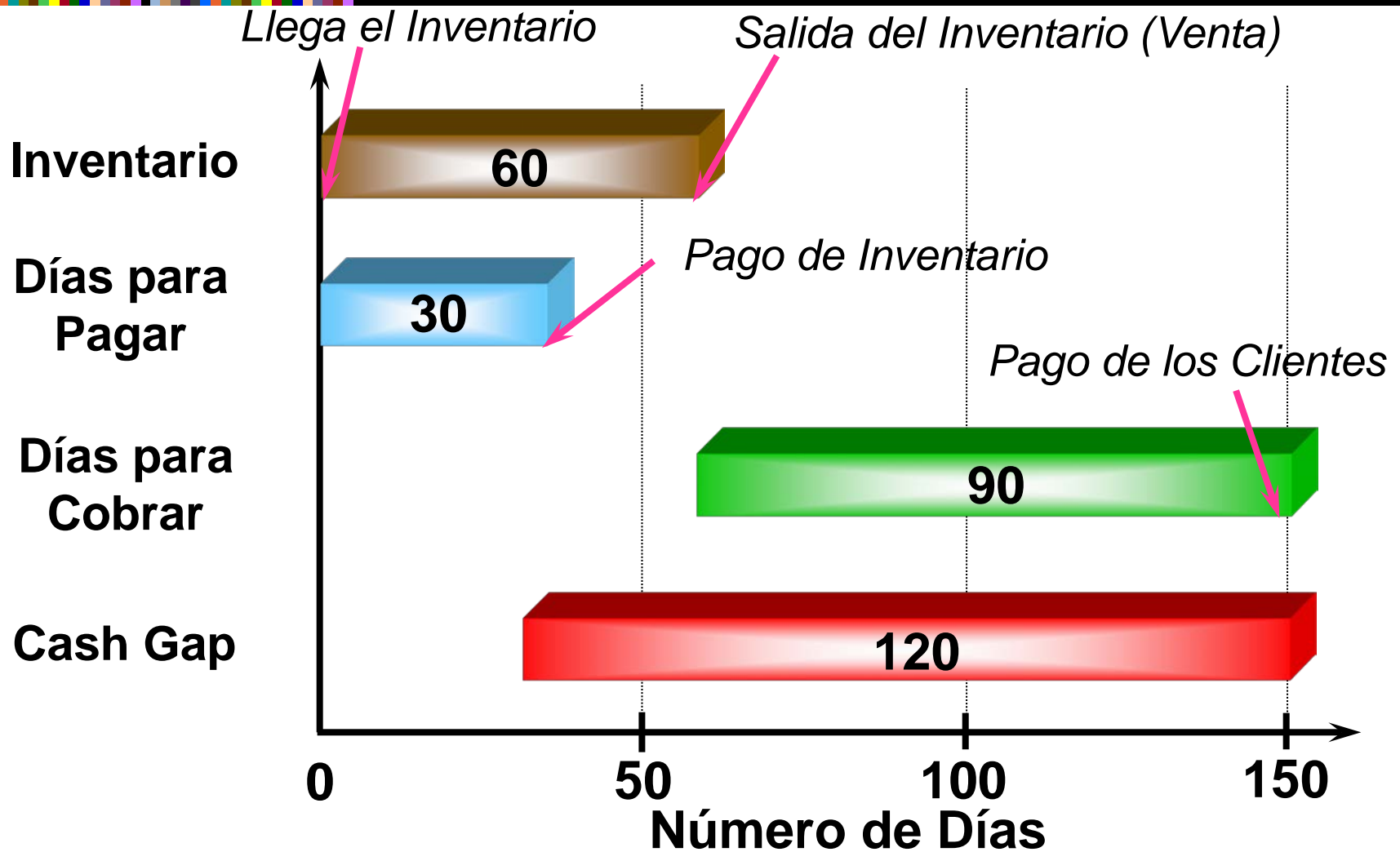


Entendiendo el Reto de la Operación

+ Necesidad de *Velocidad* dentro de la Gestión de la Cadena de Suministro.



Cash Gap (Ciclo de Conversión del Efectivo)



Flujo de Efectivo y Capital de Trabajo

- ✚ En el manejo del capital de trabajo, la atención de la empresa se debe centrar en las **Cuentas por Cobrar**, los **Inventarios** y las **Cuentas por Pagar**.



Integración de las Cadenas de Suministro



Agenda

- ✚ Necesidad de una visión financiera en la cadena de suministro en la empresa
- ✚ Impacto y correlación financiera de la cadena de suministro
- ✚ Cadena de suministro financiera y capital de trabajo
- ✚ Conclusiones y recomendaciones
- ✚ Estudios de caso



Claridad en la Función

La gestión de la **cadena de suministro** es un **elemento crítico** para lo que representa el flujo financiero de la empresa ya que está **vinculada a los costos directos de la operación y los costos financieros** relacionados con la ejecución.



Mejorando el Capital de Trabajo...

Evaluar el comportamiento histórico de la demanda

Reconocer el tiempo de respuesta por parte de cada proveedor

Calcular el consumo promedio por categoría o artículo

Definir el factor de seguridad (en función del artículo y nivel de servicio del proveedor)

Construir esquemas de colaboración con proveedores para mejorar niveles de cumplimiento



Mejorando el Capital de Trabajo...

Revisar nivel de inventario por artículo (inventarios en centro de distribución, en tránsito y en punto de venta)

Evaluar la calidad del inventario a través de indicadores como IPA (cobertura y exceso)

Determinar el perfil de inventario adecuado para los requerimientos de la empresa y del cliente

Desarrollar iniciativas asociadas a la disminución de tiempos de reabastecimiento de los proveedores.



Optimización de la Cadena de Suministro Financiera



Agenda

- ✚ Necesidad de una visión financiera en la cadena de suministro en la empresa
- ✚ Impacto y correlación financiera de la cadena de suministro
- ✚ Cadena de suministro financiera y capital de trabajo
- ✚ Conclusiones y recomendaciones
- ✚ Estudios de caso



Metodología con los Estudios de Caso

Seleccionar los sectores industriales a estudiar



Determinar las empresas a evaluar por sector industrial



Desarrollar una evaluación financiera contrastada por sector industrial



Integrar los elementos de logística y cadena de suministro por sector



Generar análisis por sector



Desarrollar análisis comparativos por sector industrial



Obtener conclusiones

Estudios de Caso

Farmacéuticas

Farmacias

Cosméticos y productos para la piel

Empresas de venta directa

Fabricantes electrónicos

Armadoras automotrices

Gas y petróleo

Químicos

Cementeras

Fast Food

Bebidas no alcohólicas

Cerveceras

Vinos y licores

Cigarreras

Home Improvement

Mayoristas

Supermercados

Hipermercados

Alimentos procesados

Tiendas departamentales

Marcas de lujo

Marcas de moda con tienda

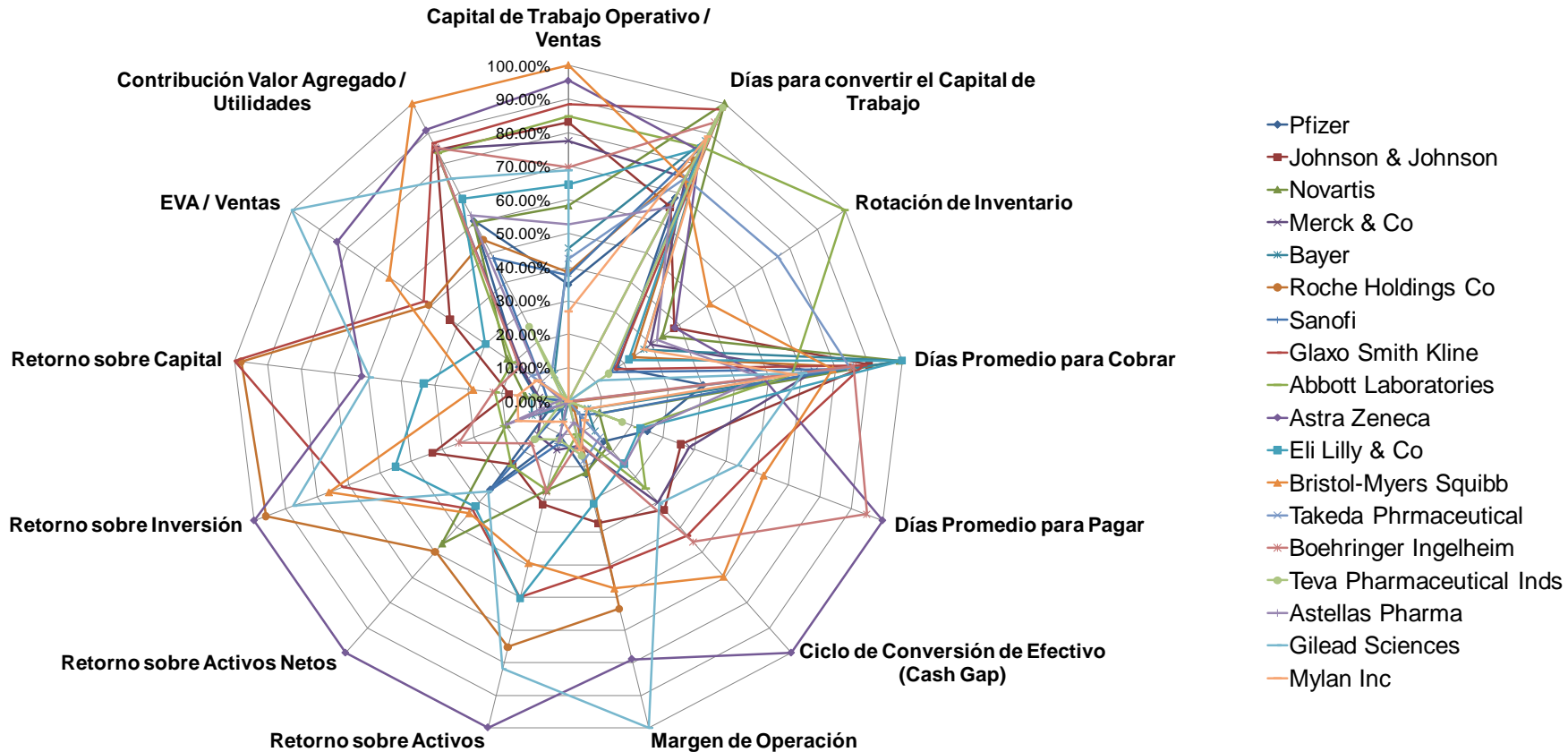
Deportes

Relaciones entre Métricas

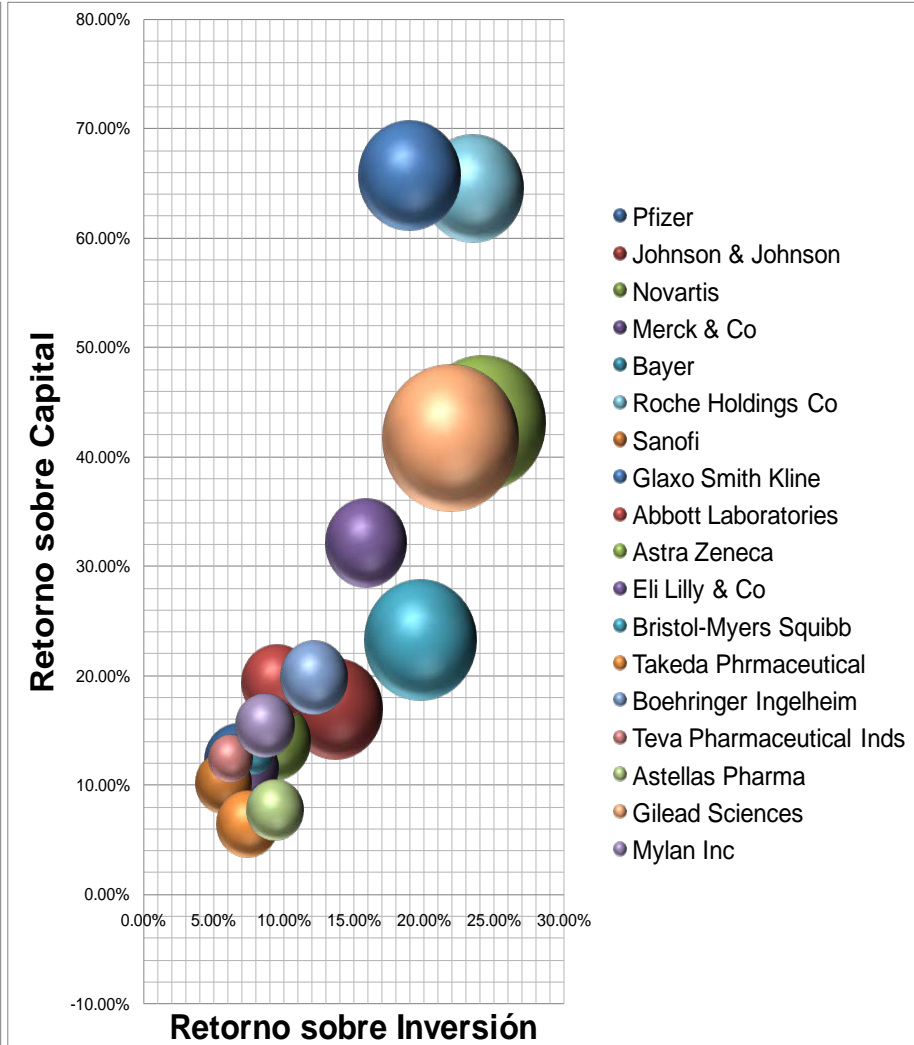
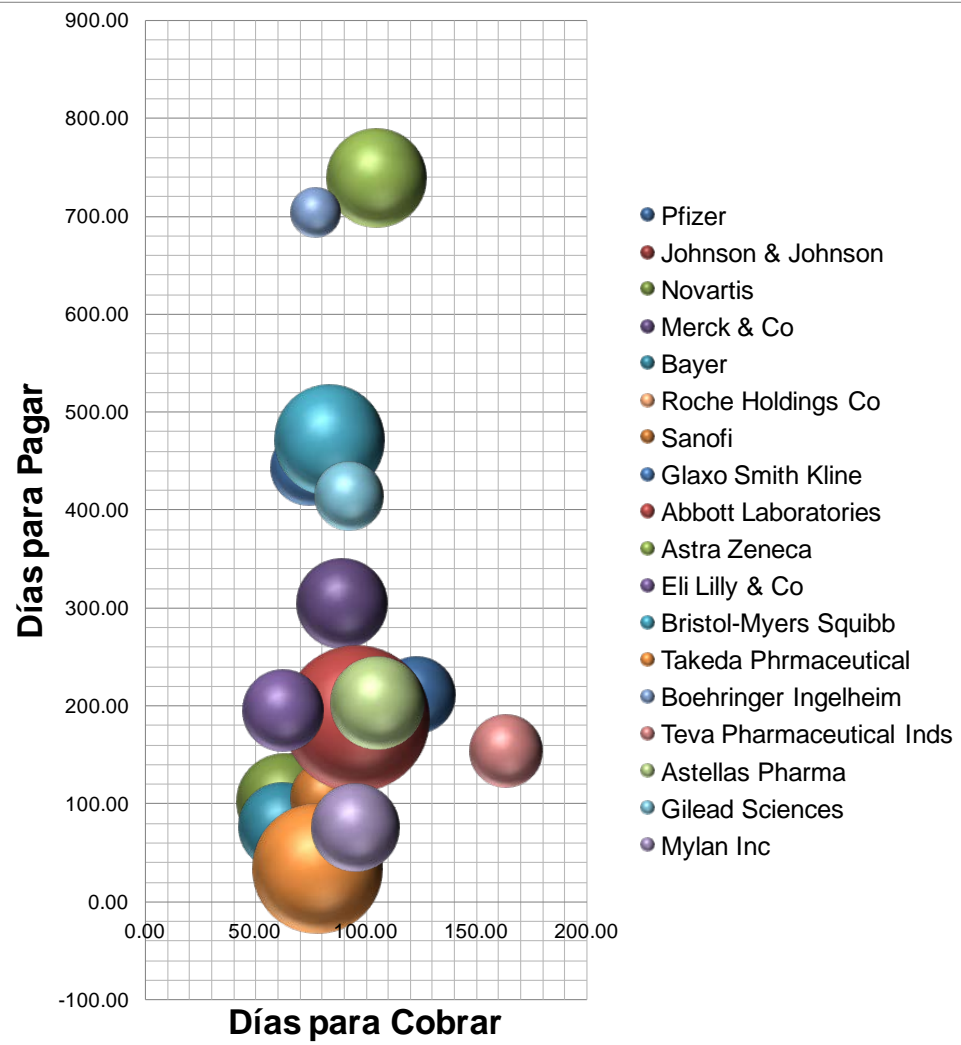
- ✚ **La agrupación de varios indicadores en forma conjunta ofrecen una mejor y más completa visión para el diagnóstico de la situación de la empresa que la visión que pueda ofrecer una sola métrica.**
- ✚ **En este esquema de competencia global se tiene una mayor necesidad de un conocimiento integral de lo que está sucediendo en la empresa.**



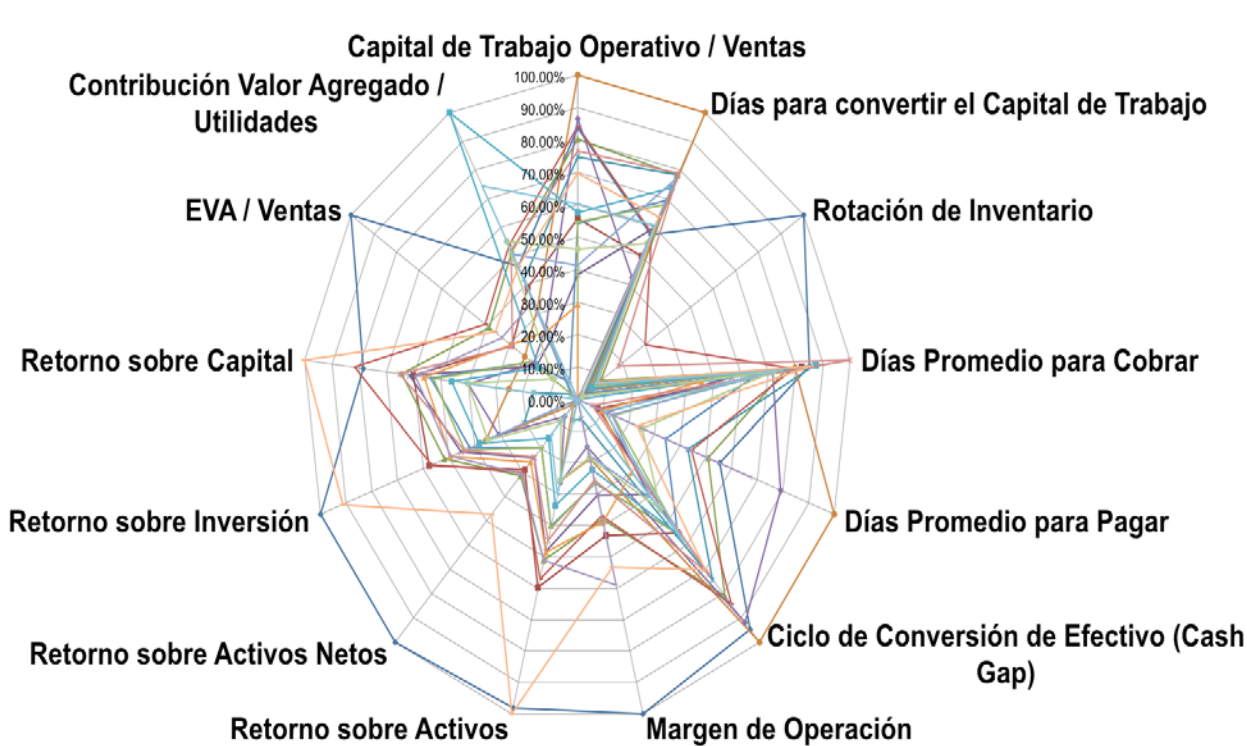
Ejemplo de Estudio de Caso. Industria Farmacéutica



Ejemplo de Estudio de Caso. Industria Farmacéutica

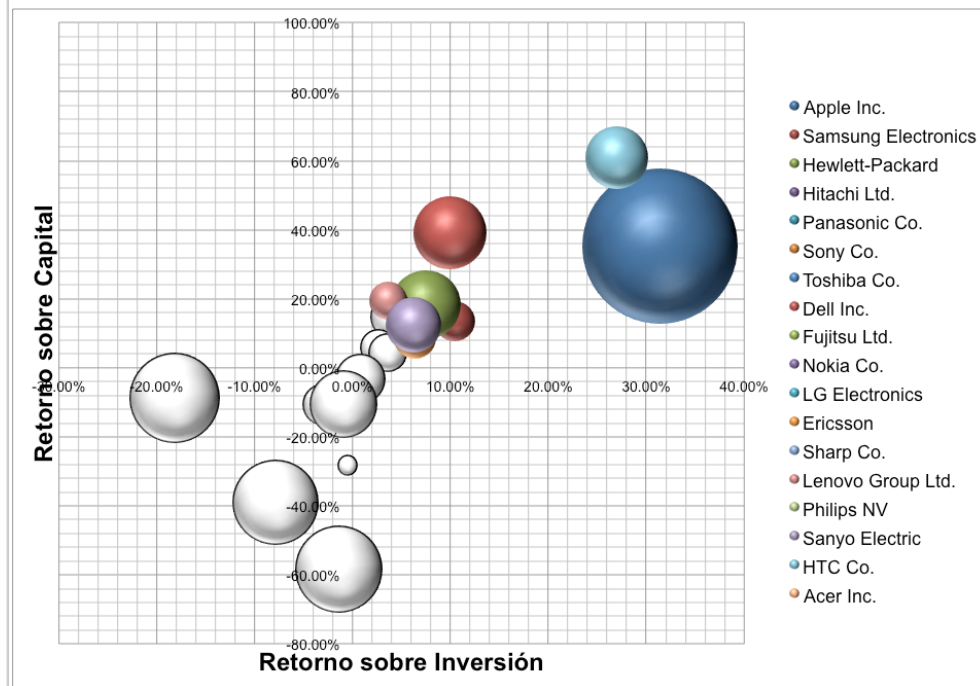
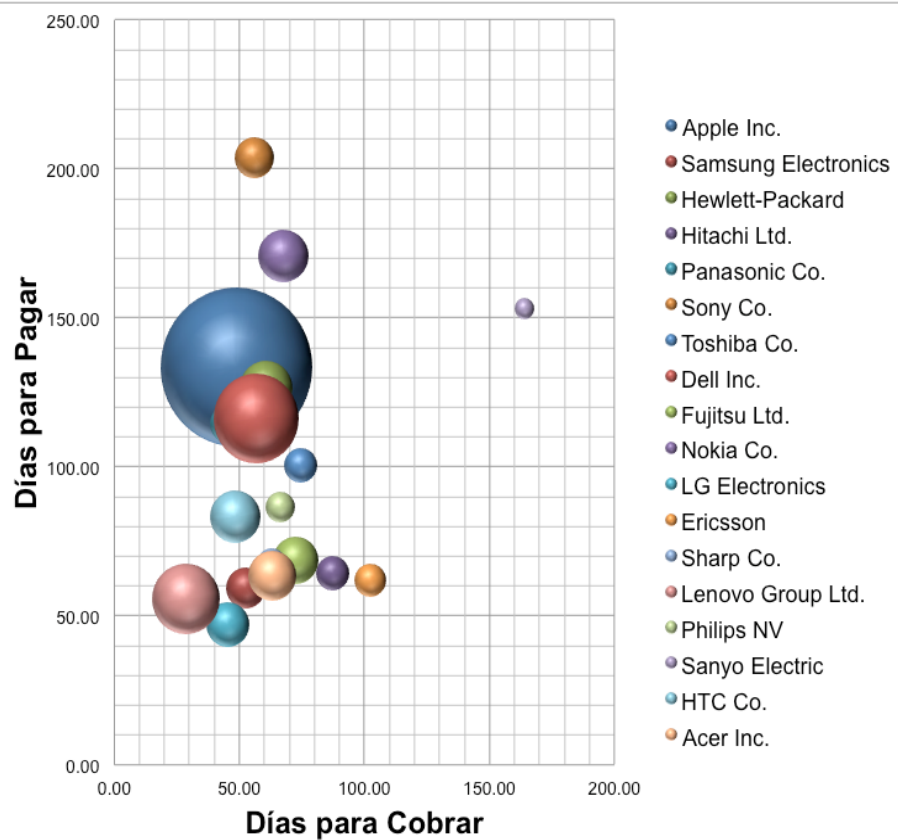


Ejemplo de Estudio de Caso. Industria Fabricantes Electrónicos

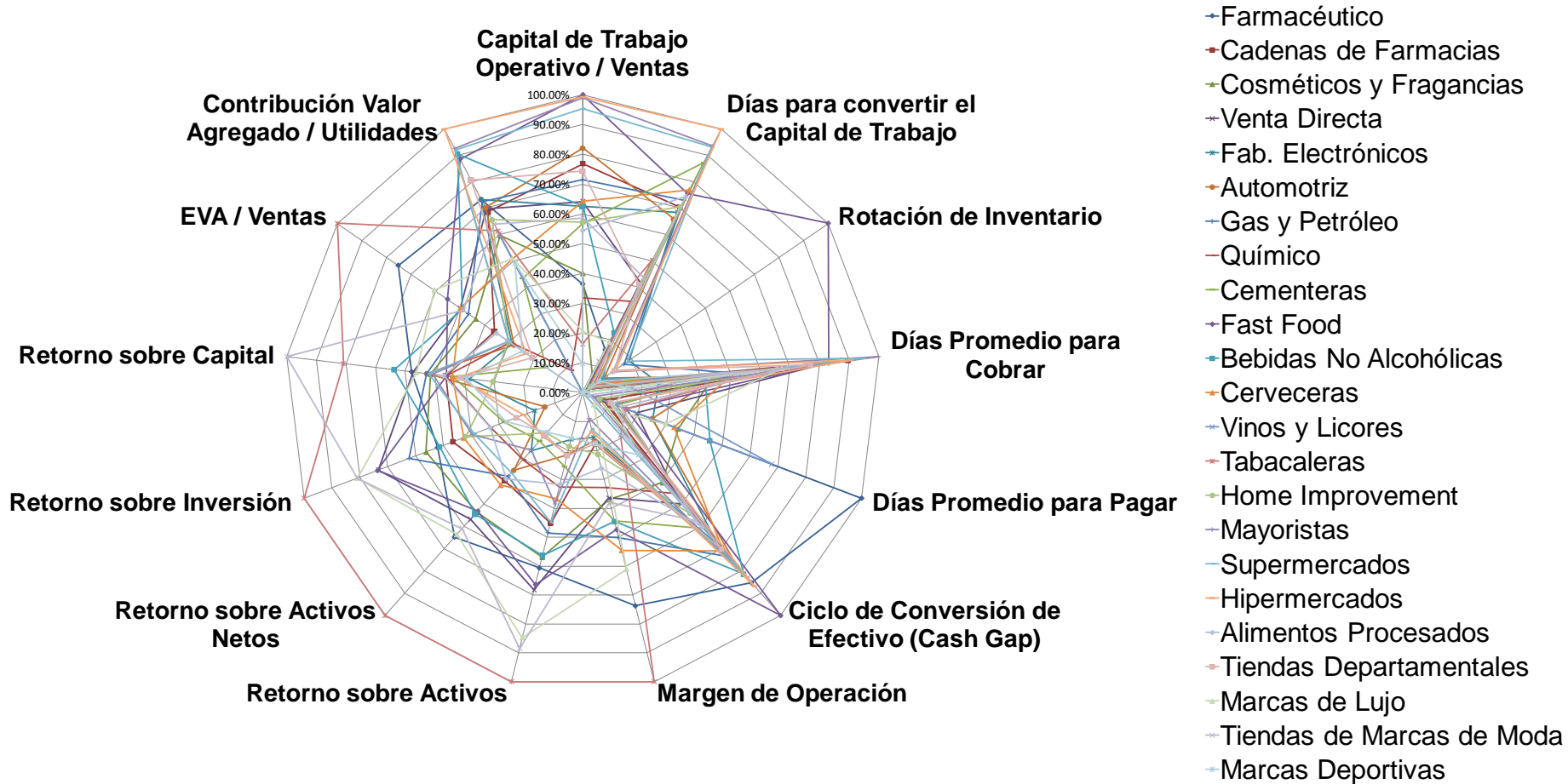


- Apple Inc.
- Samsung Electronics
- Hewlett-Packard
- Hitachi Ltd.
- Panasonic Co.
- Sony Co.
- Toshiba Co.
- Dell Inc.
- Fujitsu Ltd.
- Nokia Co.
- LG Electronics
- Ericsson
- Sharp Co.
- Lenovo Group Ltd.
- Philips NV
- Sanyo Electric
- HTC Co.
- Acer Inc.

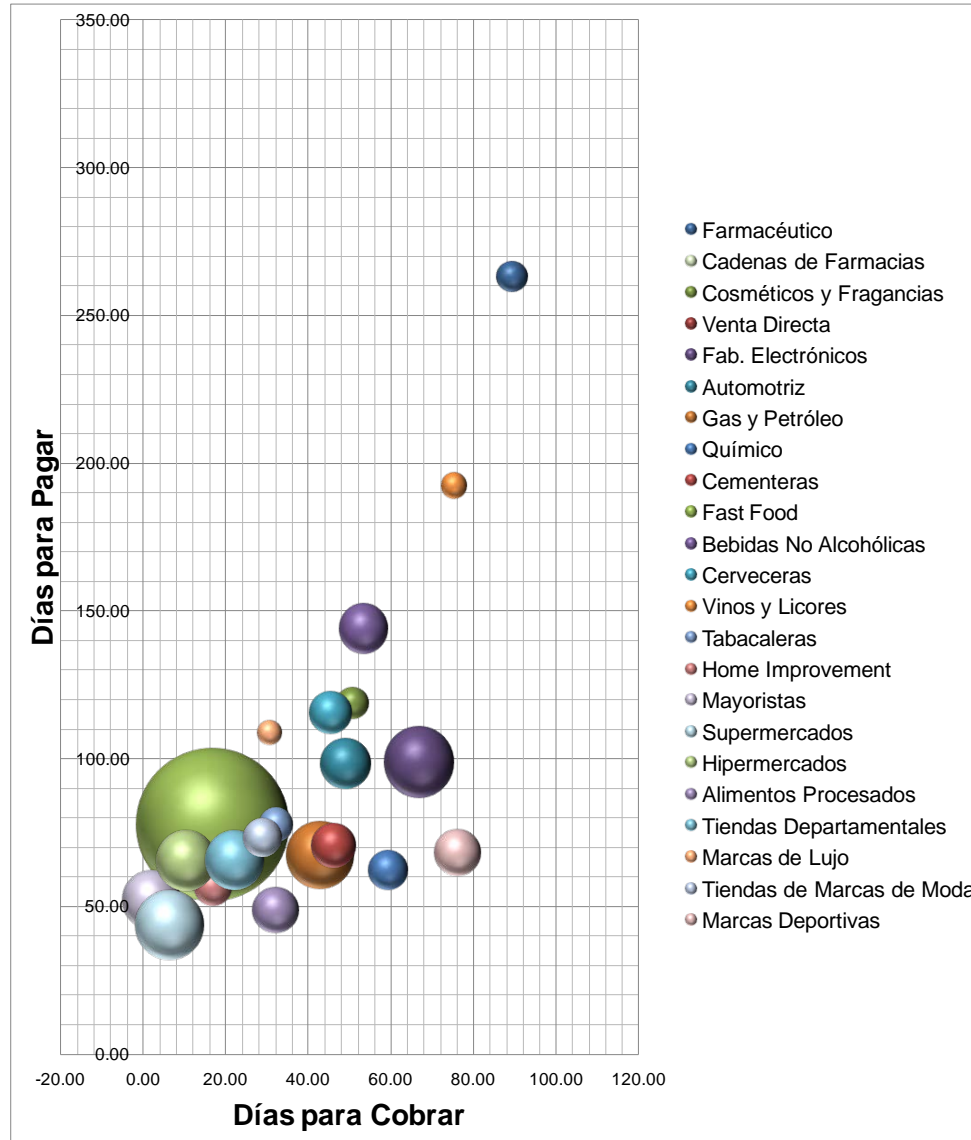
Ejemplo de Estudio de Caso. Industria Fabricantes Electrónicos



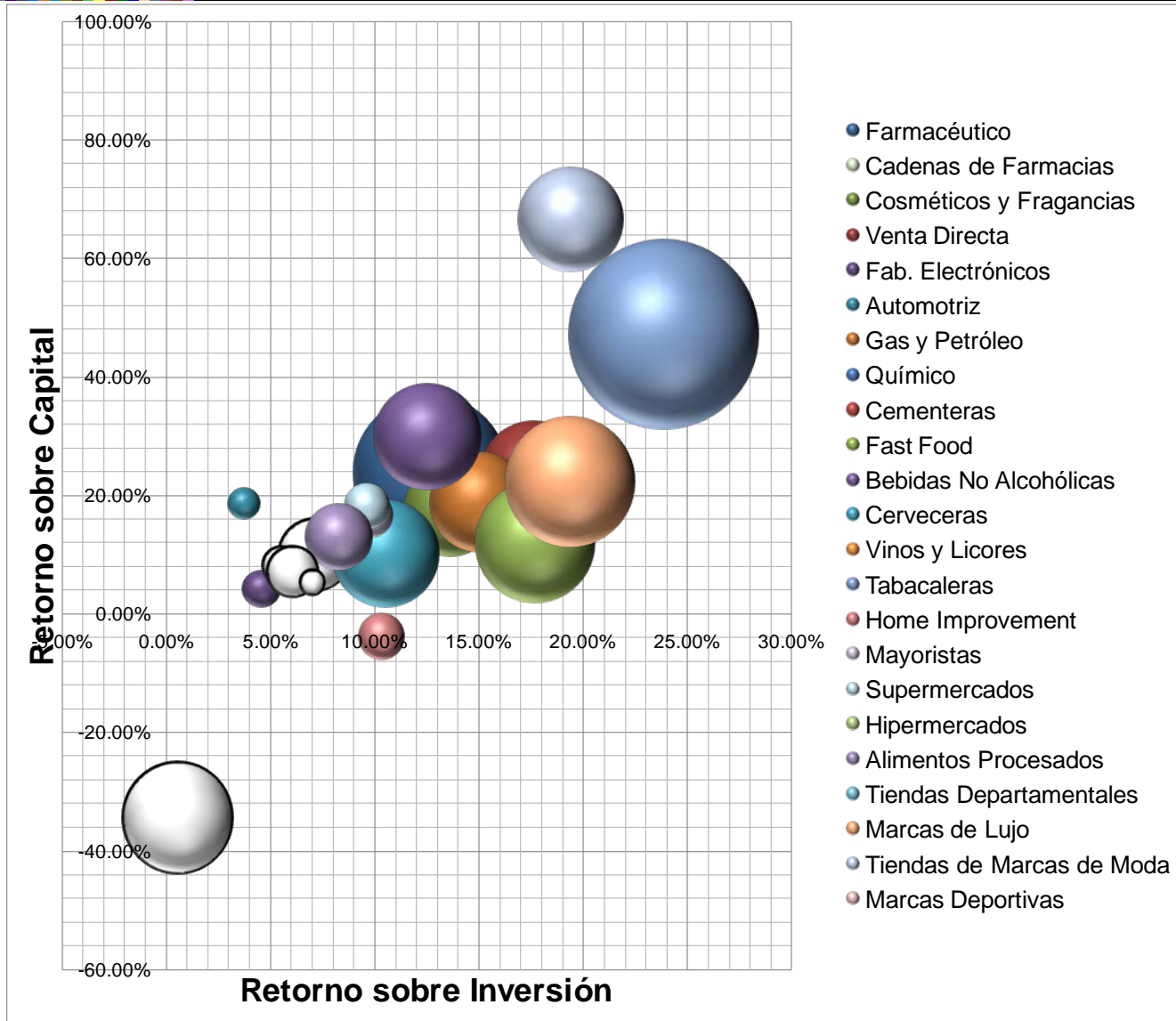
Ejemplo de Estudio de Caso. Comparativo Industrial



Ejemplo de Estudio de Caso. Comparativo Industrial



Ejemplo de Estudio de Caso. Comparativo Industrial





Logística Financiera

Entendiendo los costos logísticos totales



Manuel del Moral Dávila
mdelmoral@logt2.com

15 de Agosto del 2018 43