



# Logística Financiera

## Entendiendo los costos logísticos totales



Manuel del Moral Dávila  
[mdelmoral@logt2.com](mailto: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

Diseño de  
Producto

Suministro

Producción

Demanda /  
Pronósticos

Distribución

Logística de  
Reciclaje

## 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

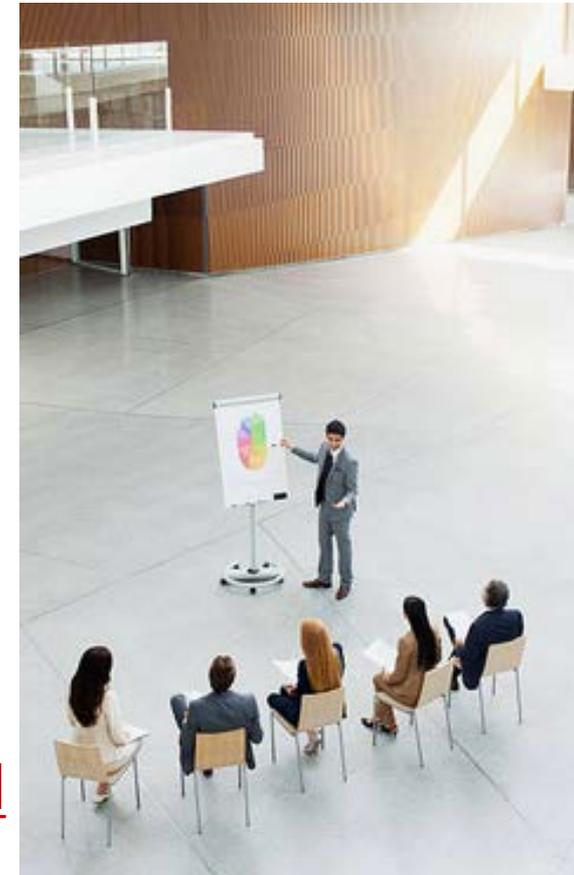
● Flotilla de vehículos

● 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.



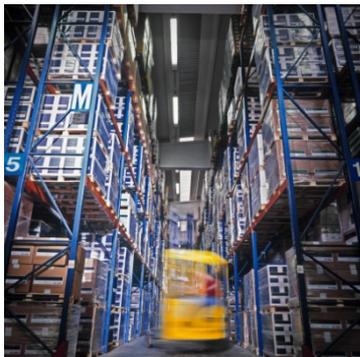
# Agenda

- ✚ 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

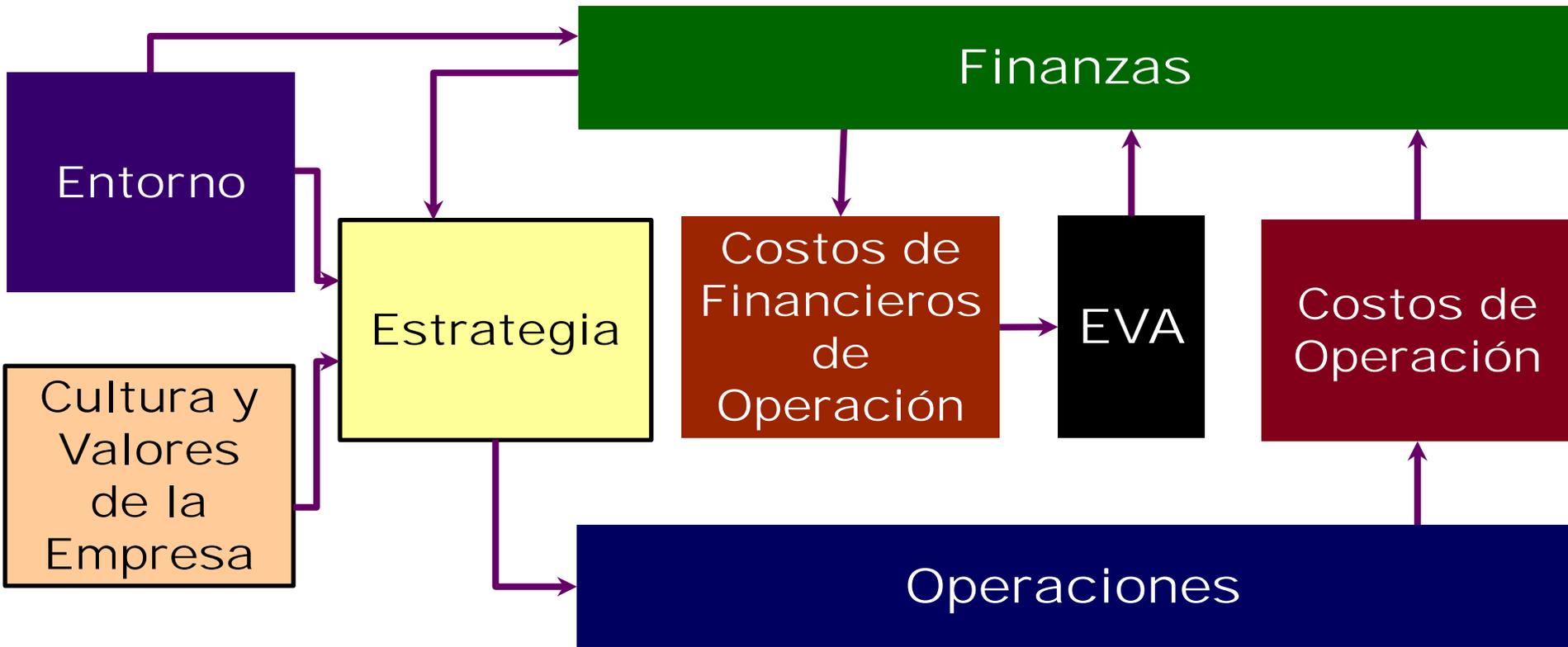
**Servicio al Cliente**

**Utilidades y  
Crecimiento**

**Costos de la  
Cadena de  
Suministro**

**Activos de la  
Cadena de  
Suministro**

# Correlación

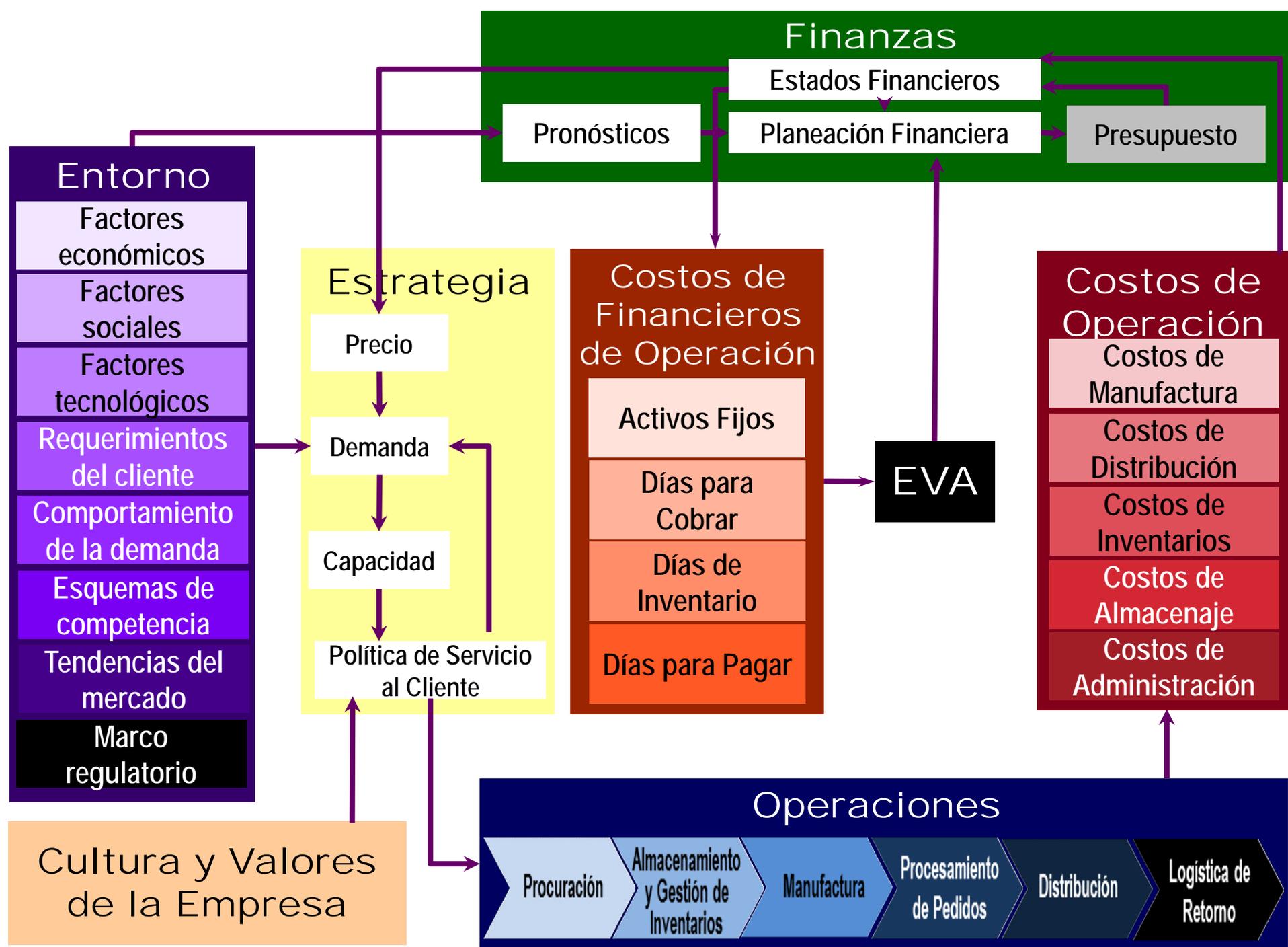


# Economic Value Added (EVA)

- ✚ “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

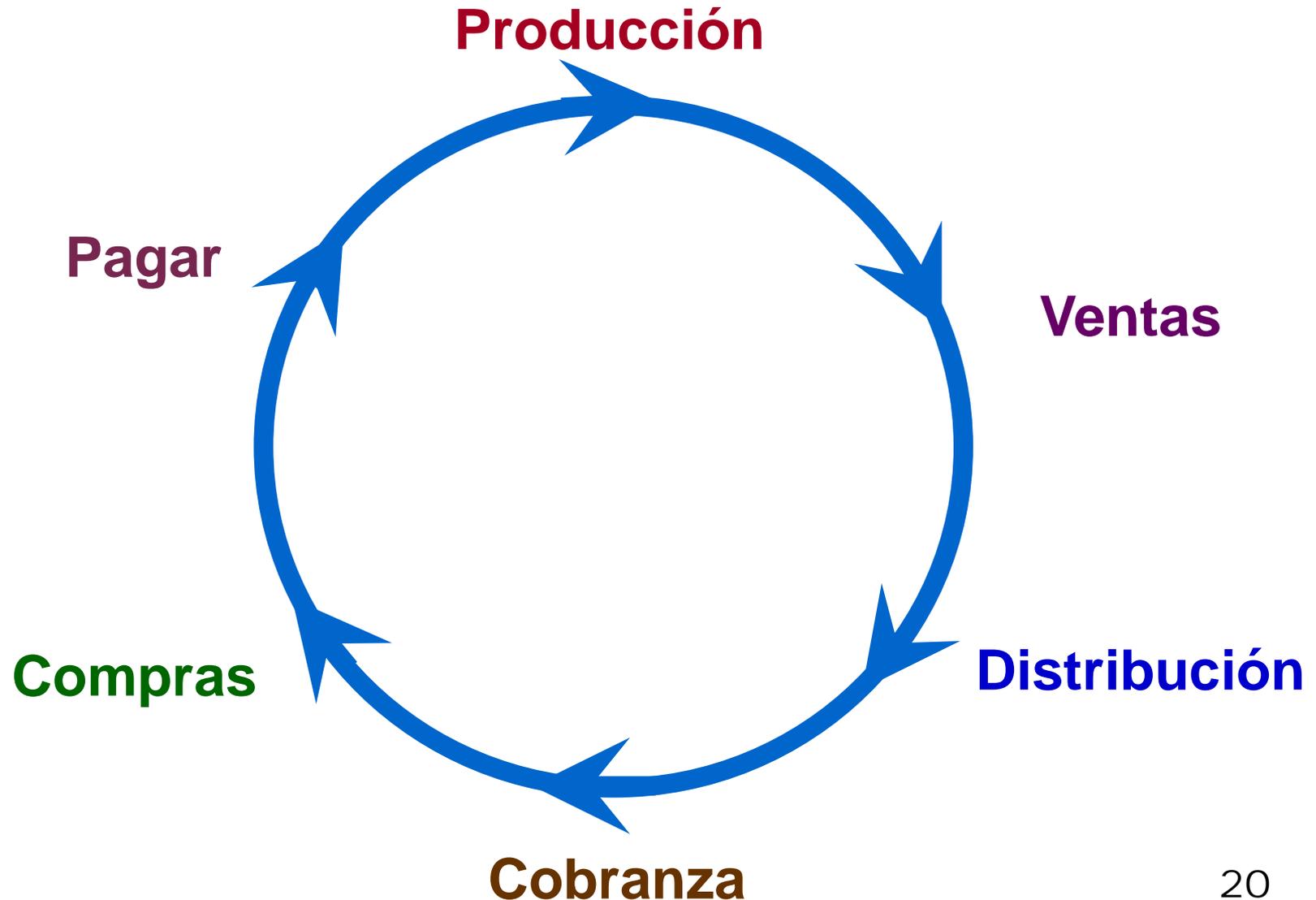


# Cadena de Suministro Financiera

- ✚ 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

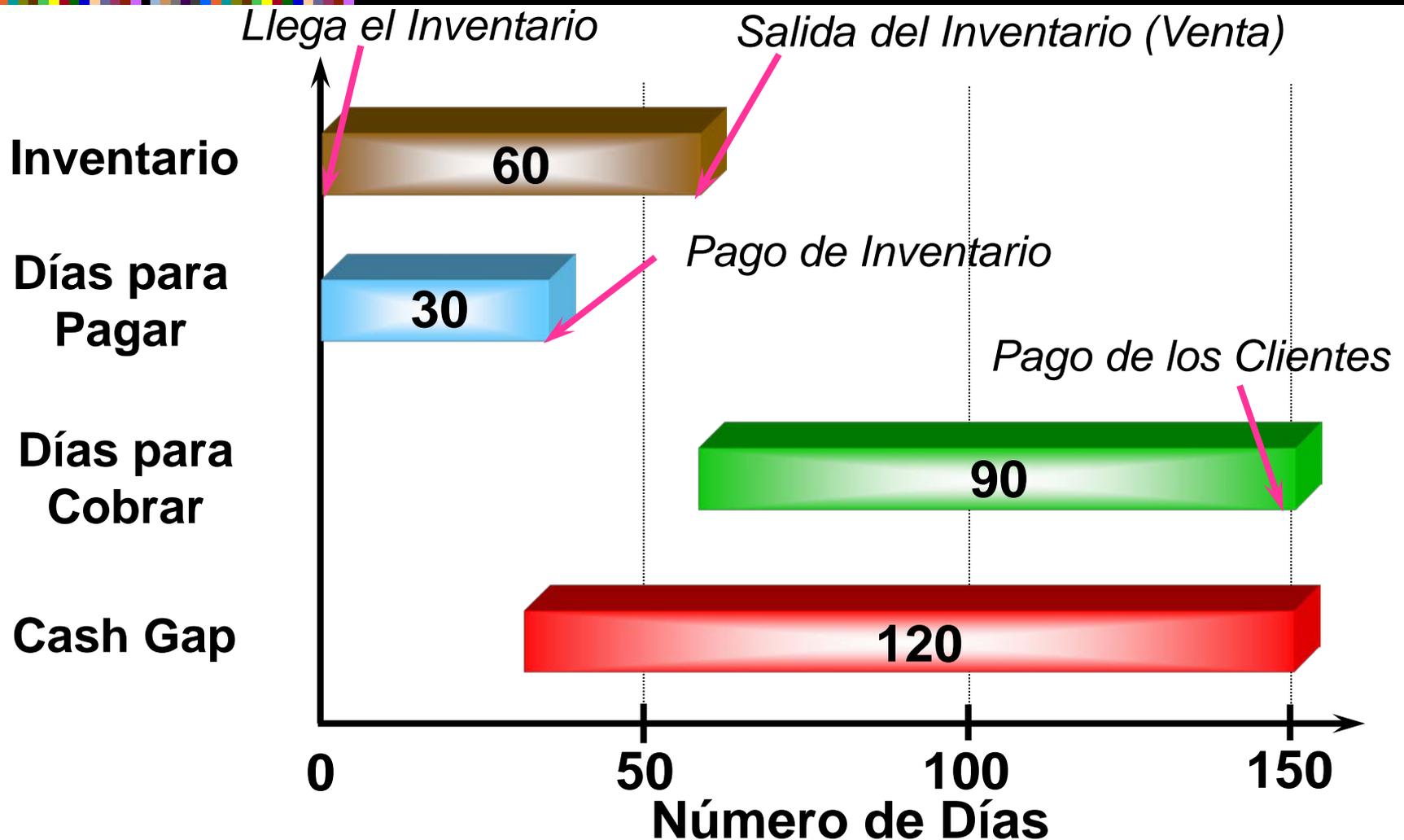


# Entendiendo el Reto de la Operación

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



# Cash Gap (Ciclo de Conversión del Efectivo)

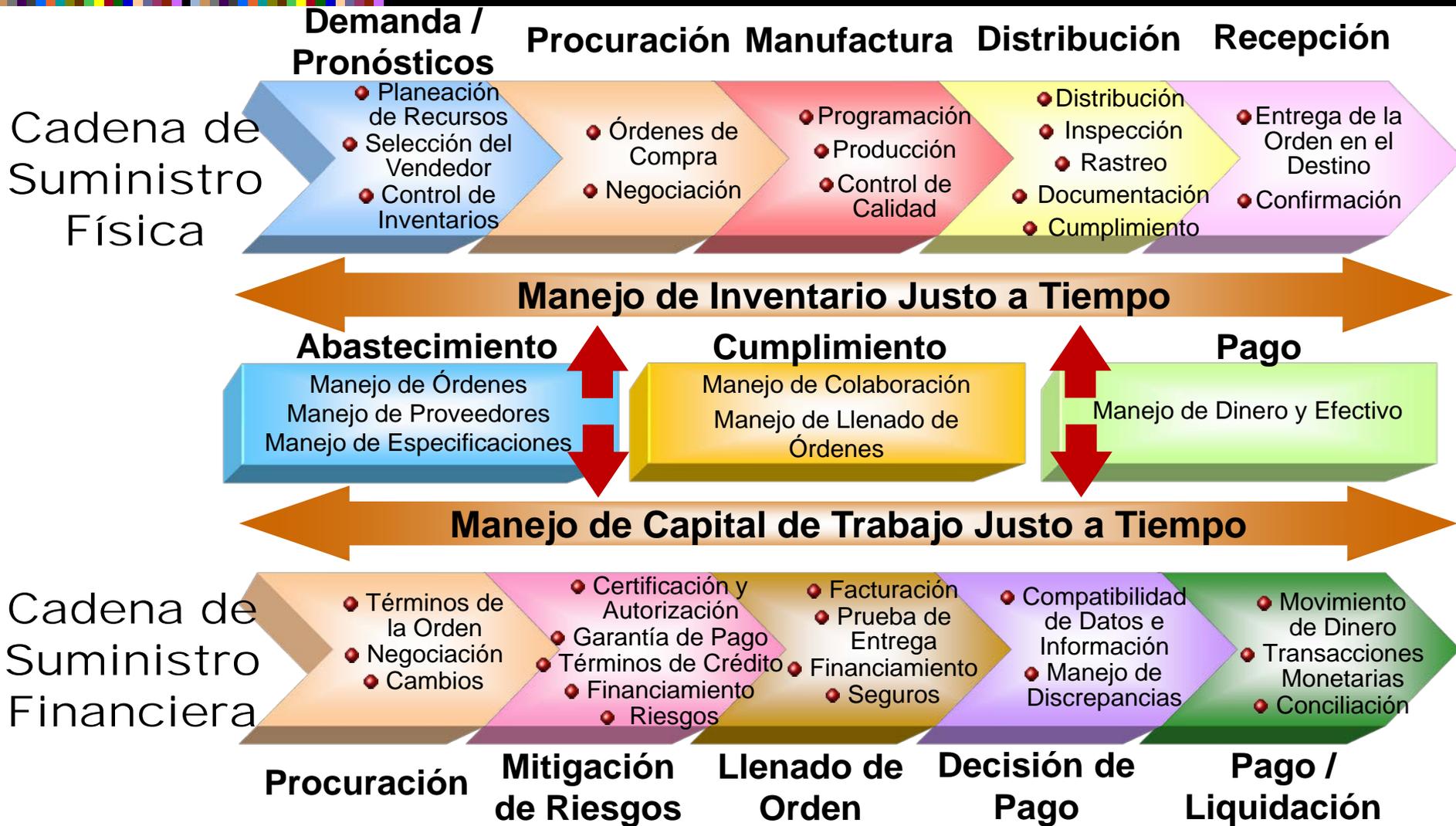


# Flujo de Efectivo y Capital de Trabajo

- ✚ 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

# Ejemplo de Estudio de Caso. Industria Farmacéutica

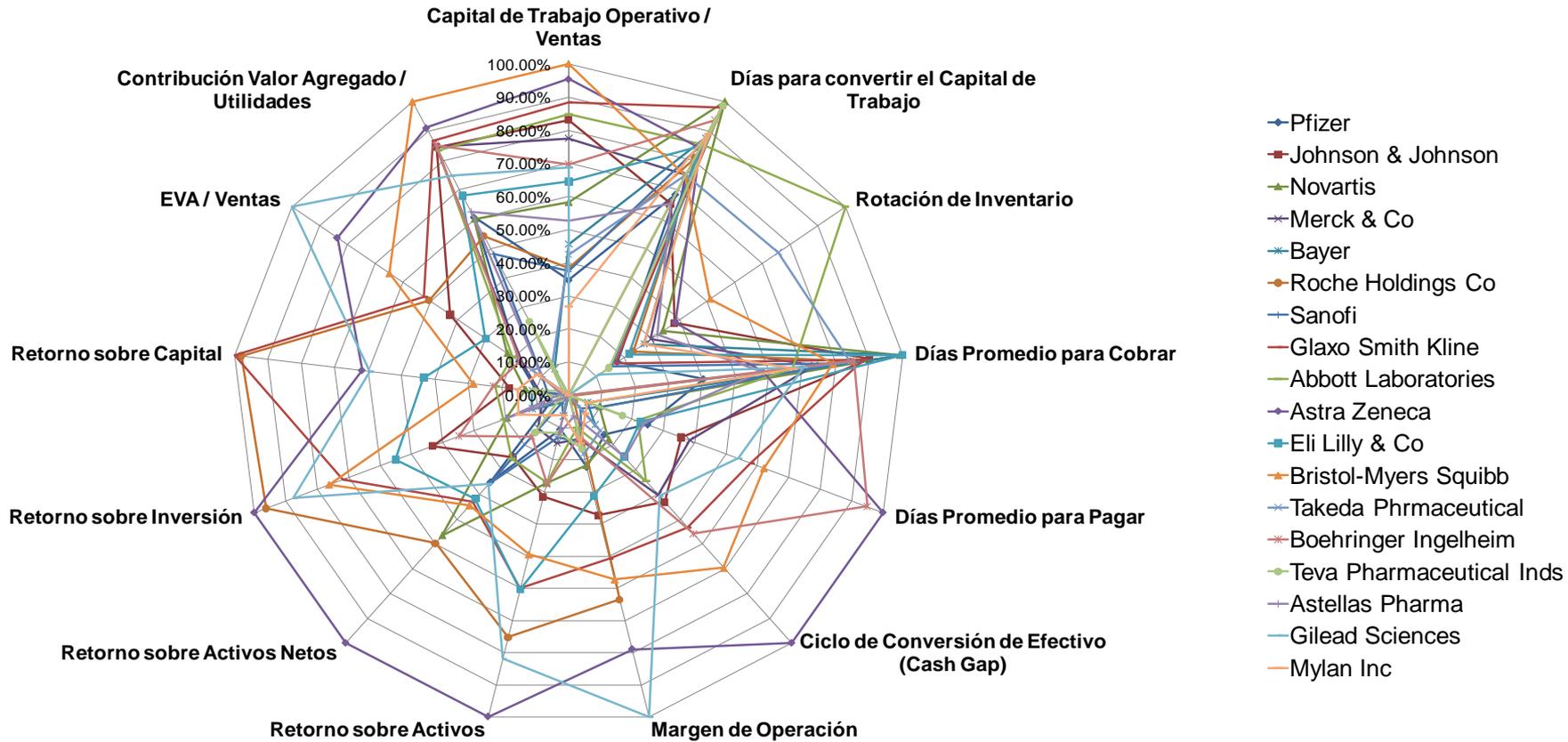
EMPRESA	Pfizer	Johnson & Johnson	Novartis	Merck & Co	Bayer	Roche Holdings Co	Sanofi	Glaxo Smith Kline	Abbott Laboratories	Astra Zeneca	Eli Lilly & Co	Bristol-Myers Squibb	Takeda Pharmaceutical	Boehringer Ingelheim	Teva Pharmaceutical Inds	Astellas Pharma	Gilead Sciences	Mylan Inc	
<b>Indicadores de Liquidez</b>																			
Capital de Trabajo	\$29,659.00	\$31,505.00	\$936.00	\$16,936.00	\$8,682.00	\$12,648.00	\$9,362.00	\$1,798.00	\$8,289.00	\$7,754.00	\$5,317.00	\$7,538.00	\$6,823.00	\$1,897.00	\$606.00	\$5,694.00	\$11,404.00	\$1,006.00	
Capital de Trabajo / Ventas	43.99%	48.45%	1.60%	35.25%	18.28%	27.25%	20.61%	4.22%	21.34%	23.08%	21.89%	35.48%	34.95%	10.04%	3.31%	48.16%	136.00%	16.41%	
Capital de Trabajo / Utilidades	296.32%	325.73%	10.12%	270.03%	270.13%	128.68%	126.96%	21.93%	175.32%	77.42%	122.29%	203.24%	399.22%	98.85%	21.96%	596.86%	406.70%	187.34%	
Razón de circulante	2.06	2.38	1.04	2.04	1.50	1.74	1.53	1.08	1.54	1.49	1.60	1.97	1.70	1.19	1.04	2.49	5.53	1.39	
Prueba del Ácido	1.78	2.11	0.78	1.66	0.97	1.43	1.09	0.82	1.32	1.37	1.34	1.79	1.44	0.93	0.88	2.13	4.98	0.85	
Razón de Efectivo o Prueba Super Ácida	0.13	1.08	0.16	0.83	0.13	0.24	0.30	0.39	0.44	0.48	0.66	0.74	0.80	0.26	0.08	0.80	3.03	0.18	
Clientes a Proveedores	2.62	0.81	2.07	0.84	1.69	7.93	2.53	0.63	0.86	0.79	1.55	0.67	3.34	0.95	2.23	1.59	0.89	2.18	
Inversa a la Razón de Circulante	51.38%	58.00%	3.69%	51.04%	33.28%	42.58%	34.76%	7.16%	34.87%	32.99%	37.32%	49.21%	41.23%	16.16%	4.19%	56.78%	81.93%	28.19%	
Solvencia	1.78	2.01	2.28	2.08	1.58	1.31	2.35	1.24	1.68	1.79	1.67	1.94	2.36	1.67	1.79	3.66	1.64	1.43	
Capital de Trabajo Operativo	\$22,004.00	\$3,269.00	\$11,264.00	\$3,954.00	\$12,547.00	\$14,164.00	\$14,163.00	\$827.00	\$1,563.00	-\$703.00	\$3,804.00	-\$1,001.00	\$5,345.00	\$2,398.00	\$9,614.00	\$2,643.00	\$1,110.00	\$2,279.00	
Capital de Trabajo Operativo / Ventas	32.63%	5.03%	19.23%	8.23%	26.42%	30.52%	31.12%	1.94%	4.02%	-2.09%	15.66%	-4.71%	28.20%	12.70%	52.50%	22.36%	13.24%	37.18%	
Capital de Trabajo Operativo / Utilidades	219.84%	33.80%	121.84%	63.04%	390.39%	144.10%	191.65%	10.09%	33.06%	-7.02%	87.49%	-28.99%	322.18%	124.96%	348.46%	277.04%	39.59%	424.39%	
Días para convertir el Capital de Trabajo	158.36	174.41	5.75	126.90	65.81	98.12	74.21	15.21	76.81	83.10	78.81	127.74	125.81	36.16	11.91	173.39	489.62	59.08	
<b>Indicadores de Apalancamiento</b>																			
Apalancamiento	1.29	0.99	0.78	0.93	1.74	3.25	0.76	4.11	1.47	1.27	1.49	1.07	0.73	1.50	1.26	0.38	1.67	2.32	
Deuda de corto plazo	0.27	0.40	0.45	0.32	0.40	0.34	0.32	0.45	0.43	0.53	0.44	0.46	0.50	0.68	0.50	0.82	0.24	0.32	
<b>Indicadores de Eficiencia</b>																			
Rotación de Inventario	1.94	3.24	2.97	2.70	2.55	2.30	1.80	1.89	7.10	3.25	2.20	4.04	5.59	0.84	1.76	2.85	1.53	2.55	
Días Promedio de Inventario	185.41	111.13	121.06	133.45	141.43	158.83	199.80	190.16	50.72	110.64	163.41	89.00	64.43	428.44	205.11	126.38	235.59	141.03	
Rotación de Cuentas por Cobrar	2.93	4.95	5.67	4.02	5.74	4.39	4.36	4.84	3.74	3.42	5.73	4.30	4.59	4.65	2.19	3.41	3.88	3.76	
Días Promedio para Cobrar	123.06	72.73	63.45	89.57	62.76	78.48	82.58	74.41	98.22	105.14	62.82	83.76	78.51	77.46	164.06	105.42	92.69	95.67	
Rotación de Cuentas por Pagar	1.71	1.26	3.53	1.18	4.76	9.58	3.43	0.81	1.93	0.49	1.85	0.78	11.06	0.51	2.35	1.78	0.87	4.77	
Días Promedio para Pagar	210.34	285.61	101.85	304.18	75.68	37.59	105.10	441.98	186.94	738.70	194.25	471.25	32.55	703.18	153.17	202.23	413.39	75.41	
Rotación de Activo Total	0.36	0.57	0.50	0.46	0.69	0.72	0.35	0.67	0.64	0.64	0.72	0.64	0.42	0.78	0.37	0.69	0.48	0.53	
Rotación de Activo Fijo	1.31	1.11	1.65	1.00	1.46	1.27	1.21	1.13	1.37	1.31	1.20	1.28	1.03	1.38	0.90	1.14	0.59	1.30	
Ciclo de Conversión de Efectivo (Cash Gap)	98.13	-101.76	82.67	-81.15	128.51	197.72	177.28	-177.41	-40.01	-522.92	31.98	-298.49	110.40	-197.28	215.99	29.55	-85.10	161.29	
Ciclo Total	31.81%	-55.35%	44.80%	-36.39%	62.93%	84.02%	87.72%	-67.06%	-27.23%	-242.35%	14.14%	-172.77%	77.23%	-39.00%	58.51%	12.75%	-25.92%	68.14%	
Rotación de Caja	3.67	-3.54	4.35	-4.44	2.80	1.82	2.03	-2.03	-9.00	-0.69	11.26	-1.21	3.26	-1.82	1.67	12.18	-4.23	2.23	
<b>Indicadores de Endeudamiento</b>																			
Razón de Deuda o Endeudamiento	0.56	0.50	0.44	0.48	0.63	0.76	0.43	0.80	0.59	0.56	0.80	0.52	0.42	0.60	0.56	0.27	0.61	0.70	
Razón de Deuda a Capital	1.29	0.99	0.78	0.93	1.74	3.25	0.76	4.11	1.47	1.27	1.49	1.07	0.73	1.50	1.26	0.38	1.57	2.32	
Razón de Capitalización	0.49	0.37	0.30	0.39	0.51	0.68	0.34	0.69	0.45	0.37	0.46	0.37	0.27	0.33	0.39	0.06	0.64	0.61	
Endeudamiento a Corto Plazo	0.34	0.40	0.35	0.30	0.69	1.12	0.24	1.87	0.63	0.68	0.66	0.49	0.36	1.01	0.62	0.31	0.37	0.73	
Endeudamiento a Largo Plazo	0.95	0.59	0.43	0.63	1.04	2.13	0.52	2.25	0.83	0.60	0.83	0.58	0.36	0.49	0.64	0.07	1.19	1.59	
Índice de Propiedad	0.44	0.50	0.56	0.52	0.37	0.24	0.56	0.20	0.41	0.44	0.44	0.48	0.58	0.40	0.44	0.73	0.39	0.30	
<b>Indicadores de Rentabilidad</b>																			
Margen Bruto	77.63%	68.69%	69.69%	64.89%	50.79%	73.67%	68.90%	73.23%	40.00%	82.06%	79.14%	73.65%	27.80%	88.44%	51.98%	67.13%	74.67%	41.83%	
Margen de Operación	18.93%	23.96%	18.76%	15.96%	11.36%	32.84%	16.35%	28.51%	14.81%	38.09%	22.03%	30.74%	17.57%	15.64%	16.98%	13.57%	45.20%	16.39%	
Margen Neto	14.84%	14.87%	15.79%	13.05%	8.77%	21.18%	16.24%	19.27%	12.17%	29.82%	17.90%	17.90%	8.75%	10.16%	15.07%	8.07%	33.44%	8.76%	
Retorno sobre Activos	5.32%	8.51%	7.87%	5.97%	4.69%	15.17%	5.68%	12.84%	7.84%	18.96%	12.92%	11.25%	3.69%	7.91%	5.50%	5.59%	16.21%	4.63%	
Retorno sobre Activos Netos	19.51%	16.48%	25.98%	13.06%	9.88%	26.90%	19.61%	21.86%	16.67%	38.96%	21.50%	22.31%	9.00%	14.01%	13.52%	9.23%	19.74%	11.41%	
Retorno sobre Inversión	6.79%	13.71%	9.35%	7.30%	7.86%	23.52%	5.72%	19.00%	9.54%	24.22%	15.89%	19.81%	7.41%	12.18%	6.20%	9.39%	21.60%	8.67%	
Retorno sobre Capital	12.18%	16.94%	14.02%	11.50%	12.83%	64.52%	10.13%	65.69%	19.35%	43.09%	32.12%	23.25%	6.36%	19.77%	12.43%	7.68%	41.61%	15.38%	
<b>Indicadores de Flujo de Efectivo</b>																			
Flujo de Efectivo a Ventas	0.30	0.22	0.24	0.26	0.14	0.29	0.27	0.23	0.23	0.23	0.30	0.23	0.22	0.18	0.23	0.18	0.43	0.59	
Flujo Libre de Efectivo a Flujo de Operación	0.09	0.36	-0.11	0.21	0.35	0.16	-0.25	-0.02	0.35	-0.45	-0.01	0.15	1.35	0.62	-0.04	0.45	2.47	2.47	
Razón del Flujo de Efectivo de Operación	0.72	0.42	0.96	0.49	0.67	0.57	0.65	0.93	0.65	0.67	0.63	0.51	0.59	0.84	0.96	0.40	0.18	0.72	
Razón de Deuda Total	0.19	0.25	0.28	0.24	0.15	0.28	0.22	0.19	0.25	0.26	0.36	0.28	0.22	0.23	0.15	0.45	0.34	0.45	
<b>Métricas Evaluación</b>																			
TRR	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	
EVA	\$6,920.70	\$12,882.80	\$6,954.35	\$4,632.35	\$1,596.30	\$10,556.80	\$3,209.25	\$9,969.70	\$4,336.45	\$11,936.70	\$3,615.40	\$6,003.00	\$1,606.55	\$1,923.05	\$774.85	\$843.20	\$3,507.40	\$468.45	
EVA / Ventas	10.26%	19.81%	11.87%	9.64%	3.36%	22.75%	7.05%	23.42%	11.16%	35.54%	14.89%	28.26%	8.48%	10.18%	4.23%	7.13%	41.83%	7.64%	
EVA / Utilidad de Operación	54.23%	82.67%	63.29%	60.40%	29.59%	69.28%	43.14%	82.17%	63.97%	91.92%	67.58%	91.92%	48.26%	65.10%	24.92%	52.57%	92.54%	46.61%	
Contribución Valor Agregado	\$9,392.24	\$10,535.25	\$8,637.62	\$6,842.48	\$1,962.71	\$8,822.38	\$6,344.56	\$9,042.34	\$5,116.57	\$11,326.97	\$4,280.47	\$4,405.22	\$1,029.81	\$2,098.44	\$1,967.32	\$906.15	\$2,879.32	\$297.35	
Contribución Valor Agregado / Ventas	13.93%	16.20%	14.75%	14.24%	4.13%	19.01%	13.94%	21.24%	13.17%	33.73%	17.62%	20.74%	5.43%	11.11%	10.74%	7.66%	34.34%	4.85%	
Contribución Valor Agregado / Utilidades	93.84%	108.93%	93.43%	109.10%	61.07%	89.76%	65.85%	110.27%	108.22%	113.11%	98.45%	118.77%	62.06%	109.35%	71.31%	94.98%	102.69%	55.37%	
Costo Días para Cobrar	\$773.51	\$816.95	\$466.23	\$629.67	\$611.09	\$399.57	\$466.99	\$353.31	\$934.58	\$263.98	\$132.63	\$195.38	\$447.59	\$70.46	\$601.33	\$170.70	\$82.03	\$142.15	
Costo Días de Inventario	\$1,165.35	\$942.75	\$989.50	\$038.10	\$1,377.15	\$798.45	\$1,178.25	\$902.85	\$492.60	\$277.80	\$345.00	\$207.60	\$367.35	\$389.70	\$751.80	\$204.60	\$208.50	\$209.55	
Beneficio de Días para Pagar	\$1,322.10	\$2,422.95	\$748.35	\$2,138.25	\$736.95	\$191.40	\$619.80	\$2,098.50	\$1,815.75	\$1,854.75	\$410.10	\$1,099.20	\$185.55	\$639.60	\$561.45	\$327.45	\$365.85	\$112.05	

# Relaciones entre Métricas

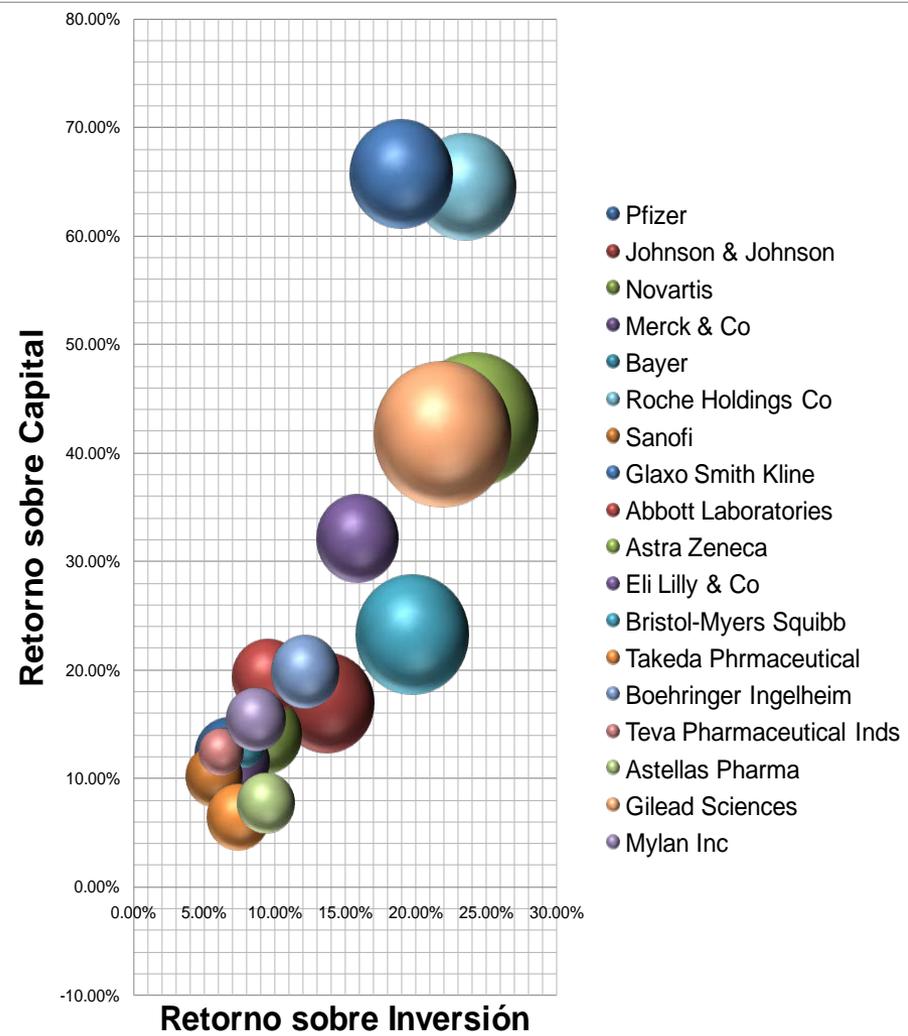
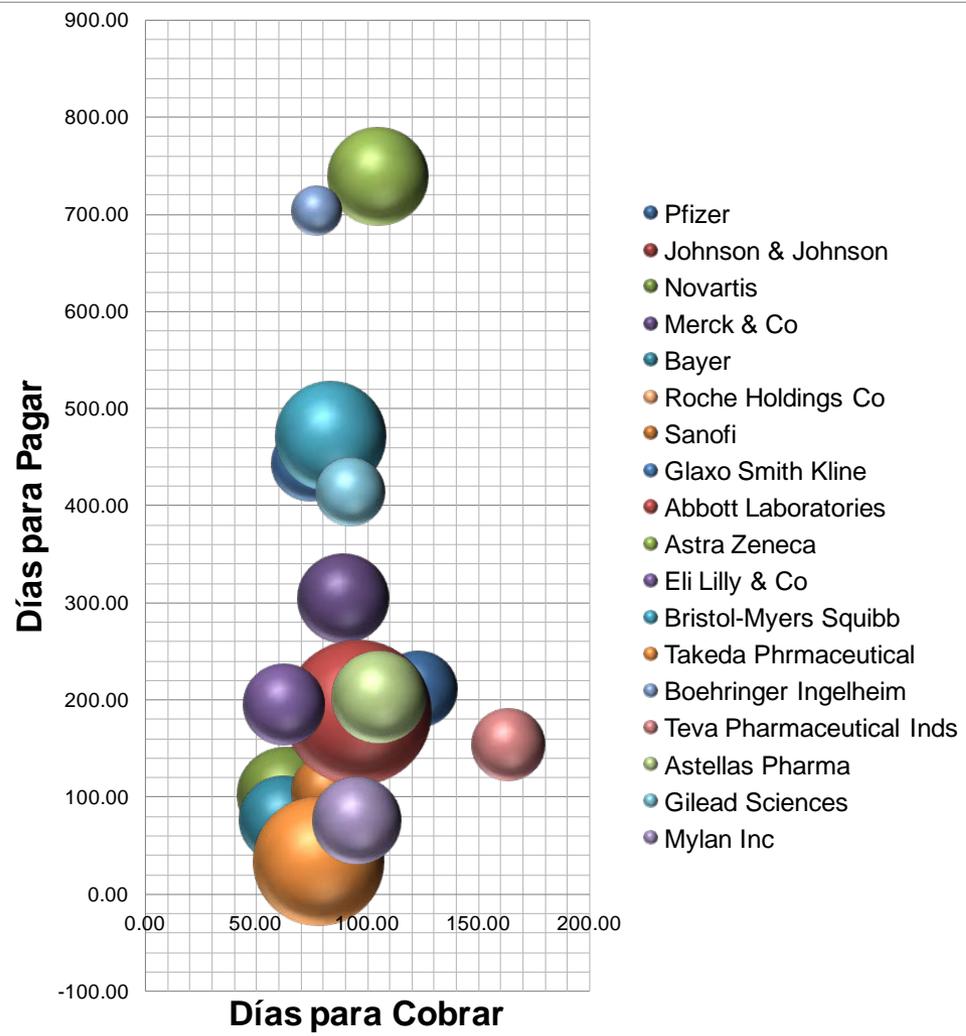
- ✚ **La agrupación de varios indicadores en forma conjunta ofrecen una mejor y más completa visión para el diagnóstico de la situación de la empresa que la visión que pueda ofrecer una sola métrica.**
- ✚ **En este esquema de competencia global se tiene una mayor necesidad de un conocimiento integral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



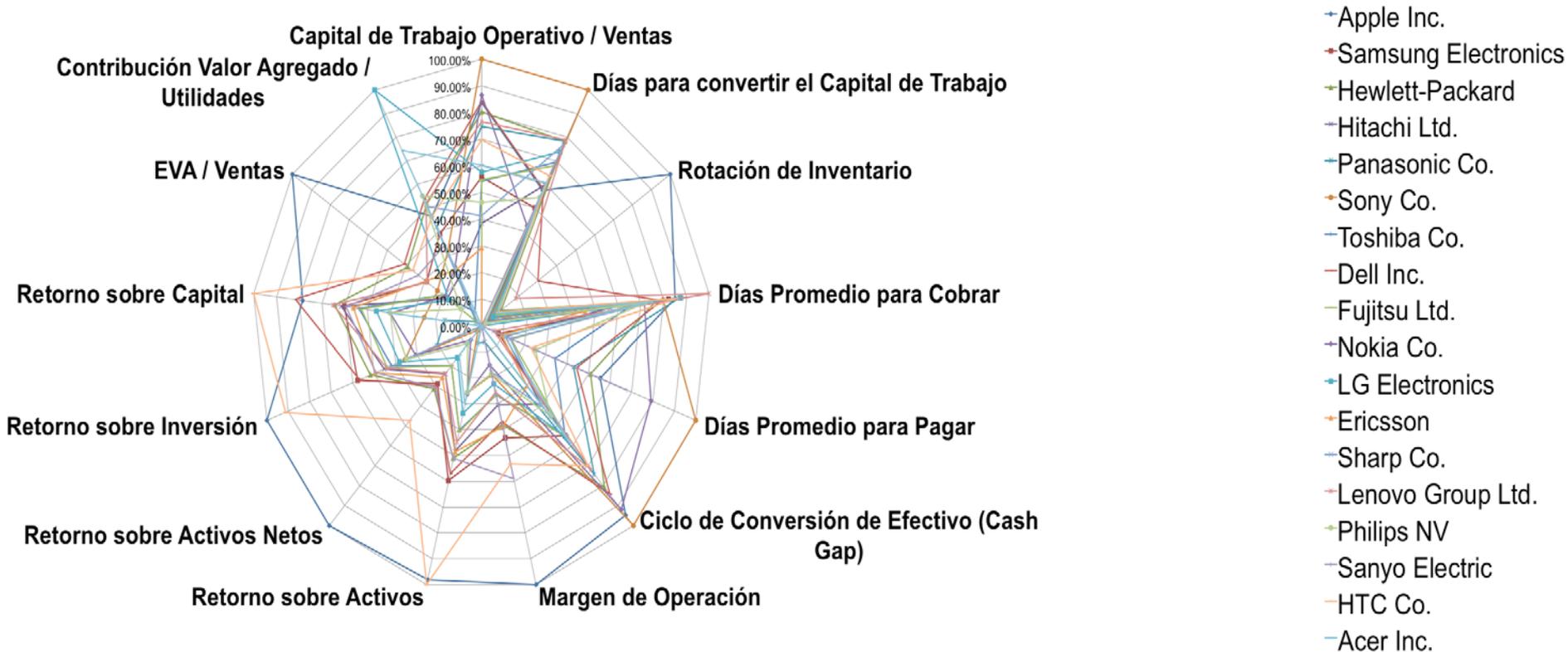
# Ejemplo de Estudio de Caso. Industria Farmacéutica



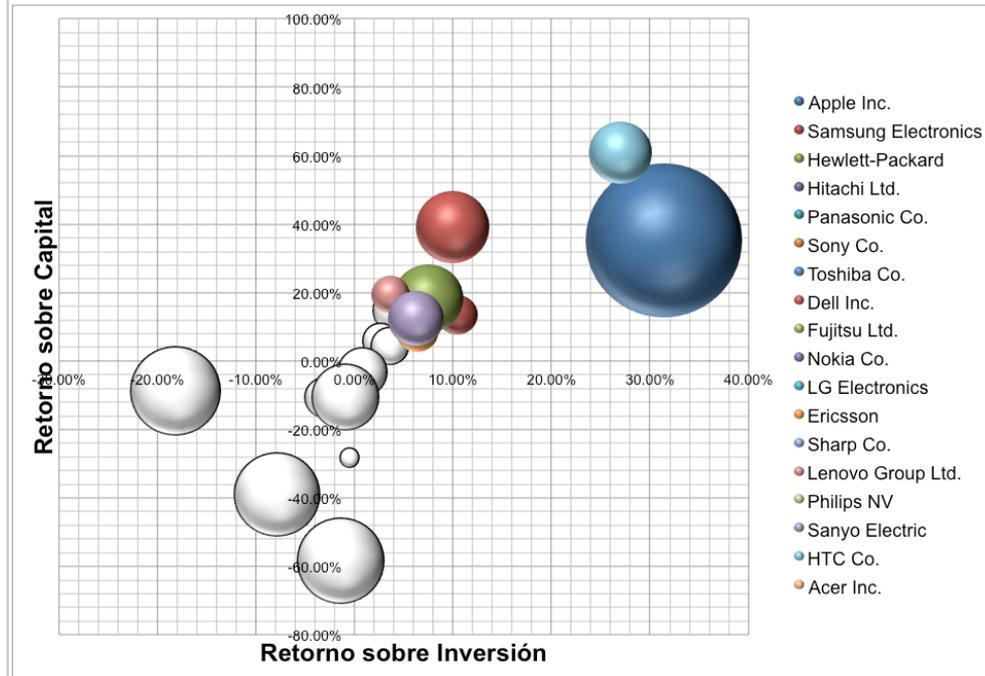
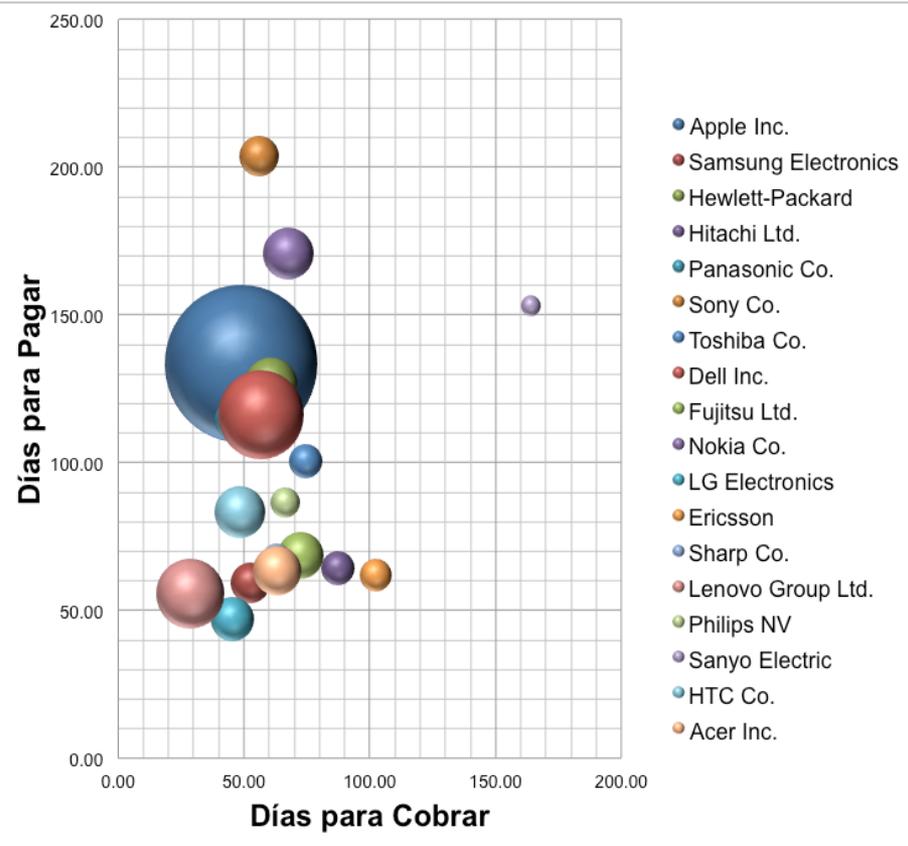
# Ejemplo de Estudio de Caso. Industria Farmacéutica



# Ejemplo de Estudio de Caso. Industria Fabricantes Electrónicos



# Ejemplo de Estudio de Caso. Industria Fabricantes Electrónicos

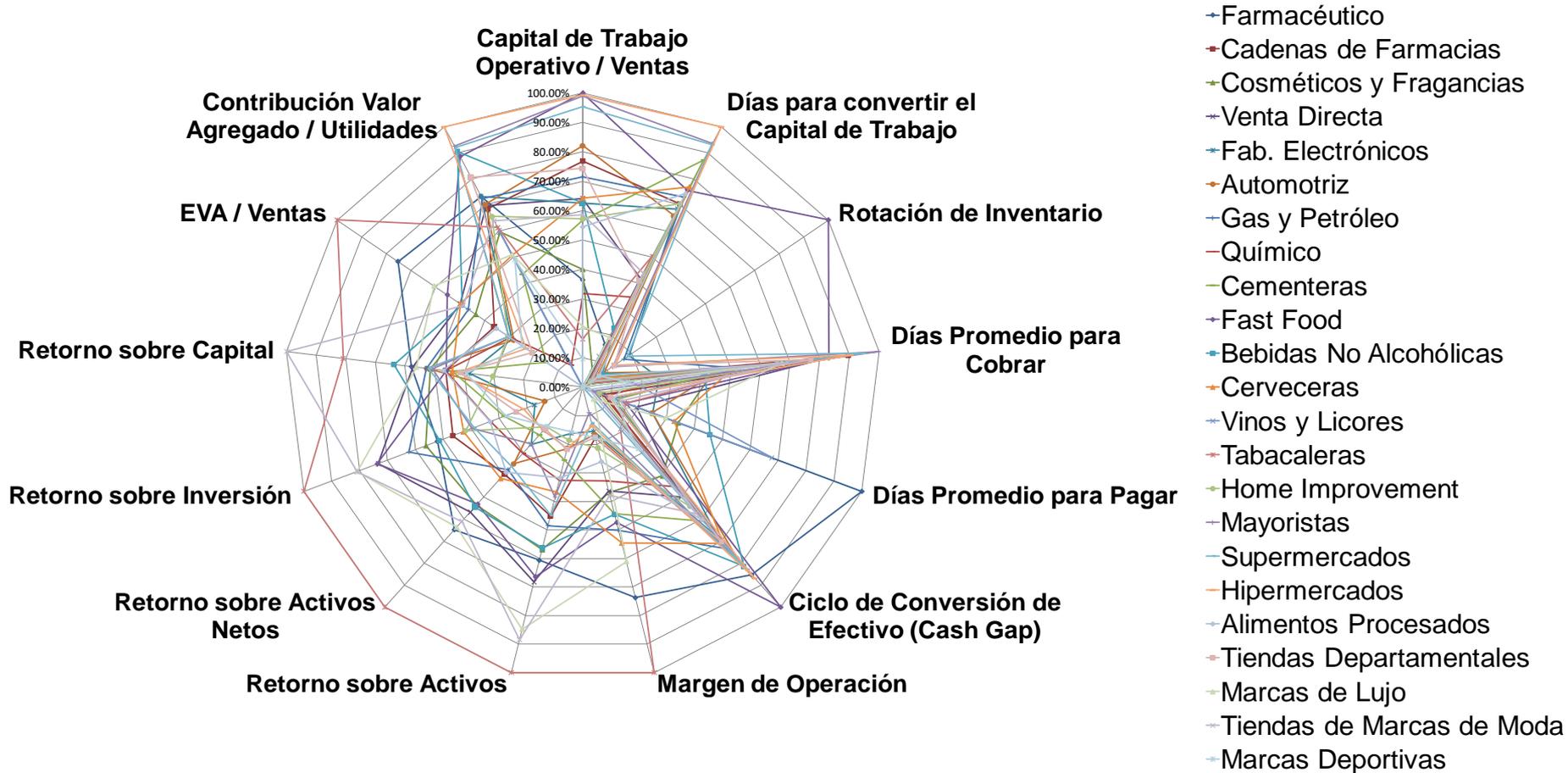


# Ejemplo de Estudio de Caso.

## Comparativo Industrial

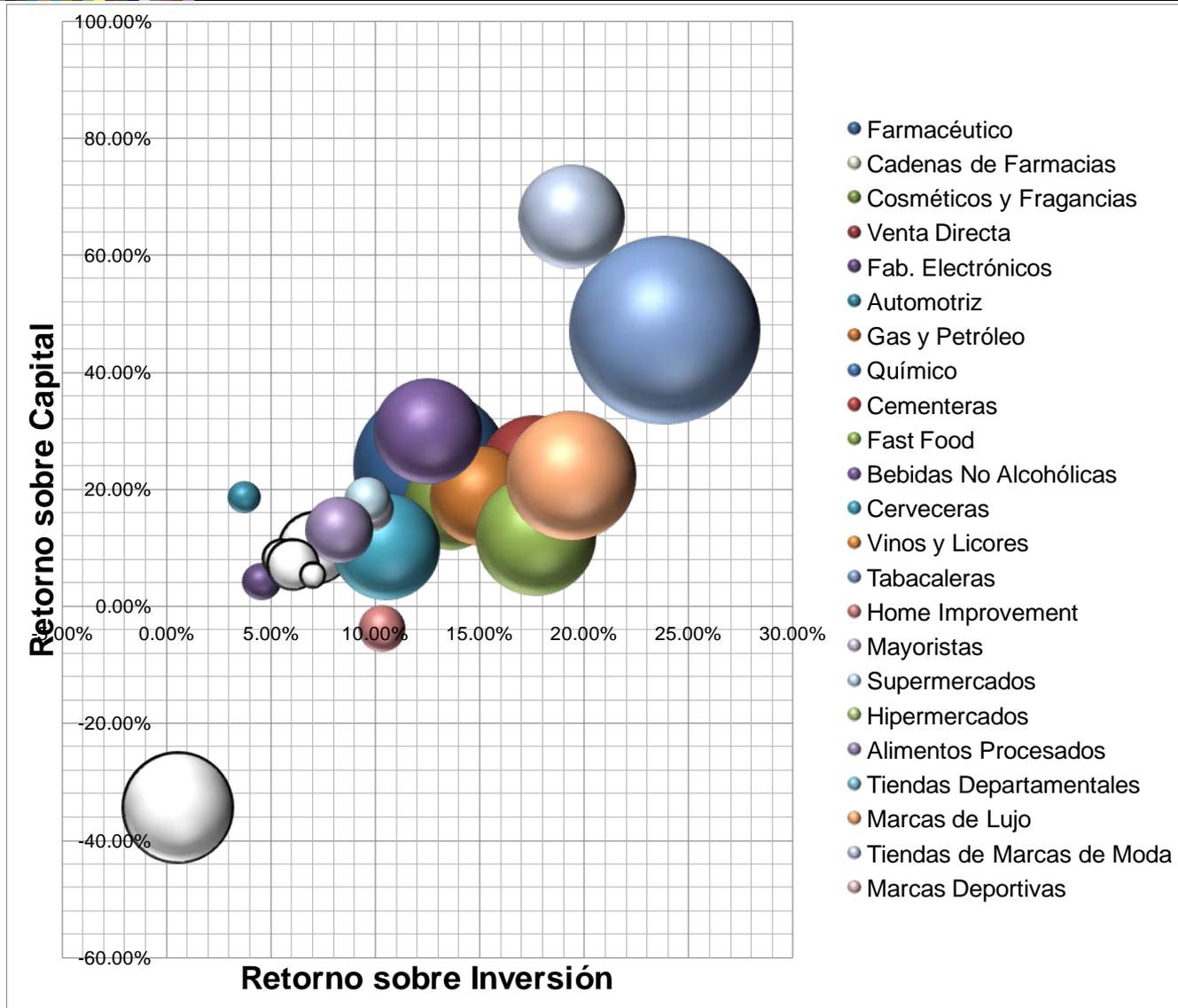
INDUSTRIA	Farmacéuti- co	Cadenas de Farmacias	Cosméticos y Fragancias	Venta Directa	Fab. Electrónicos	Automotriz	Gas y Petróleo	Químico	Cementeras	Fast Food	Bebidas No Alcohólicas	Cerveceras	Vinos y Licores	Tabacaleras	Home Improvemen- t	Mayoristas	Supermerca- dos	Hipermercado s	Alimentos Procesados	Tiendas Departament- ales	Marcas de Lujo	Tiendas de Marcas de Moda	Marcas Deportivas
<b>Indicadores de Liquidez</b>																							
Capital de Trabajo	\$9,315.22	\$1,661.38	\$778.12	\$253.64	\$5,419.83	\$7,769.57	\$8,873.18	\$6,300.88	\$83.18	\$143.53	\$460.37	-\$483.24	\$1,217.38	\$823.30	\$876.83	-\$936.00	-\$535.59	-\$2,012.29	\$1,402.59	\$6,025.65	\$1,300.88	\$1,300.88	\$1,240.35
Capital de Trabajo / Ventas	30.57%	8.00%	34.49%	19.95%	8.80%	9.93%	6.88%	22.92%	0.94%	5.80%	27.91%	5.25%	32.47%	16.39%	7.98%	-1.70%	-1.51%	-4.41%	6.34%	20.32%	29.39%	19.15%	37.38%
Capital de Trabajo / Utilidades	207.73%	245.13%	927.06%	367.59%	54.22%	264.55%	50.08%	676.79%	-888.38%	-244.74%	269.10%	-92.23%	259.38%	65.12%	41.50%	-101.30%	-166.58%	-406.29%	823.99%	-235.54%	414.76%	329.26%	565.71%
Razón de circulante	1.85	\$1.53	\$2.45	\$2.06	\$1.25	\$1.25	\$1.34	\$1.91	\$1.15	\$1.51	\$2.25	\$1.29	\$2.47	\$1.51	\$1.83	\$0.99	\$0.94	\$0.83	\$1.42	\$1.93	\$2.26	\$2.24	\$3.58
Prueba del Ácido	1.53	0.88	1.88	1.45	1.00	1.01	1.01	1.33	0.87	1.39	1.85	0.96	1.14	0.88	0.72	0.41	0.51	0.92	0.81	1.37	1.20	1.35	2.67
Razón de Efectivo o Prueba Super Ácida	\$0.63	\$0.25	\$0.88	\$0.93	\$0.26	\$0.31	\$0.21	\$0.38	\$0.34	\$0.81	\$0.79	\$0.47	\$0.39	\$0.43	\$0.22	\$0.23	\$0.20	\$0.18	\$0.18	\$0.28	\$0.62	\$0.58	\$1.03
Clientes a Proveedores	1.90	0.39	1.98	0.75	1.10	0.67	1.11	1.43	1.11	1.11	2.06	1.06	1.11	1.11	2.24	0.71	0.07	0.23	0.22	1.15	0.85	0.89	0.76
Inversa a la Razón de Circulante	37.11%	32.95%	51.05%	44.74%	16.61%	15.95%	15.61%	40.18%	1.82%	-13.97%	37.55%	1.16%	36.31%	20.61%	26.37%	-7.84%	-17.45%	-34.64%	18.81%	8.48%	46.85%	50.33%	60.19%
Solvencia	1.90	2.29	2.61	2.06	1.66	1.42	2.06	1.99	1.77	1.92	2.96	2.14	1.87	1.72	2.36	1.64	1.87	1.60	1.80	1.68	2.35	2.69	3.65
Capital de Trabajo Operativo	\$6,069.11	\$2,389.88	\$545.29	\$114.01	\$3,825.56	\$4,588.57	\$7,897.53	\$6,157.82	\$984.71	-\$218.88	-\$75.61	\$325.88	\$1,396.31	\$3,408.70	\$1,367.33	-\$1,855.50	-\$485.94	-\$1,781.24	\$3,525.53	\$679.29	\$1,661.59	\$346.47	\$868.54
Capital de Trabajo Operativo / Ventas	18.57%	4.63%	17.31%	9.01%	9.51%	2.62%	6.45%	20.18%	11.53%	-3.36%	9.56%	8.96%	31.13%	25.50%	11.39%	-2.97%	-1.74%	-3.14%	12.33%	5.49%	24.06%	10.93%	27.77%
Capital de Trabajo Operativo / Utilidades	155.44%	122.06%	425.60%	130.18%	98.95%	155.77%	88.05%	998.05%	-1,380.66%	-76.37%	16.88%	572.00%	250.87%	211.70%	144.16%	-171.74%	-152.25%	-205.14%	947.82%	27.59%	366.52%	218.69%	454.23%
Días para convertir el Capital de Trabajo	110.07	28.80	124.17	71.81	31.66	35.76	24.77	82.52	3.39	20.87	100.46	18.89	116.89	58.99	28.71	-6.11	-6.43	-15.86	22.83	73.17	105.81	68.95	134.56
<b>Indicadores de Apalancamiento</b>																							
Apalancamiento	1.49	0.86	0.87	1.56	2.34	3.26	0.62	1.56	1.56	-4.88	3.71	1.52	2.00	2.44	1.48	2.14	1.97	1.90	1.59	1.87	0.88	3.66	0.68
Deuda de corto plazo	0.44	0.76	0.56	0.60	0.69	0.55	0.45	0.45	0.43	0.36	0.59	0.50	0.39	0.48	0.61	0.84	0.63	0.55	0.51	0.50	0.57	0.68	0.69
<b>Indicadores de Eficiencia</b>																							
Rotación de Inventario	2.84	5.76	3.08	3.17	15.46	8.02	13.98	4.95	6.01	73.92	7.64	5.65	1.98	3.47	4.15	10.66	15.12	11.36	6.54	11.12	1.85	4.51	6.69
Días Promedio de Inventario	158.56	67.69	156.41	135.01	55.24	50.86	36.34	80.43	65.03	11.93	84.29	87.82	298.82	182.92	96.13	36.32	27.73	36.35	59.03	62.88	246.99	93.76	109.33
Rotación de Cuentas por Cobrar	4.27	37.17	11.69	117.63	6.13	13.71	12.21	6.76	10.21	43.81	9.15	31.81	6.00	64.93	118.80	882.86	73.09	72.17	13.25	63.63	14.09	912.90	312.78
Días Promedio para Cobrar	89.38	11.14	50.79	17.53	66.91	49.16	42.90	54.42	46.08	16.84	53.45	45.37	75.33	32.22	16.92	2.11	6.50	10.44	32.05	22.14	30.72	28.96	76.12
Rotación de Cuentas por Pagar	2.92	7.84	4.84	8.66	4.33	5.47	7.29	6.92	6.08	8.87	6.75	4.71	3.33	20.83	7.60	9.85	6.05	12.53	6.39	4.22	6.41	13.05	
Días Promedio para Pagar	262.97	59.24	118.71	85.94	98.73	98.13	62.23	70.27	77.68	143.73	115.46	192.31	77.57	56.52	51.95	43.69	65.39	48.64	65.50	108.74	73.33	68.17	
Rotación de Activo Total	0.57	2.13	1.16	1.85	1.16	0.77	1.27	0.89	0.53	1.42	1.08	0.69	0.80	1.67	3.43	2.61	1.42	1.32	1.24	0.99	1.67	1.17	
Rotación de Activo Fijo	1.20	3.27	1.96	2.68	2.12	1.68	1.74	1.39	0.76	2.20	1.79	1.26	1.17	1.71	2.18	3.86	4.02	2.07	2.30	1.68	1.52	2.28	
Ciclo de Conversión de Efectivo (Cash Gap)	-15.03	19.60	88.50	66.60	23.41	1.86	12.12	77.62	40.83	-48.91	-5.99	17.73	181.54	137.57	56.53	-13.53	-9.36	-18.59	42.44	19.53	168.98	49.39	117.28
Ciclo Total	-8.72%	24.19%	37.29%	43.94%	-0.49%	-15.73%	5.79%	53.93%	34.88%	-230.53%	-7.19%	0.37%	37.51%	72.29%	46.71%	-36.23%	-41.57%	-44.13%	46.32%	-4.49%	54.88%	28.80%	62.36%
Rotación de Cajas	1.02	38.28	2.47	4.37	-5.76	3.41	11.81	3.36	17.46	-3.27	3.17	0.03	-3.13	3.06	8.36	192.83	3.97	-41.17	8.33	-10.67	4.67	6.16	-3.77
<b>Indicadores de Endeudamiento</b>																							
Razón de Deuda o Endeudamiento	0.56	0.45	0.52	0.54	0.64	0.72	0.55	0.56	0.58	0.80	0.46	0.53	0.58	0.77	0.52	0.63	0.59	0.62	0.57	0.61	0.45	0.46	0.40
Razón de Deuda a Capital	1.49	0.86	0.87	1.56	2.34	3.26	0.62	1.56	1.56	-4.88	3.71	1.52	2.00	2.44	1.48	2.14	1.97	1.90	1.59	1.87	0.88	3.66	0.68
Razón de Capitalización	0.42	0.15	0.37	0.34	0.37	0.53	0.41	0.43	0.44	0.88	0.30	0.43	0.71	0.32	0.22	0.35	0.43	0.39	0.44	0.26	0.25	0.25	0.21
Endeudamiento a Corto Plazo	0.62	0.67	0.51	0.84	1.56	1.61	0.47	0.65	0.73	-2.28	1.50	0.66	0.77	1.11	0.85	1.73	1.28	1.05	0.77	0.92	0.48	1.30	0.54
Endeudamiento a Largo Plazo	0.87	0.18	0.37	0.72	0.78	1.65	0.15	0.91	0.83	-2.60	2.21	0.86	1.23	1.33	0.62	0.41	0.69	0.86	0.82	0.95	0.40	2.36	0.44
Índice de Propiedad	0.44	0.55	0.48	0.46	0.36	0.28	0.45	0.44	0.42	0.20	0.54	0.47	0.42	0.23	0.48	0.37	0.41	0.38	0.43	0.39	0.55	0.54	0.60
<b>Indicadores de Rentabilidad</b>																							
Margen Bruto	65.24%	27.04%	69.05%	66.95%	27.19%	18.96%	30.34%	26.93%	33.11%	42.10%	47.33%	48.22%	47.48%	50.40%	33.08%	13.70%	22.41%	25.63%	24.53%	31.58%	62.61%	42.98%	39.53%
Margen de Operación	22.09%	5.51%	11.20%	11.05%	4.89%	5.17%	15.11%	9.97%	13.41%	14.30%	13.45%	16.24%	0.26%	29.87%	6.60%	2.91%	3.99%	4.26%	7.99%	5.47%	18.34%	11.50%	5.55%
Margen Neto	15.76%	3.29%	6.86%	6.60%	2.33%	4.81%	7.26%	6.08%	6.77%	9.61%	9.20%	0.02%	18.32%	2.38%	1.65%	2.77%	2.76%	2.76%	4.87%	3.38%	11.30%	7.68%	1.39%
Retorno sobre Activos	8.92%	6.72%	8.39%	9.98%	2.63%	3.39%	7.21%	4.95%	3.97%	9.73%	8.31%	5.54%	0.35%	14.48%	2.99%	5.89%	6.89%	3.39%	4.84%	3.44%	12.33%	12.89%	2.56%
Retorno sobre Activos Netos	18.31%	10.55%	14.89%	15.84%	8.48%	9.15%	9.94%	7.72%	6.15%	14.76%	15.14%	11.20%	18.88%	29.09%	4.03%	6.43%	9.53%	4.50%	10.33%	4.25%	17.98%	17.16%	3.91%
Retorno sobre Inversión	12.89%	11.42%	13.65%	17.64%	4.56%	3.73%	15.07%	8.27%	7.13%	17.72%	12.54%	10.24%	0.57%	23.85%	10.34%	9.80%	9.64%	5.50%	6.90%	6.09%	19.41%	19.41%	6.99%
Retorno sobre Capital	23.83%	12.24%	17.41%	23.35%	4.12%	18.62%	18.85%	12.23%	9.92%	11.98%	29.86%	9.99%	-34.55%	47.13%	-3.92%	16.65%	18.09%	8.10%	12.92%	7.09%	22.27%	66.49%	5.26%
<b>Indicadores de Flujo de Efectivo</b>																							
Flujo de Efectivo a Ventas	0.28	0.05	0.09	0.09	0.08	0.06	0.12	0.10	0.13	0.15	0.09	0.15	0.09	0.21	0.06	0.03	0.05	0.05	0.07	0.08	0.23	0.09	0.02
Flujo Libre de Efectivo a Flujo de Operación	0.45	-0.76	0.17	0.47	0.49	-1.21	-0.11	-0.31	0.13	-0.17	-0.42	0.14	0.09	0.19	0.05	-0.02	0.13	0.01	0.03	0.06	-0.19	0.19	-0.08
Razón del Flujo de Efectivo de Operación	0.64	0.65	0.46	0.52	0.87	0.78	0.82	0.59	0.95	1.21	0.59	0.93	0.60	0.69	0.74	0.92	1.12	1.30	0.77	0.91	0.51	0.50	0.41
Razón de Deuda Total	0.27	0.22	0.26	0.34	0.17	0.07	0.26	0.16	0.12	0.33	0.28	0.22	0.08	0.21	0.27	0.19	0.24	0.11	0.13	0.18	0.71	0.40	0.04
<b>Métricas Evaluación</b>																							
TRR	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15	0.15
EVA	\$5,096.52	\$724.26	\$377.76	\$159.67	\$2,739.00	\$902.64	\$12,651.68	\$758.33	-\$340.43	\$553.96	\$1,056.35	\$968.09	\$405.77	\$3,549.25	\$240.15	\$456.01	\$248.44	\$554.33	\$1,366.16	-\$375.25	\$922.03	\$808.74	\$260.19
EVA / Ventas																							

# 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](mailto:mdelmoral@logt2.com)

15 de Agosto del 2018 43