



CENTRO LATINOAMERICANO
DE INNOVACIÓN EN LOGÍSTICA

Benchmarking operacional

Con Datos financieros Capitulo **Colombia**



CLI – centro latinoamericano de Innovación en Logística un proyecto de LOGyCA, miembro por Latinoamérica del la Red Global de Supply Chain and Logistics Excellence de MIT.



Un estudio demostró que la mayoría de los indicadores que las compañías analizan son financieros.

(Kueng, 2002)



La encuesta anual de CEOs # 27 de Industry mostro que productividad y rentabilidad son los indicadores mas importantes para la toma de decisiones.

(Stevens, 1998)

Existe una desconexión entre lo que analiza un gerente de logística y lo que analiza el nivel gerencial para tomar decisiones – una desalineación de visión y ejecución.

(Kremers, 2010)



Supply chain management es un importante catalizador para aumentar la rentabilidad, pero continuamente pelea con otras áreas por recursos y soporte ante la junta directiva, es necesario hablar en los mismos términos.

El gerente de logística debe ser capaz de comunicar como el desempeño superior de la cadena de abastecimiento puede brindarle una clara ventaja competitiva a la compañía.

(Kremmers, 2010)



¿Cual es el impacto de las operaciones en la rentabilidad “real” que toma en consideración el costo del capital?

Benchmarking

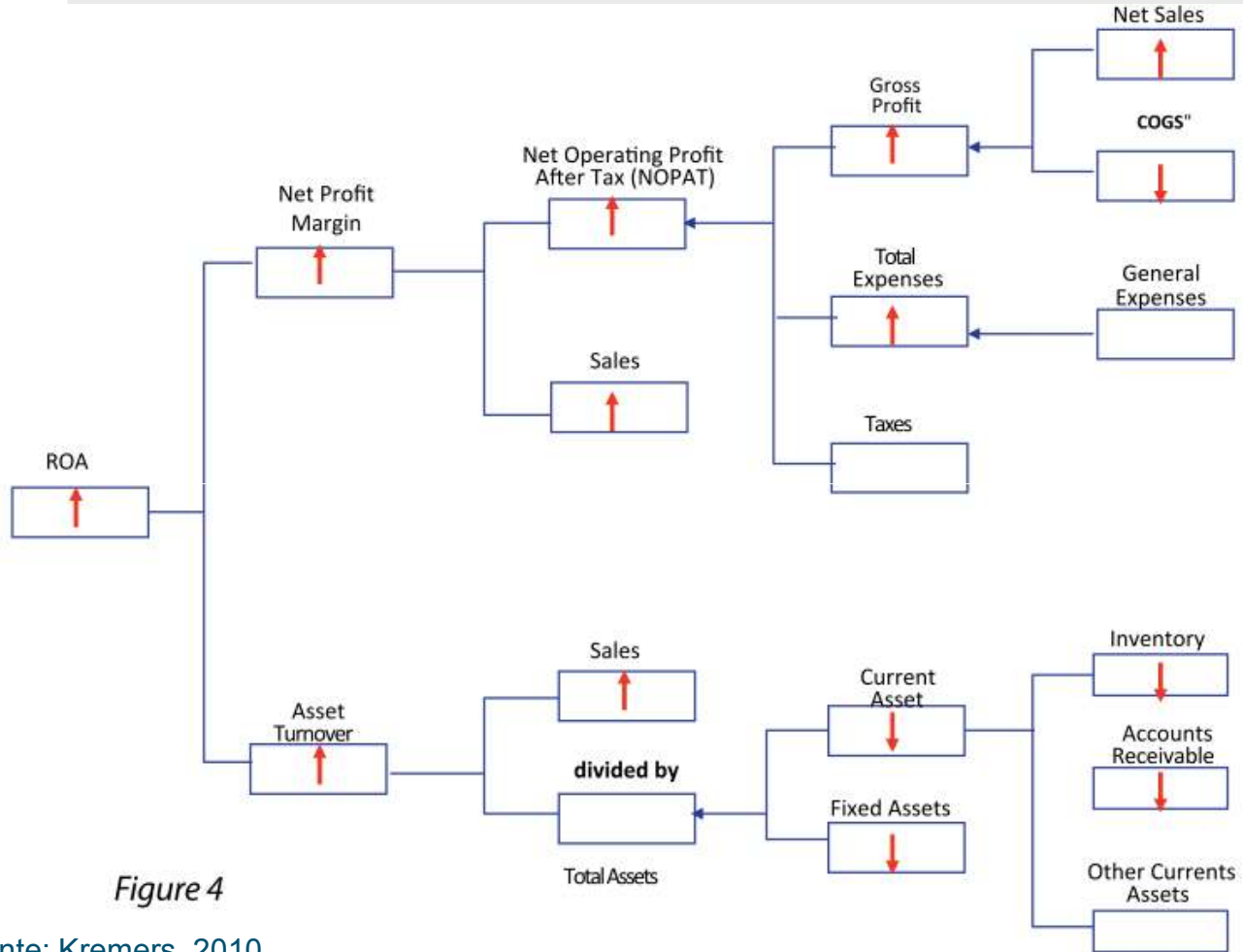


Figure 4

Fuente: Kremers, 2010

Un estudio realizado por Aberdeen se enfocó en determinar la importancia y prácticas usadas en (Supply Chain Finance).

EL mayor reto es poder reducir el ciclo de efectivo, pero solo el 13% de las compañías entrevistadas usan este enfoque.



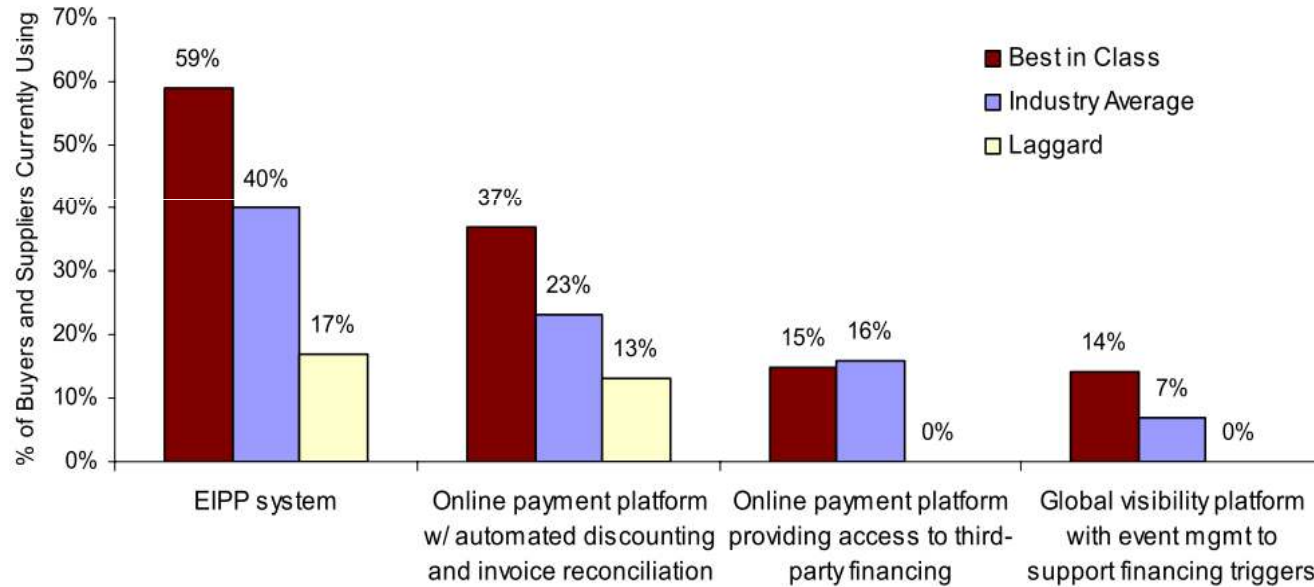
La conclusión más importante fue que las empresas líderes están reduciendo el costo y construyendo una cadena de abastecimiento financieramente eficiente con la ayuda de 3 áreas foco **finanzas, tecnología y visibilidad**.

Fuente: Supply chain finance benchmark report. Septiembre, 2006.



Benchmarking

EL estudio identificó cuáles son las prácticas que les permiten a los líderes obtener esta ventaja competitiva y encontró:



Source: AberdeenGroup, September 2006

EIPP System: Electronic Invoice Presentment and Payment

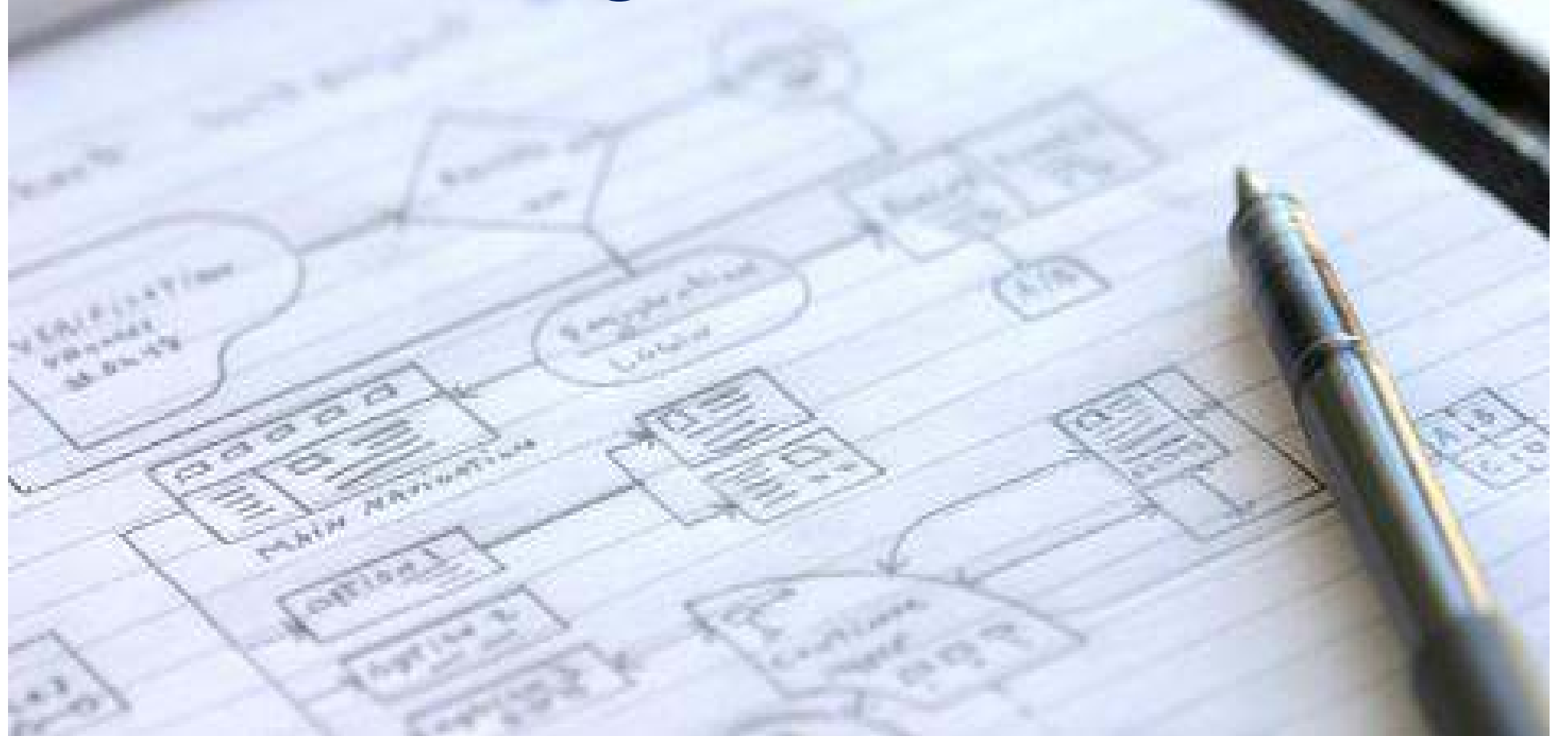


Benchmarking

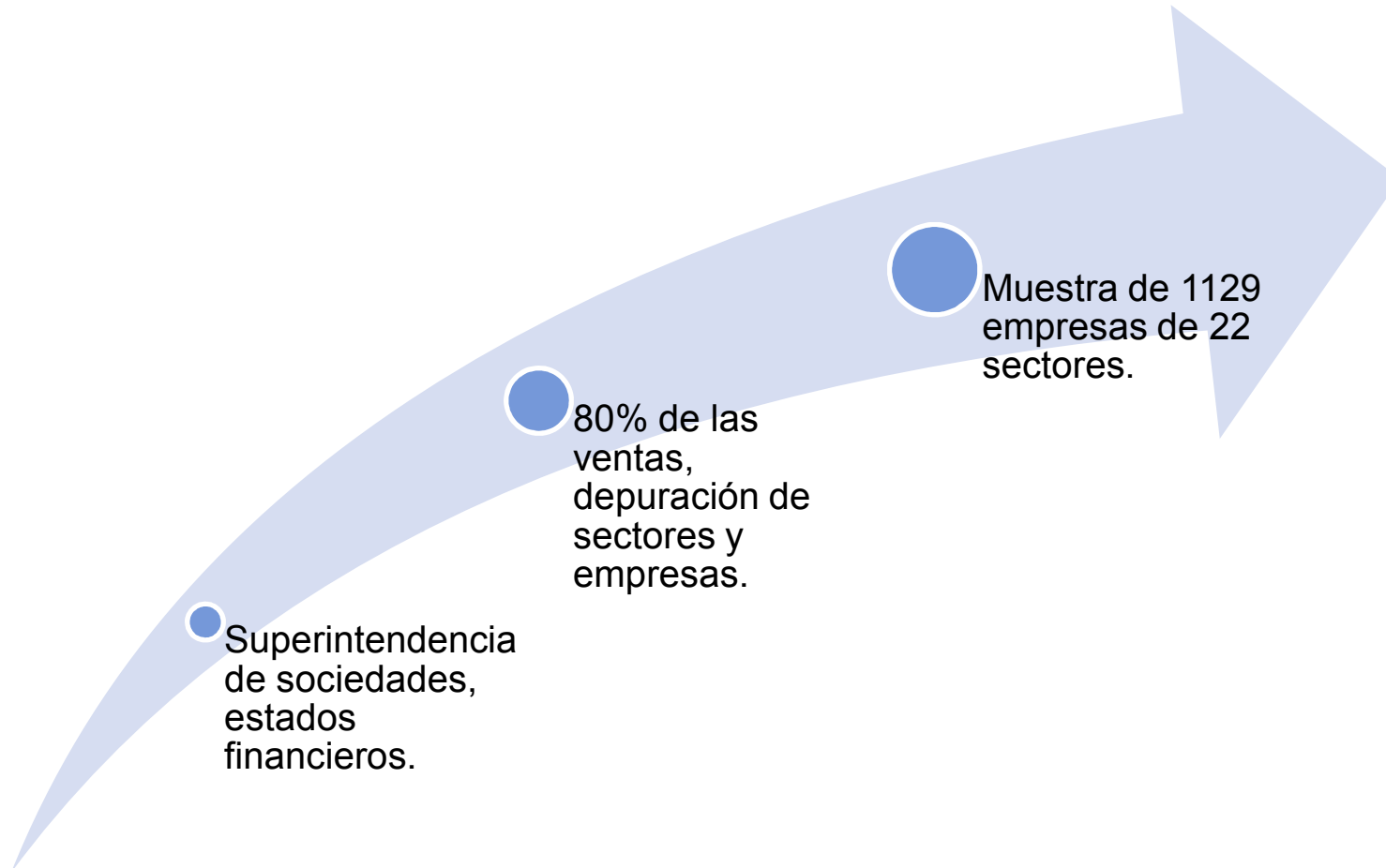
	Laggards	Industry Average	Best in Class
SCF Maturity	<ul style="list-style-type: none"> Investigating options for SCF 	<ul style="list-style-type: none"> Have firm plans to enhance SCF practices 	<ul style="list-style-type: none"> Actively using SCF techniques to reduce end-to-end supply chain costs
Organization	<ul style="list-style-type: none"> No one in the company is specifically focused on SCF 	<ul style="list-style-type: none"> SCF programs are led by the finance department 	<ul style="list-style-type: none"> A cross-functional team is taking the leading role in SCF initiatives
Knowledge	<ul style="list-style-type: none"> No online view of payment process or in-process/in-transit order status 	<ul style="list-style-type: none"> Differing views of cash flow and order status between buyer and seller 	<ul style="list-style-type: none"> Collaborative order status and cash flow visibility for both buyer and seller
Technology	<ul style="list-style-type: none"> Manual-intensive payment processes 	<ul style="list-style-type: none"> Use electronic invoice presentment and payment (EIPP) systems or other invoice or evaluated receipts automation systems 	<ul style="list-style-type: none"> Use online platforms with automated discounting and invoice reconciliation capabilities; may use online payment platform with access to third-party financing
Financing	<ul style="list-style-type: none"> Rely on letters of credit and open accounts 	<ul style="list-style-type: none"> Use own cash for early payment discounts 	<ul style="list-style-type: none"> Early payment programs include dynamic discounting May use third-party financing to leverage the strength of buyer's credit and balance sheet to lower end-to-end costs Facilitate in-process and inventory financing in their supply chain

Source: AberdeenGroup, September 2006

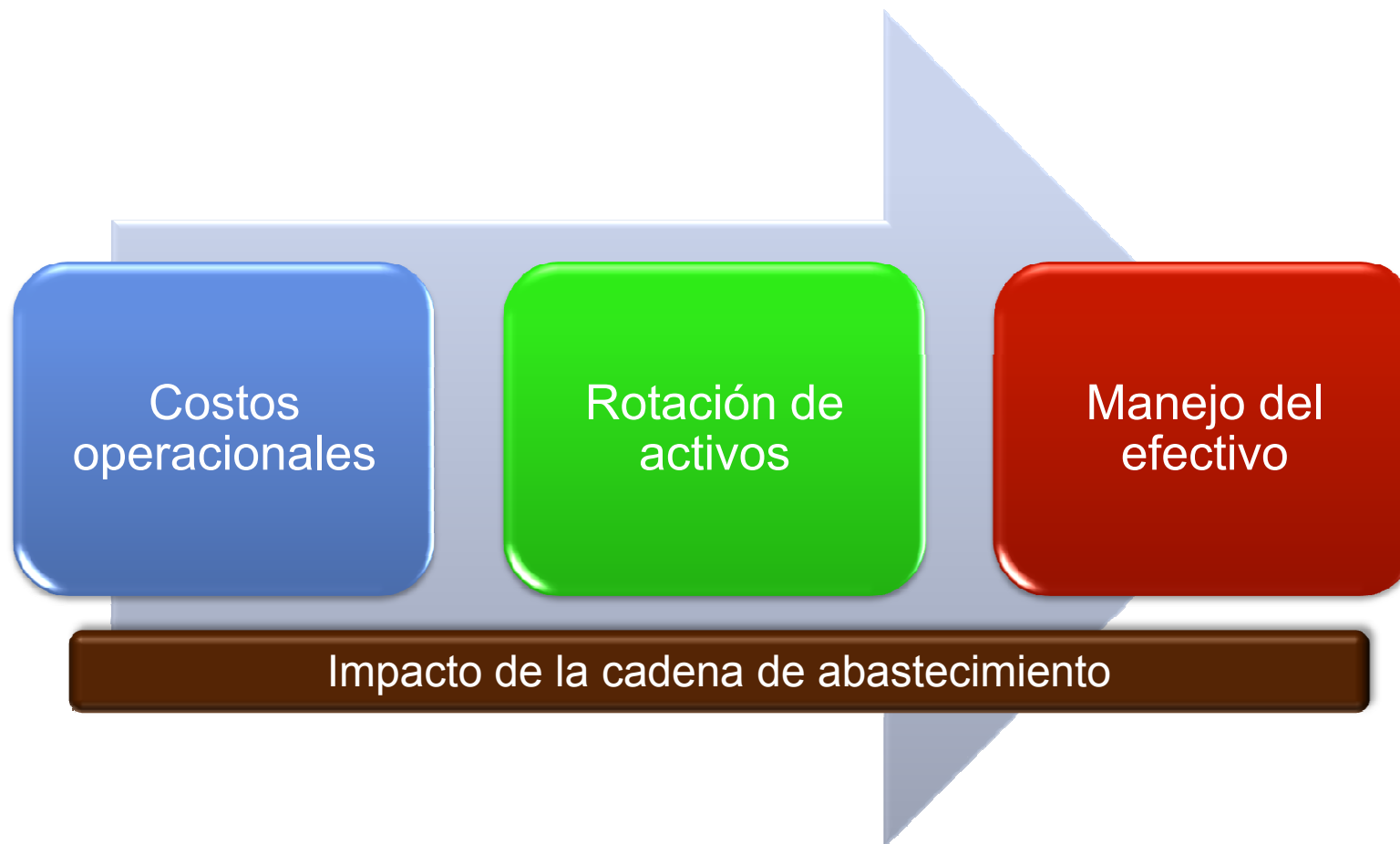
Metodología



METODOLOGIA



METODOLOGIA- INDICADORES



METODOLOGIA- INDICADORES

Flujo de efectivo

Días de inventario



Días por cobrar



Ciclo de efectivo



Costos

U.Operacional%Ventas



Costo de ventas% Ventas



Gastos administrativos de ventas% ventas



Activos + C. en ventas

GMROI*



ROCA



C. en ventas

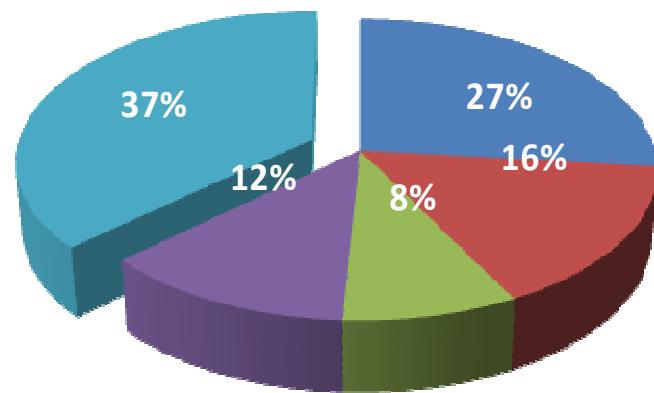


Resultados



Composición de la Muestra

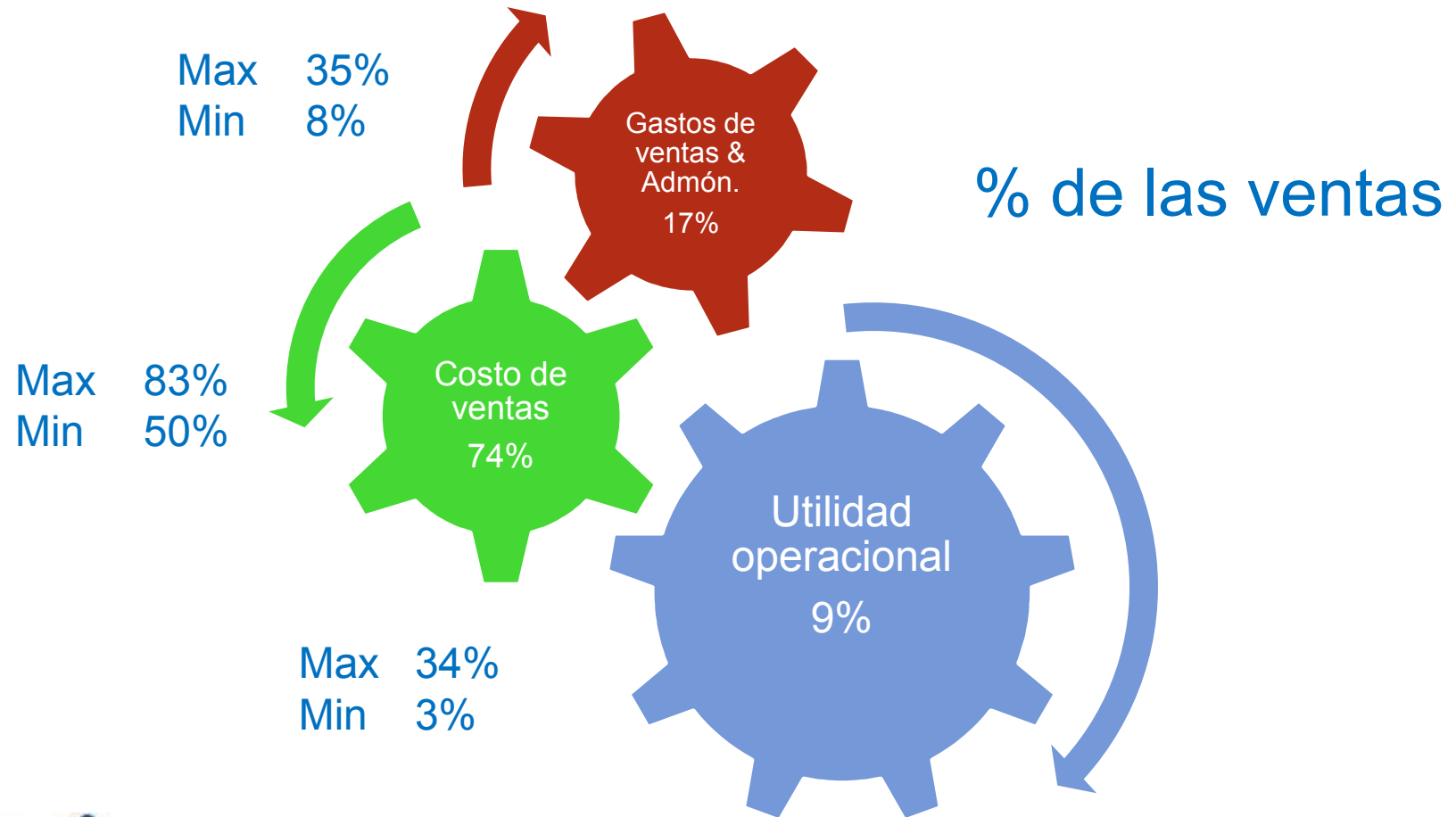
PRODUCTOS DE PLASTICO
 FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR
 DERIVADOS DEL PETROLEO Y GAS
 FAB. DE PAPEL, CARTON Y DERIVADOS
 EXTRACCION DE PETROLEO Y GAS
 FAB. DE VEHICULOS AUTOMOTORES
 INDUSTRIA METALMECANICA DERIVADA
 FAB. DE TELAS Y ACT. RELACIONADAS
 BEBIDAS
 FAB. DE MAQUINARIA Y EQUIPO
 INDUSTRIAS METALICAS BASICAS
 CARBON Y DERIVADOS
 FAB. PRODUCTOS MINERALES NO METALICOS
 ALMACENAMIENTO Y TRANSPORTE
 FAB. DE VIDRIO Y PRO. DE VIDRIO
 FAB. DE PRODUCTOS DE CEMENTO,H, Y,C
 FAB. DE OTROS PROD. CON MAT. TEX.
 FABRICACION DE OTROS MEDIOS DE TRANS.



■ COMERCIO AL POR MAYOR ■ PRODUCTOS ALIMENTICIOS
■ PRODUCTOS QUIMICOS ■ COMERCIO AL POR MENOR
■ OTROS SECTORES

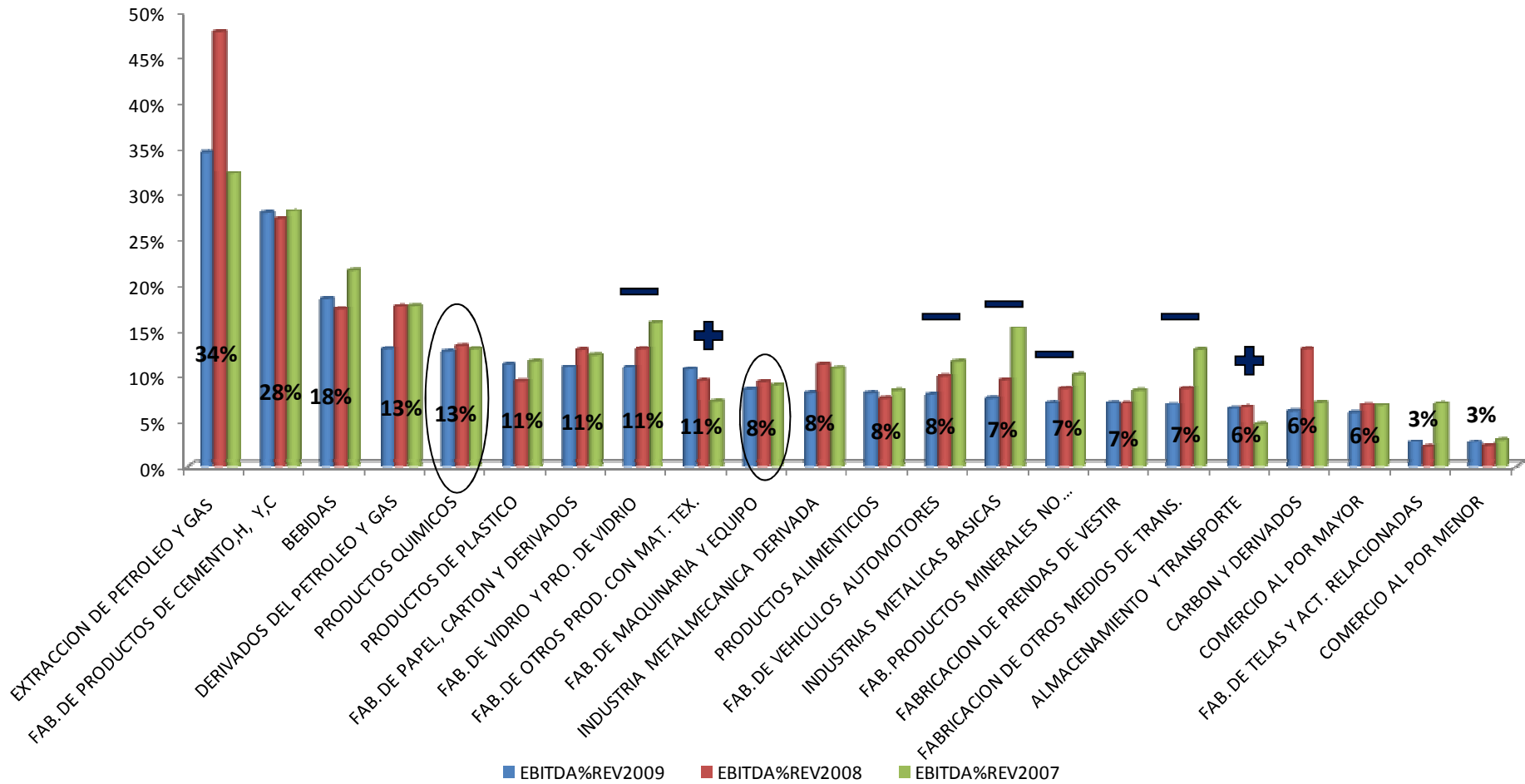
Utilidad y costos operacionales

Promedio





Utilidad operacional



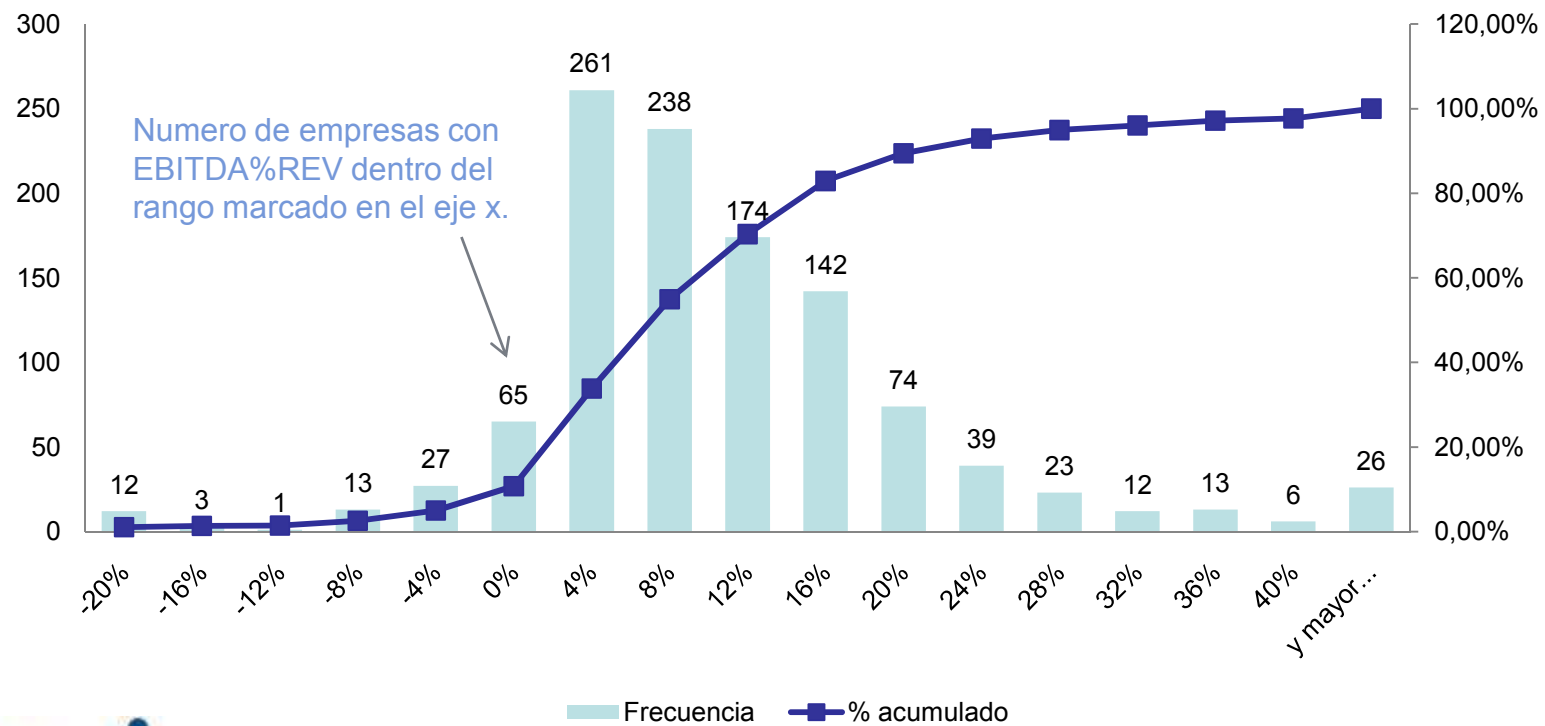
Rentabilidad y costos operacionales

- En la primera grafica podemos observar que el sector con mayor utilidad operacional es la extracción de petróleo crudo y gas natural pero su desviación estándar es de 23%, lo que no permite generalizar esto como una características concluyente del sector.
- Las industrias con mayor rentabilidad son principalmente los commodities pero las industrias relacionadas con consumo masivo tienen un comportamiento promedio de 10% de rentabilidad operativa.
- Los activos o ventas, no muestran una correlación directa con la rentabilidad operacional no se han encontrado parámetros concluyentes.



Rentabilidad y costos operacionales

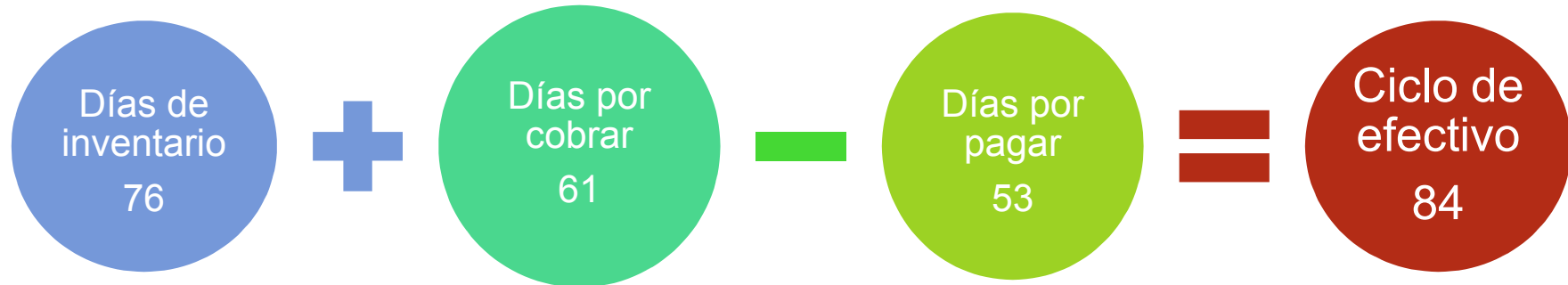
De la muestra 1129 empresas, 121 presentan rentabilidad operacional negativa, pero de estos 79 son comercio al por menor y por mayor, lo que podría coincidir con la estrategia de apalancamiento financiero que usan en este sector, las restantes son empresas principalmente del sector textil.





Ciclo de efectivo

Ciclo de efectivo



En promedio, una empresa de esta muestra se demora 84 días, aprox. 3 meses en convertir el dinero que invierte nuevamente en efectivo.

Días de inventario

La desaceleración de la economía en el 2008, debido a la crisis mundial, genero un crecimiento en los niveles de inventario consistente en casi todos los sectores.

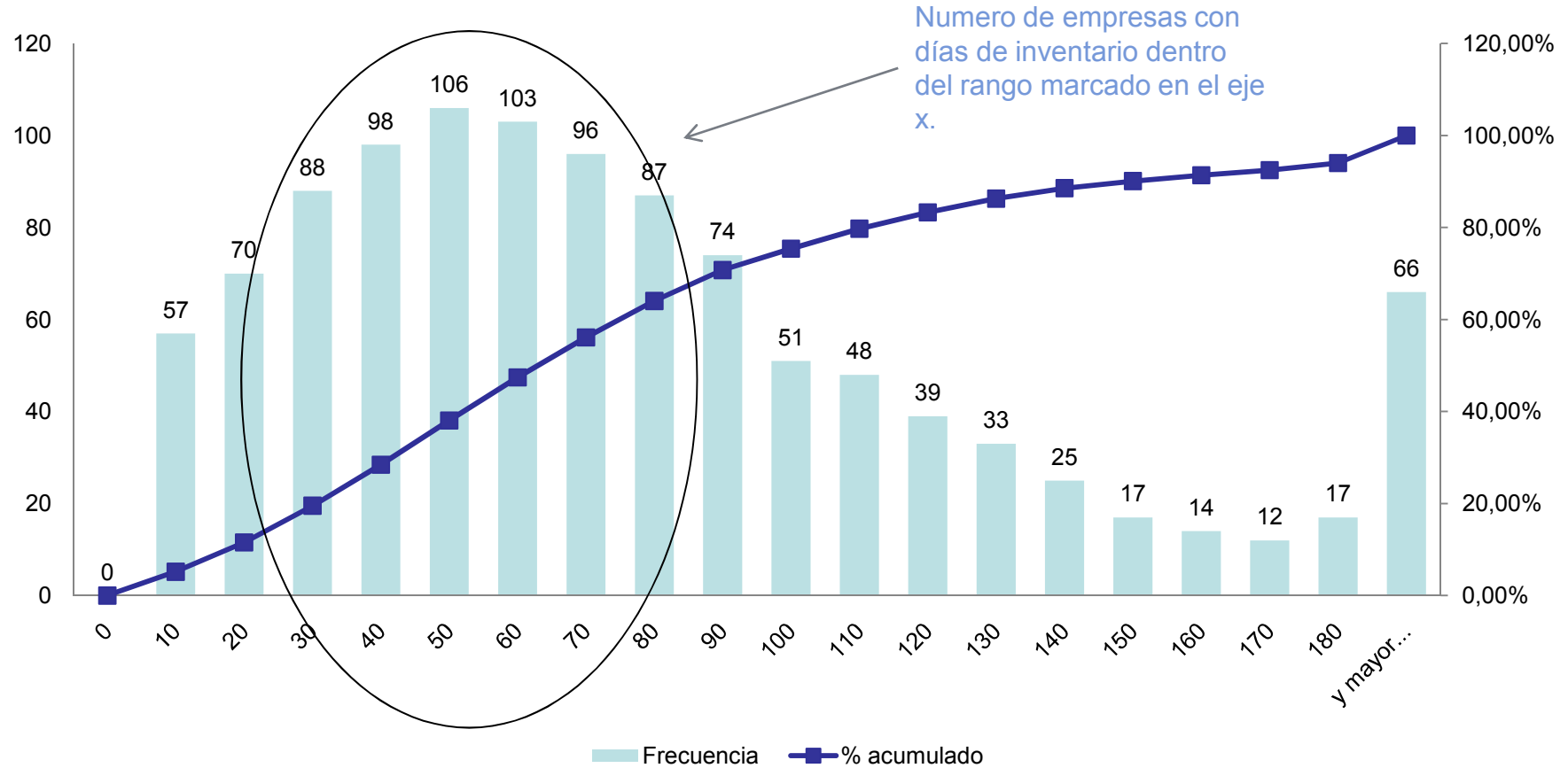
Descripción Sector	Promedio 2009	Desvest 2009
ALMACENAMIENTO Y TRANSPORTE	3	8
EXTRACCION DE PETROLEO CRUDO Y DE GAS NATURAL	13	34
FABRICACION DE PRODUCTOS DE CEMENTO, HORMIGON, YESO Y CAL	43	46
PRODUCTOS ALIMENTICIOS	47	73
CARBON Y DERIVADOS	56	35
BEBIDAS	58	12
FABRICACION DE PAPEL, CARTON Y DERIVADOS	71	67
COMERCIO AL POR MENOR	71	39
PRODUCTOS DE PLASTICO	74	80
FABRICACION DE VIDRIO Y PRODUCTOS DE VIDRIO	74	31
COMERCIO AL POR MAYOR	82	44
FABRICACION DE VEHICULOS AUTOMOTORES Y SUS PARTES	90	58
PRODUCTOS QUIMICOS	94	109
DERIVADOS DEL PETROLEO Y GAS	95	80
FABRICACION DE PRODUCTOS MINERALES NO METALICOS	98	282
FABRICACION DE TELAS Y ACTIVIDADES RELACIONADAS	102	52
FABRICACION DE OTROS MEDIOS DE TRANSPORTE Y SUS PARTES	104	48
INDUSTRIA METALMECANICA DERIVADA	108	59
FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS CON MATERIALES TEXTILES	109	25
FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR	113	43
INDUSTRIAS METALICAS BASICAS	120	42
FABRICACION DE MAQUINARIA Y EQUIPO	123	63
Total general	76	78

Comentarios

Comparativo días de inventario 2009, entre USA y Colombia:

Sector	USA	Colombia
Auto Parts and Components	32	90
Beverages	25	58
Chemicals	53	87
Electrical Equipment	40	118
Food and Staples Retailing	30	57
Food Manufacturing	40	47
Machinery	54	123
Metal and Mining	70	73
Paper and Forest Products	51	71
Personal Products	38	89
Pharmaceuticals	39	115
Specialty Retail	50	81
Textiles, Apparel, Luxury Goods	47	108

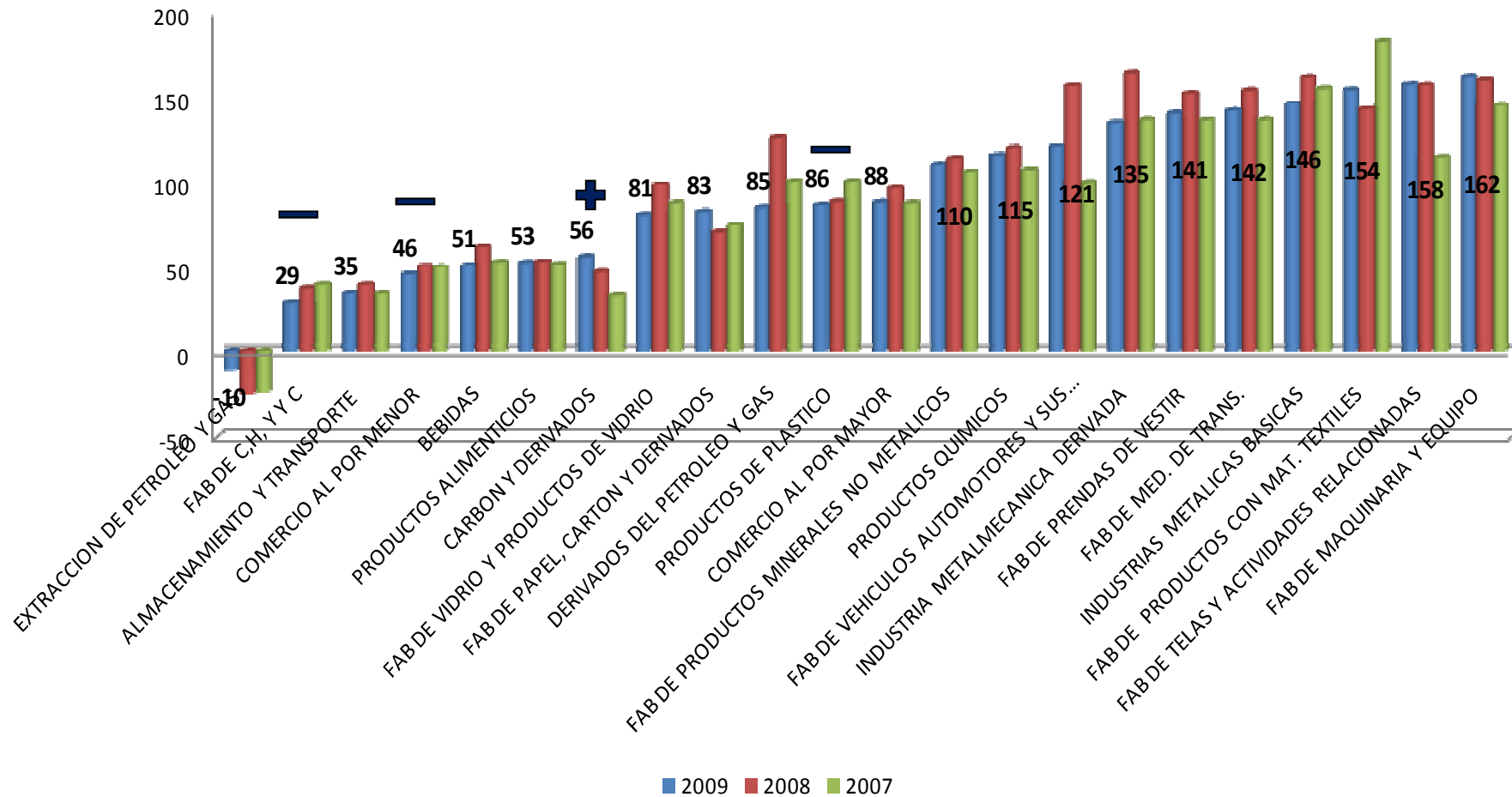
Días de inventario 2009



Días por cobrar

Descripción Sector	Promedio 2009	Desvest 2009
FABRICACION DE PRODUCTOS DE VIDRIO	19	19
CARBON Y DERIVADOS	26	27
COMERCIO AL POR MENOR	30	45
PRODUCTOS DE PLASTICO	38	35
BEBIDAS	39	69
EXTRACCION DE PETROLEO CRUDO Y DE GAS NATURAL	42	60
DERIVADOS DEL PETROLEO Y GAS	43	25
FABRICACION DE TELAS	50	32
PRODUCTOS DE CEMENTO, HORMIGON, YESO Y CAL	51	52
FABRICACION DE MEDIOS DE TRANSPORTE	56	27
PRODUCTOS ALIMENTICIOS	65	24
COMERCIO AL POR MAYOR	67	50
INDUSTRIAS METALICAS BASICAS	69	26
PRODUCTOS MINERALES NO METALICOS	74	26
FABRICACION DE PAPEL, CARTON Y DERIVADOS	75	49
ALMACENAMIENTO Y TRANSPORTE	76	62
INDUSTRIA METALMECANICA DERIVADA	79	58
FABRICACION DE PRENDAS DE VESTIR	79	44
FABRICACION DE OTROS PRODUCTOS CON TEXTILES	83	53
FABRICACION DE MAQUINARIA Y EQUIPO	86	38
PRODUCTOS QUIMICOS	94	61
FABRICACION DE VEHICULOS AUTOMOTORES	103	53

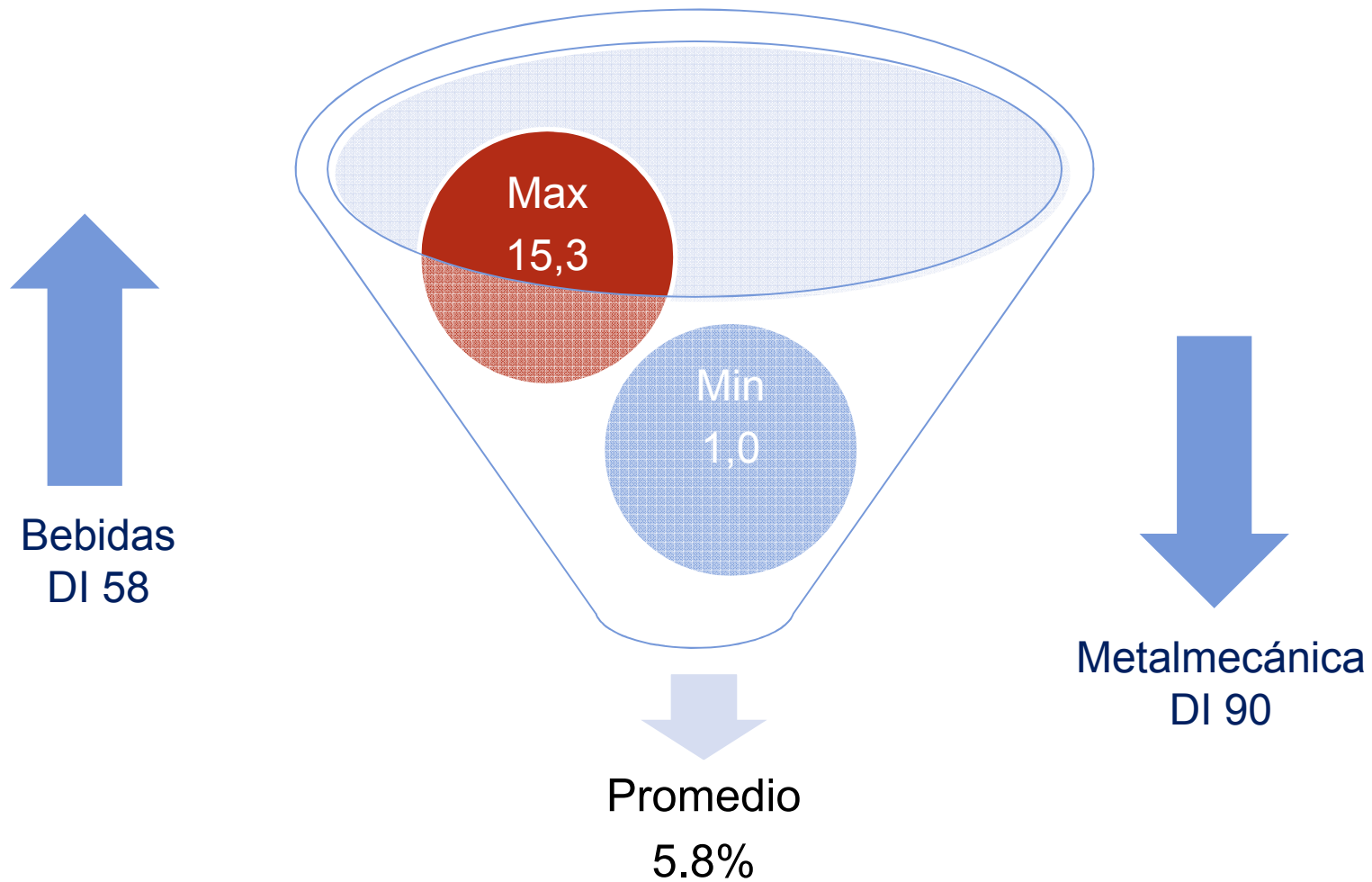
Ciclo de efectivo





Rotación de activos y crecimiento en ventas

GMROI



A close-up photograph showing a person's hand placing a white puzzle piece into a larger assembly of white puzzle pieces. The background is a grey surface with a pattern of white puzzle piece outlines. The word "Conclusiones" is overlaid in white text on the upper left portion of the image.

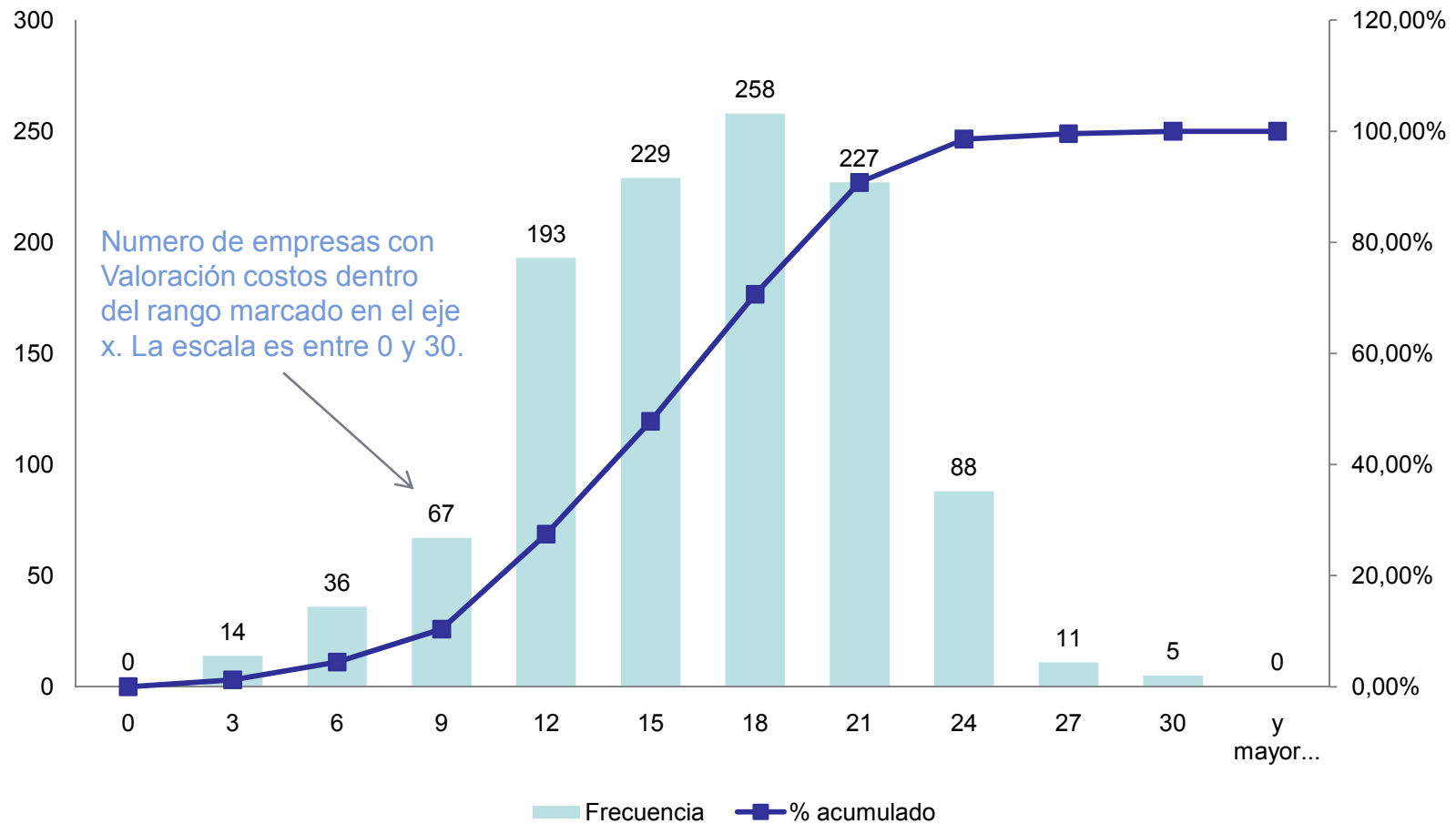
Conclusiones

Valoración

- La muestra se dividió en percentiles para cada uno de los 9 indicadores analizados, y se posicionó de acuerdo al ideal del indicador, por ejemplo, las empresas con mayor EBITDA quedaron en la posición 0.
- Las próximas diapositiva muestra los resultados obtenidos de esta valoración, comenzando con unos histogramas de los grupos y finalizando con estadísticas relevantes.

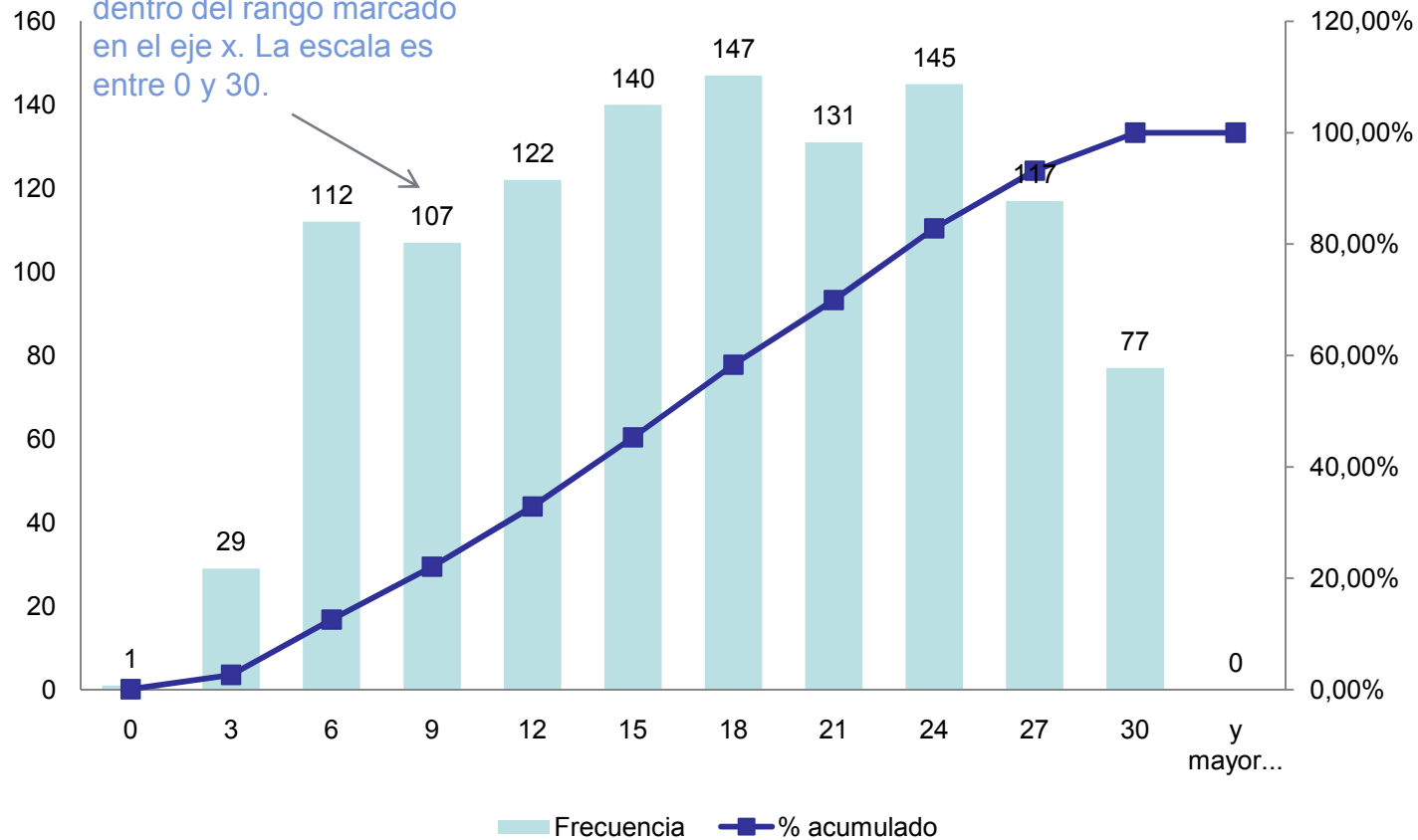


Valoración Costos

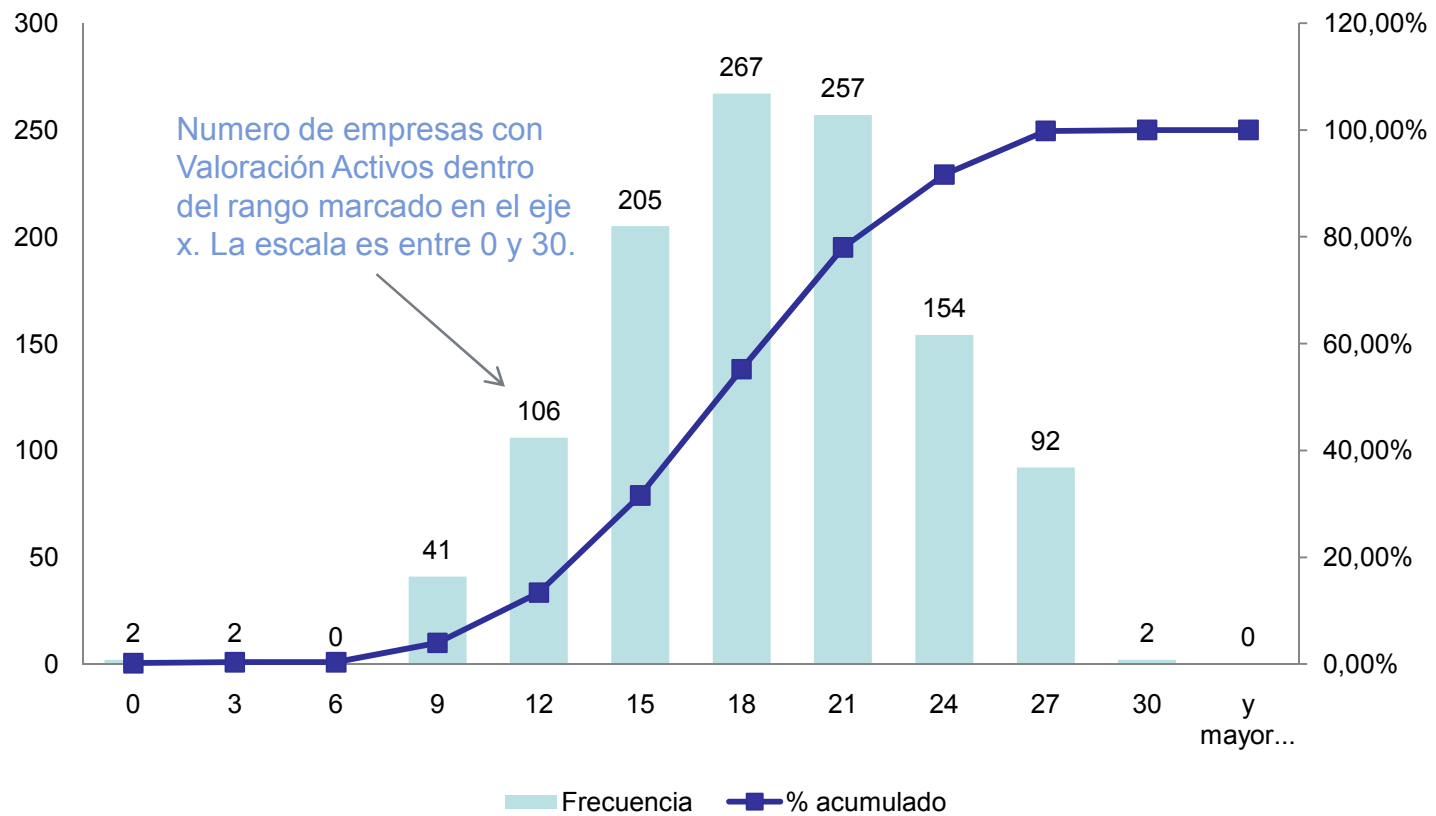


Ciclo de efectivo

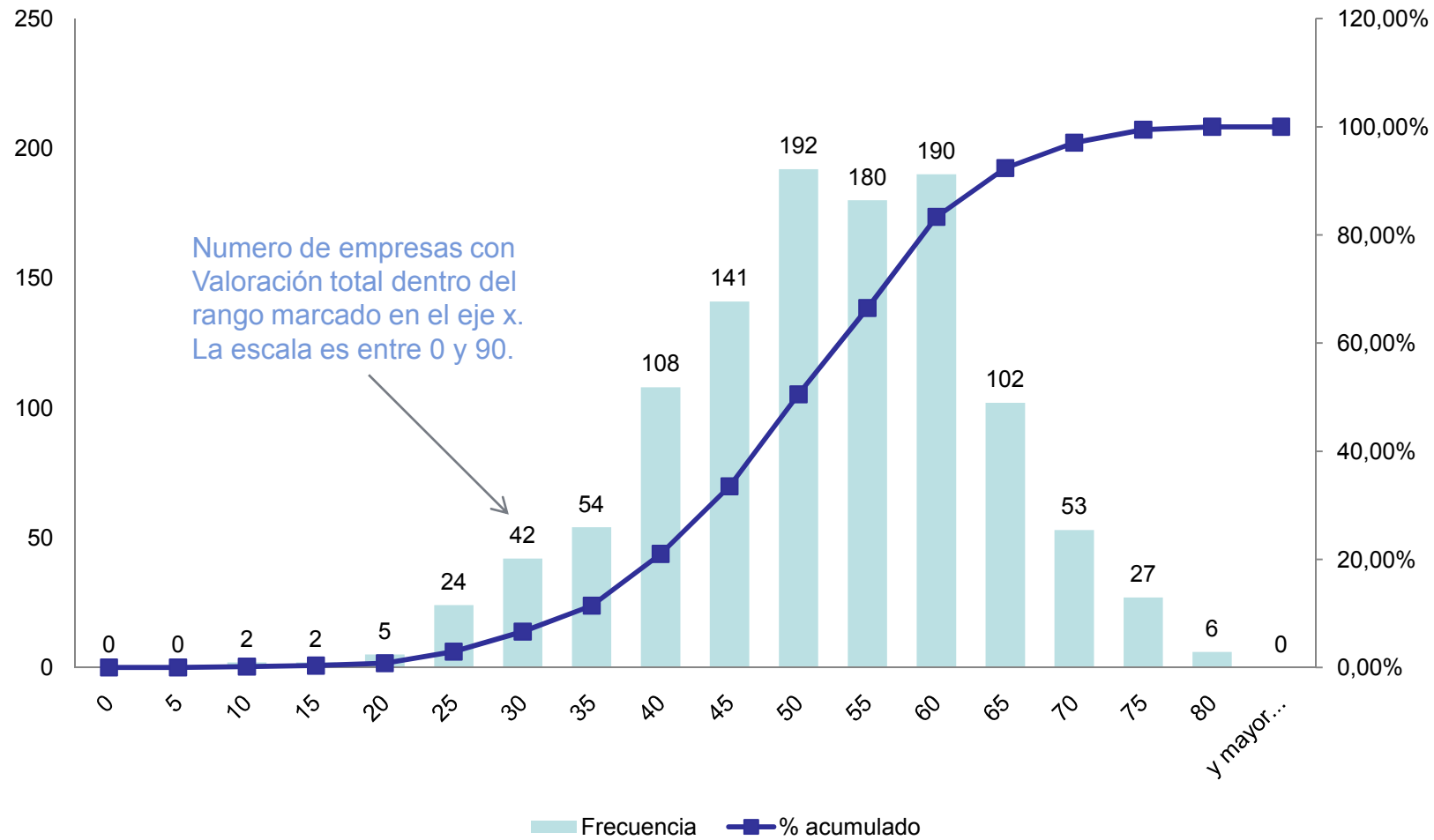
Numero de empresas con Valoración C. de efectivo dentro del rango marcado en el eje x. La escala es entre 0 y 30.

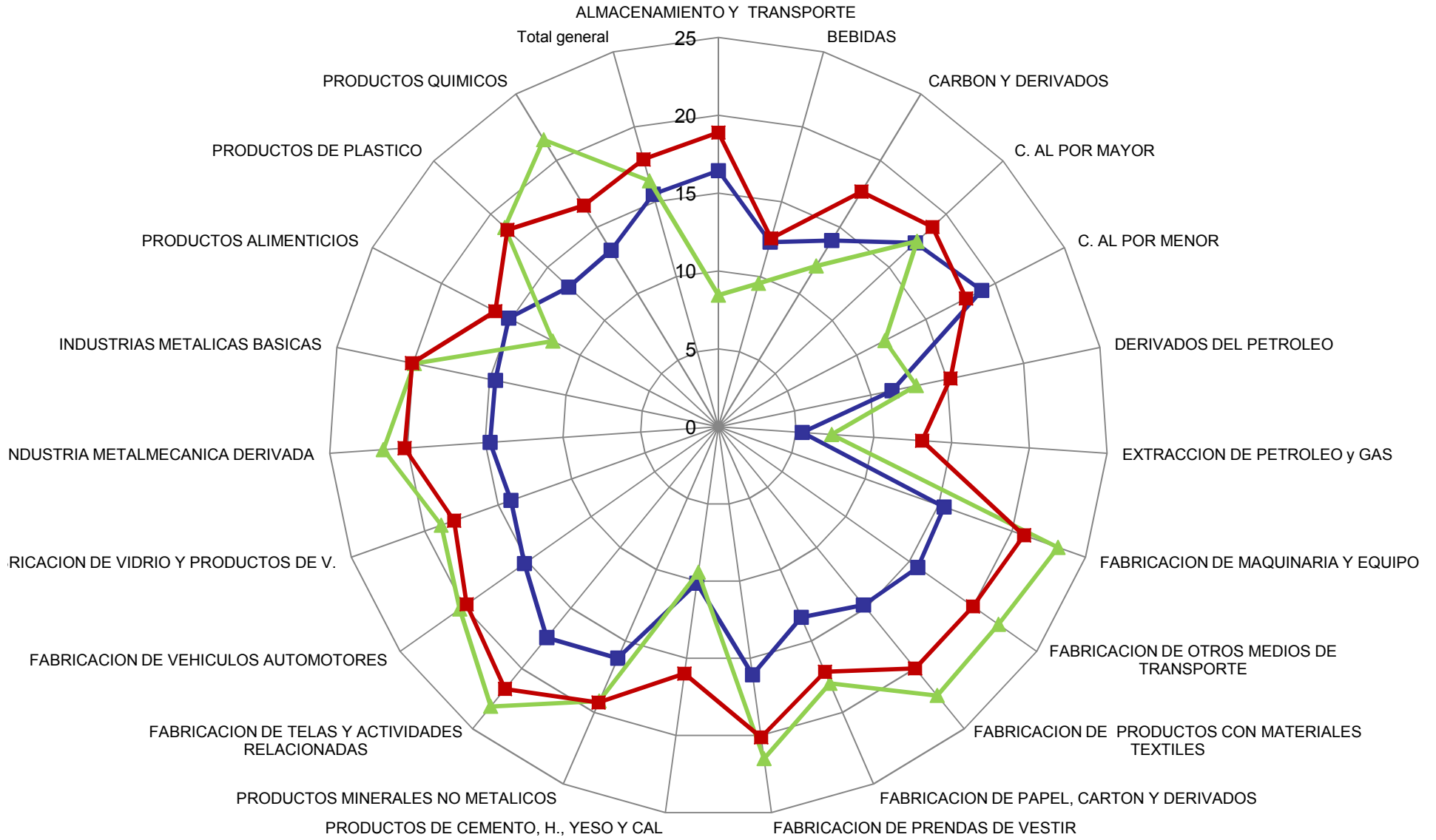


Activos Corrientes y crecimiento en ventas



Valoración total





— Sector 1 (Cuadrado Azul) — Sector 2 (Triángulo Verde) — Sector 3 (Cuadrado Rojo)



CENTRO LATINOAMERICANO
DE INNOVACIÓN EN LOGÍSTICA

Gracias...

Marcela Giraldo
Investigadora

mgiraldo@logyca.org

+57 1 4254727 Ext. 176

CLI -Centro Latinoamericano de Innovación en Logística– un proyecto de LOGyCA, miembro por Latinoamérica de la Red Global Supply Chain and Logistics Excellence (SCALE) de MIT.

