



5^o encuentro de intercambio profesional

CEDOL 2013

Supply Chain y Logística, su Conexión con el Flujo Financiero





Nuestra web
www.cedol.org.ar



Nuestro Blog
www.cedol.org.ar/logistica

Redes Sociales



Estamos en Facebook
<https://www.facebook.com/CedolCamaraEmpresariaDeOperadoresLogisticos>



Estamos en LinkedIn
<http://www.linkedin.com/company/cedol>



Estamos en Google Maps
<https://plus.google.com/u/0/111945211455688798254/posts>

Modulo II

El Modulo de María Rey resaltará el vínculo estratégico entre Operaciones de Supply Chain y el desempeño financiero de las compañías

Conexión Estratégica entre SC y desempeño Financiero"



María Rey combina de manera única habilidades académicas, técnicas y estratégicas en el campo de las Operaciones Logísticas y Cadena de Abastecimiento. Anualmente ella dirige más de 50 cursos de maestría, educación ejecutiva y cursos in-company que le permiten a los participantes ver el valor estratégico del gerenciamiento de la cadena de abastecimiento. María Rey ha liderado más de 200 proyectos de consultoría en estrategia logística, cadena de abastecimiento, optimización de operaciones, gestión de desempeño y en general en posicionar el valor estratégico de la gestión de la Supply Chain. Sus clientes y estudiantes operan en países tan diversos como Rusia, Turquía, Japón, Perú, Nueva Zelanda, Arabia Saudita y los Estados Unidos. Su metodología para diseñar, innovar y posicionar estrategias de la cadena de abastecimiento han sido efectivas en múltiples industrias y países

LA CONEXIÓN INDISCUTIBLE

Finanzas & Gerencia de
Redes de Abastecimiento [SCM]

CEDOL CÁMARA EMPRESARIA DE OPERADORES LOGÍSTICOS

Buenos Aires 17 Abril 2013

María Rey-Marston



LA CONEXIÓN INDISCUTIBLE

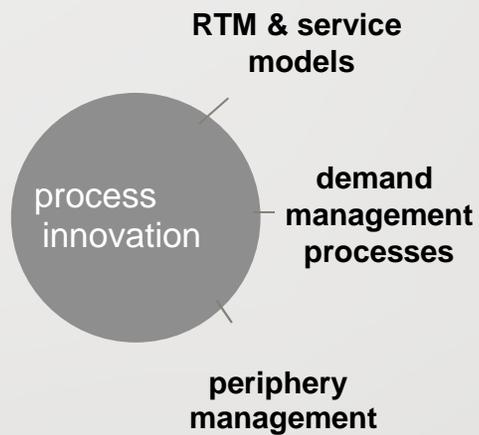
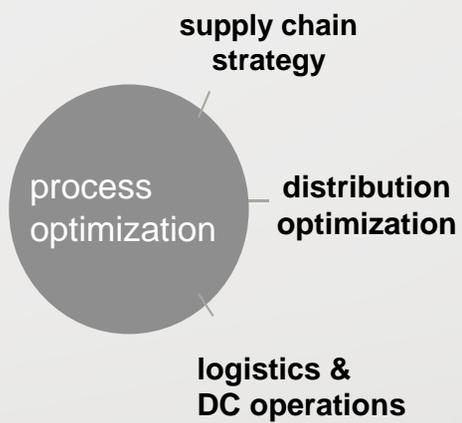
Finanzas & Gerencia de
Redes de Abastecimiento [SCM]

5° ENCUENTRO DE INTERCAMBIO PROFESIONAL

CEDOL CÁMARA EMPRESARIA DE OPERADORES LOGÍSTICOS

Buenos Aires 17 Abril 2013

María Rey-Marston



MARIA REY-MARSTON
SCL Institute at Georgia Tech
MRM + Partners

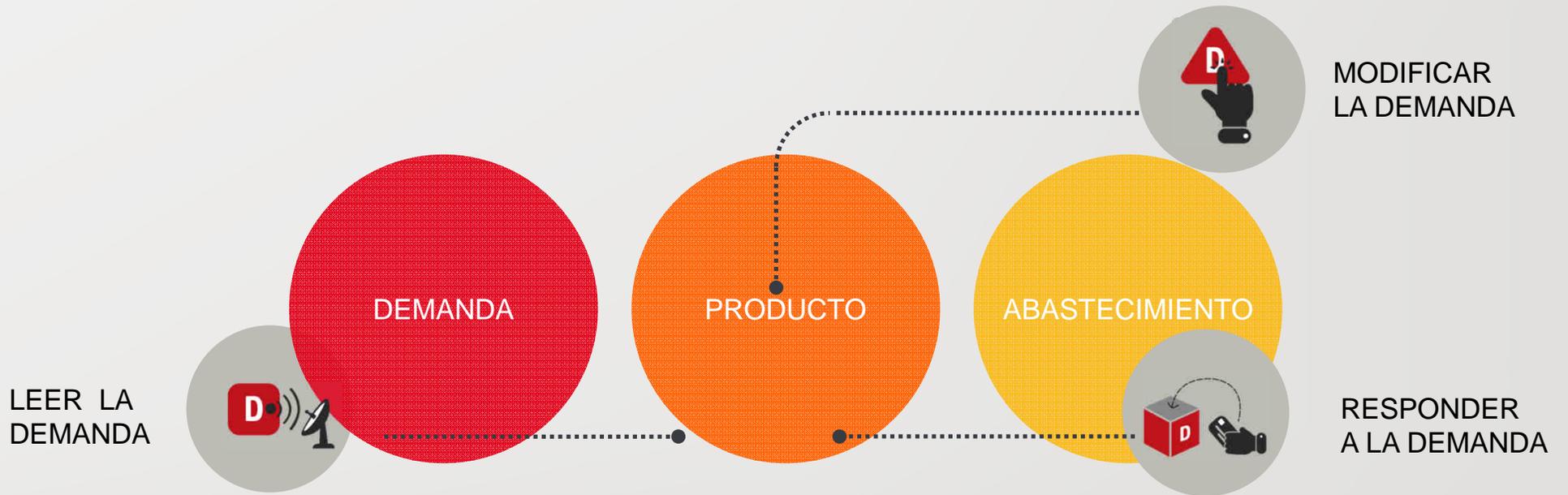


DEMANDA

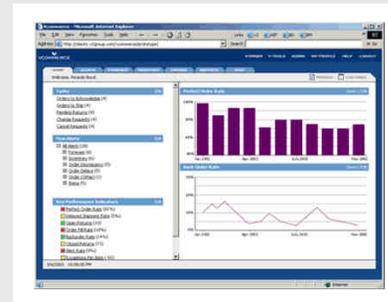
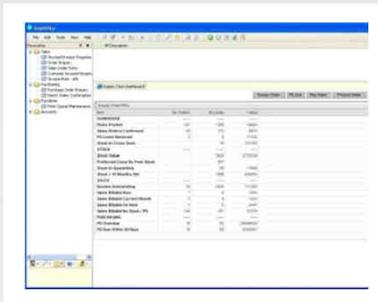
PRODUCTO

ABASTECIMIENTO

Esto es lo que Hacemos en SCM...



Somos Expertos en Procesos de Respuesta a la Demanda



Nos Evaluamos Estrictamente

A decorative graphic on the left side of the slide, consisting of several overlapping, semi-transparent red shapes that form a jagged, arrow-like pattern pointing towards the center.

LE IMPORTA A ALGUIEN?



A ALGUNO DE ELLOS?



... DEPENDE



Las Soluciones de SCM sólo
son importantes cuando
contribuyen al **Desempeño**
del **Negocio**

ÍNDICE



01.

LOS FUNDAMENTOS

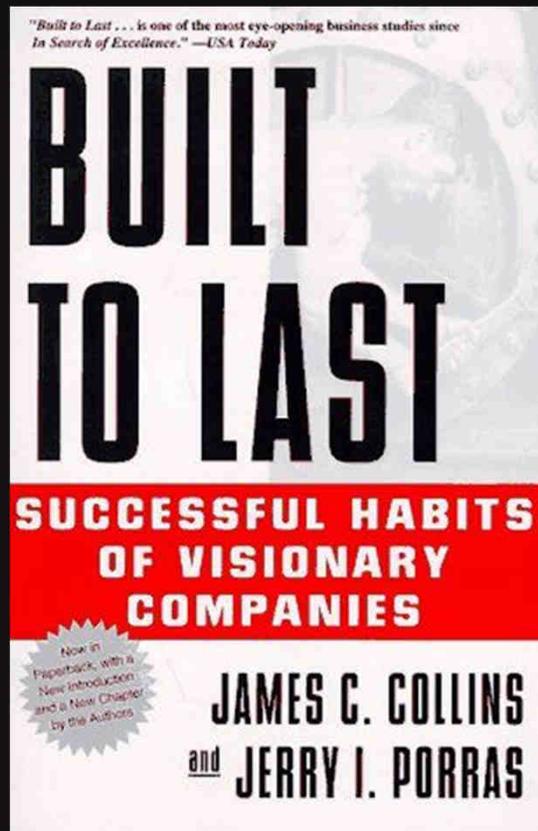
LA CONEXIÓN INDISCUTIBLE

Finanzas & Gerencia de Redes de
Abastecimiento (SCM)

The background features a large, abstract graphic composed of several overlapping, chevron-like shapes. The top-left portion is a solid black triangle pointing downwards. Below and to the right of this are several layers of red shapes, each pointing downwards and slightly offset to the right, creating a sense of depth and movement. The bottom-right portion of the graphic is a solid black triangle pointing upwards.

01.
SOSTENIBILIDAD
LOS FUNDAMENTOS

FUNDAMENTOS 01. SOSTENIBILIDAD



“EMPRESAS QUE PERDURAN”
JAMES COLLINS & JERRY PORRAS
2002

FUNDAMENTOS 01. SOSTENIBILIDAD

Las Cinco Obsesiones del CEO



FUNDAMENTOS 01. SOSTENIBILIDAD

Las Cinco Obsesiones del CEO



QUÉ SIGNIFICA?

Escala

Capacidad de Negociación

Absorción de Riesgos

Accesos a Recursos

SOSTENIBILIDAD

FUNDAMENTOS 01. SOSTENIBILIDAD

Las Cinco Obsesiones del CEO



QUÉ SIGNIFICA?

Utilidades

Capacidad de Ejecución

Optimización de Costos

Generación de Excedentes

SOSTENIBILIDAD

FUNDAMENTOS 01. SOSTENIBILIDAD Las Cinco Obsesiones del CEO



QUÉ SIGNIFICA?

Productividad

Optimización de Procesos

Optimización de Recursos

Hacer Más con Menos

SOSTENIBILIDAD

FUNDAMENTOS 01. SOSTENIBILIDAD

Las Cinco Obsesiones del CEO



QUÉ SIGNIFICA?

Velocidad

Generación de Flujo de Caja

Capacidad de Pago

Financiación Interna

SOSTENIBILIDAD

FUNDAMENTOS 01. SOSTENIBILIDAD Las Cinco Obsesiones del CEO



QUÉ SIGNIFICA?

Valoración de Capital en Uso

Absorción de Gastos Operacionales

Absorción de Costos de Capital

Valoración del Riesgo de los Accionistas

SOSTENIBILIDAD

FUNDAMENTOS 01. SOSTENIBILIDAD

Las Cinco Obsesiones del CEO



CRECIMIENTO



RENTABILIDAD



EFICIENCIA



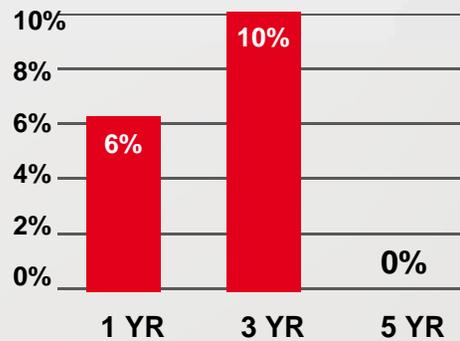
LIQUIDEZ



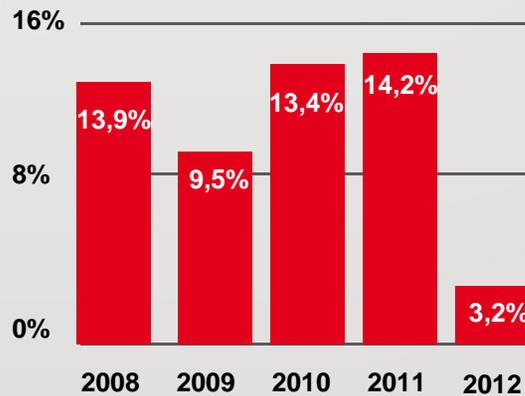
VALOR



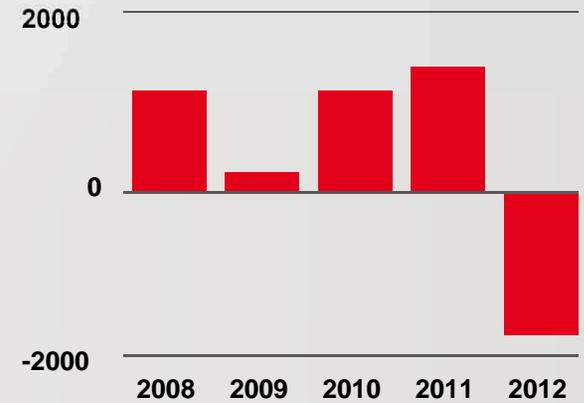
STOCK PRICE PERFORMANCE (AVERAGE ANNUAL RETURN)



RETURN ON CAPITAL



ECONOMIC PROFIT (MILLIONS)



FUNDS FROM OPERATIONS (MILLIONS - NET INCOME + DEP & AMORT)

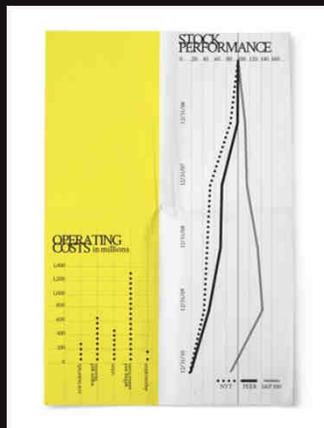


The background features a complex geometric design with overlapping red and black shapes. On the left, a large red shape forms a downward-pointing chevron. To its right, several parallel red lines and shapes create a sense of depth and movement, extending towards the right edge of the frame. The overall composition is dynamic and modern.

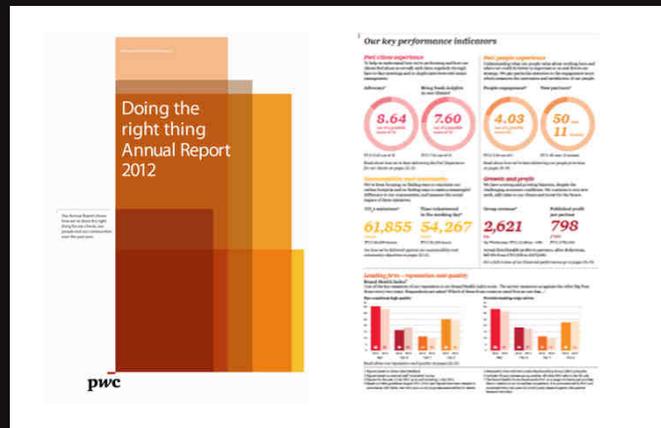
02.

TRES ESTADOS FINANCIEROS
LOS FUNDAMENTOS

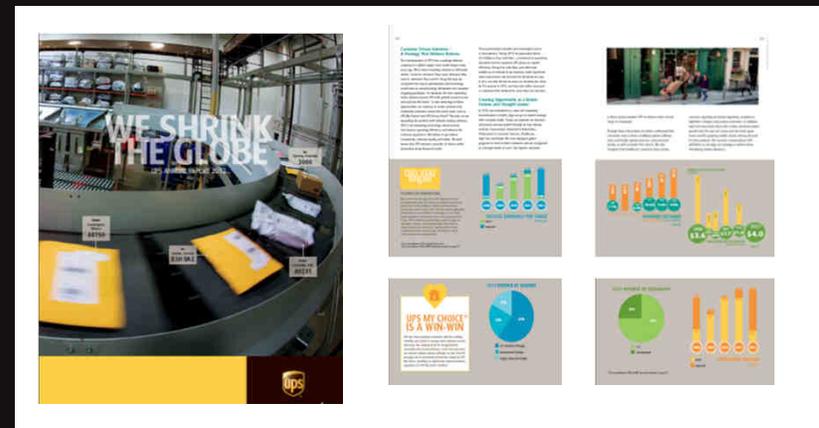
FUNDAMENTOS 02. TRES ESTADOS FINANCIEROS



NEW YORK TIMES
Annual Report 2012



PRICEWATERHOUSECOOPERS
Annual Report 2012



UPS
Annual Report 2012

FUNDAMENTOS 02. TRES ESTADOS FINANCIEROS

01.
Lo que tenemos y
Lo que debemos

01.
BALANCE
GENERAL

02.
Lo que producimos y
Lo que gastamos

02.
ESTADO DE
RESULTADOS
(P&G)

03.
Lo que necesitamos y
Lo que generamos

03.
ESTADO DE
FLUJO DE
EFFECTIVO

FUNDAMENTOS 02. TRES ESTADOS FINANCIEROS

Balance General

ACTIVOS

Líquidos

Fijos

Intangibles

PASIVOS

Corto Plazo

Largo Plazo

CAPITAL

Pagado

Dividendos



FUNDAMENTOS 02. TRES ESTADOS FINANCIEROS

Balance General

BALANCE GENERAL DE UPS
Una Fotografía de la Realidad



	2012	2011	2010	2009	2008
ASSETS					
Cash & Equivalents & Short-Tem Investments	7.924,0	4.441,0	4.117,0	2.237,0	1.049,0
Accounts Receivable	6.111,0	6.246,0	5.627,0	5.369,0	5.547,0
Inventory	-	345,0	319,0	281,0	-
Other Current Assets	1.556,0	1.252,0	1.506,0	1.388,0	2.249,0
TOTAL CURRENT ASSTS	15.591,0	12.284,0	11.569,0	9.275,0	8.845,0
Net Property, Plant & Equipment	17.894,0	17.621,0	17.367,0	17.979,0	18.265,0
Other Assets	5.378,0	4.796,0	4.641,0	4.629,0	4.769,0
TOTAL ASSETS	38.863,0	37.701,0	33.597,0	31.883,0	31.879,0
NON-INTEREST BEARING CURRENT LIABILITIES (NIBCL´S)					
Accounts Payable	2.278,0	2.300,0	1.974,0	1.766,0	1.855,0
Other Non-Interest Bearing Current Liabilities	4.331,0	4.181,0	3.573,0	3.620,0	3.888,0
TOTAL NIBCL´S	6.609,0	6.481,0	5.547,0	5.620,0	5.743,0
CAPITAL (TOTAL ASSETS – NIBCL´S)	32.254,0	28.220,0	28.050,0	26.497,0	26.136,0

FUNDAMENTOS 02. TRES ESTADOS FINANCIEROS

Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS

VENTAS NETAS

- COGS
- SGA

EBITDA

- Intereses
- Depreciaciones
- + Amortizaciones

UTILIDAD OPERACIONAL

- Otros Gastos
- + Otros Ingresos
- Impuestos

UTILIDAD NETA (NOPAT)



FUNDAMENTOS 02. TRES ESTADOS FINANCIEROS

Estado de Resultados

ESTADO DE RESULTADOS DE UPS *La Construcción del NOPAT*



	2012	2011	2010	2009	2008
Revenues	54.127,0	53.206,0	49.449,0	45.119,0	51.486,0
Cost of Goods (Services) Sold	46.676,0	13.516,0	11.682,0	9.804,0	12.905,0
Gross Profit	7.451,0	39.690,0	37.767,0	35.315,0	38.581,0
Selling, General and Administrative	4.250,0	31.770,0	30.248,0	29.719,0	30.764,0
Research and Development	-	-	-	-	-
Depreciation & Amortization	1.858,0	1.782,0	1.792,0	1.747,0	1.814,0
TOTAL OPERATING EXPENSES	52.784,0	47.068,0	43.722,0	41,270,0	45.483,0
OPERATING INCOME	1.343,0	6.138,0	5.727,0	3.849,0	6.003,0
Other Incomes (Expense)	24,0	(22,0)	262,0	141,0	52,0
Net Operating Profits Before Taxes (NOBIT)	1.367,0	6.116,0	5.989,0	3.990,0	6.055,0
Taxes	324,2	2,108,0	2.221,0	1.436,6	2.428,0
NET OPERATING PROFIT AFTER TAX (NOPAT)	1.042,8	4.008,0	3.767,0	2.526,4	3.627,0

FUNDAMENTOS 02. TRES ESTADOS FINANCIEROS

Estado de Flujo de Efectivo

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO

UTILIDAD NETA

AJUSTES

- Depreciaciones
- + Amortizaciones
- Bajas en activos fijos
- Cambio en capital de trabajo

FLUJO NETO DE OPERACIÓN

- Inversiones
- + Actividades de financiamiento

FLUJO DE EFECTIVO NETO



FUNDAMENTOS 02. TRES ESTADOS FINANCIEROS
Estado de Flujo de Efectivo

ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO DE UPS
“Qué Liquidez Tenemos Para Trabajar”



	2012	2011	2010	2009	2008
Net Income	807,0	3.804,0	3.488,0	2.152,0	3.003,0
Depreciation and Amortization	1.858,0	1.782,0	1.792,0	1.747,0	1.814,0
FUNDS FROM OPERATIONS	2.665,0	5.586,0	5.280,0	3.899,0	4.817,0
CAPITAL EXPENDITURES	2.153,0	2.005,0	1.389,0	1.602,0	2.636,0

FUNDAMENTOS 02. TRES ESTADOS FINANCIEROS

El Estado Financiero “No-Oficial”

$$\text{EVA} = \text{VENTAS NETAS} - \text{GASTOS OPERACIONALES} - \text{COSTOS DE CAPITAL}$$



FUNDAMENTOS 02. TRES ESTADOS FINANCIEROS
El Estado Financiero “No-Oficial”



CREACIÓN DE VALOR EVA DE UPS
“Lo Que Queda Para Quienes Corren Riesgos”

	2012	2011	2010	2009	2008
Revenues	54.127,0	53.206,0	49.449,0	45.119,0	51.486,0
Total Operating Expenses	52.784,0	47.068,0	43.722,0	41.270,0	45.483,0
Operating Income	1.343,0	6.138,0	5.727,0	3.849,0	6.003,0
Other –Income (expense)	24,0	(22,0)	262,0	141,0	52,0
Net Operating Profits Before Taxes (NOPBT)	1.367,0	6.116,0	5.989,0	3.990,0	6.055,0
Taxes	324,0	2.108,0	2.221,0	1.436,0	2.428,0
NET OPERATING PROFIT AFTER TAX (NOPAT)	1.042,0	4.008,0	3.767,6	2.526,0	3.627,0
Capital (Total Assets – NIBCL´s)	32.254,0	28.220,0	28.050,0	26.497,0	26.136,0
Cost of Capital	9,0%	9,0%	9,0%	9,0%	9,0%
CAPITAL CHARGE (CAPITAL X COST OF CAPITAL)	2.902,0	2.539,8	2.524,5	2.384,7	2.352,2
ECONOMIC PROFIT (NOPAT – CAPITAL CHARGE)	(1.860,1)	1.468,2	1.243,1	141,7	1.274,8

The background features a complex geometric design with overlapping red and black shapes. A large, dark red chevron shape points downwards from the top left. Overlapping this are several other red shapes, including a large upward-pointing chevron and various rectangular and trapezoidal forms, creating a layered, architectural effect. The text is positioned in the lower right quadrant of this graphic.

03.
DESEMPEÑO EN SCM & LOGÍSTICA
LOS FUNDAMENTOS

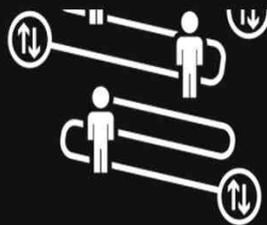


Para Qué Nos Pagan?

FUNDAMENTOS 03. DESEMPEÑO EN SCM & LOGÍSTICA



EFFECTIVIDAD



PRODUCTIVIDAD



VELOCIDAD



CALIDAD

FUNDAMENTOS 03. DESEMPEÑO EN SCM & LOGÍSTICA



EFECTIVIDAD

EFECTIVIDAD EN RECURSOS Y ACTIVIDADES

Costo Total de Logística

Costo Total de Gerenciar la Red de Abastecimiento

FUNDAMENTOS 03. DESEMPEÑO EN SCM & LOGÍSTICA



PRODUCTIVIDAD DE RECURSOS

Densidad de Almacenamiento

Rotación de Inventarios

Eficiencia de la Hora-Hombre

FUNDAMENTOS 03. DESEMPEÑO EN SCM & LOGÍSTICA



TIEMPO DE EJECUCIÓN DE PROCESOS

Ciclo de Órdenes de Cliente

Ciclo de Abastecimiento

FUNDAMENTOS 03. DESEMPEÑO EN SCM & LOGÍSTICA



PROBABILIDAD DE ÉXITO

Porcentaje de Órdenes Perfectas

Exactitud de la Planificación



FUNDAMENTOS 03. DESEMPEÑO EN SCM & LOGÍSTICA
Scorecard de SCM



ÍNDICE



02.

LA CONTRIBUCIÓN

LA CONEXIÓN INDISCUTIBLE

Finanzas & Gerencia de Redes de
Abastecimiento (SCM)



MARZO 23, 2013
FINANCIAL TIMES

APPLE, INC.
tiene disponible en
FLUJO DE CAJA
USD \$137b



LOS MODELOS SUVs, FORD
ESCAPE Y FORD EXPLORER,
**AUMENTARON SUS
VENTAS 28% Y 33%**
RESPECTIVAMENTE FRENTE
A MARZO 2012

ABRIL 2, 2013
FINANCIAL TIMES



Nestlé

MARZO 23, 2013
FINANCIAL TIMES

CRECIMIENTO ORGÁNICO
EN **VENTAS DEL 6%** EN EL
2012.

**LAS UTILIDADES POR
ACCIÓN AUMENTARON 12%**
EN EL MISMO PERÍODO

CUÁL ES LA CONEXIÓN CON SUPPLY CHAIN MANAGEMENT?

01. APPLE

- 02. AMAZON
- 03. MCDONALD'S
- 04. DELL
- 05. P&G
- 06. THE COCA-COLA COMPANY
- 07. INTEL
- 08. CISCO SYSTEMS
- 09. WAL-MART STORES
- 10. UNILEVER
- 11. COLGATE-PALMOLIVE
- 12. PEPSICO
- 13. SAMSUNG

14. NIKE

15. INDITEX

16. STARBUCKS

17. H&M

18. NESTLE

19. RESEARCH IN MOTION (RIM)

20. CATERPILLAR

21. 3M

22. JOHNSON & JOHNSON

23. CUMMINS

24. HEWLETT-PACKARD

25. KIMBERLY-CLARK

26. FORD MOTOR

Fuente: Top 26 Supply Chains in 2012 (Gartner)



01.
**CÓMO SOPORTA SCM
EL CRECIMIENTO**
LA CONTRIBUCIÓN

CONTRIBUCIÓN 01. SCM Y CRECIMIENTO

Cómo se Mide el Crecimiento



EN EL NEGOCIO

CRECIMIENTO
EN VENTAS

AUMENTO DE
PARTICIPACIÓN
DE MERCADO

EN SCM



CALIDAD DE
LOS PROCESOS

% DE ORDENES PERFECTAS

EXACTITUD DE PLANIFICACIÓN

EXACTITUD DE PRONÓSTICOS

NIVELES DE SERVICIO (FILL RATE)



CONTRIBUCIÓN 01. SCM Y CRECIMIENTO

Cómo se Mide el Crecimiento

El Objetivo de



**CRECIMIENTO
DEL NEGOCIO**

Lo genera



**LA CALIDAD DE
LOS PROCESOS
DE SCM Y
LOGÍSTICA**



02.
CÓMO APORTA SCM
A LA RENTABILIDAD
LA CONTRIBUCIÓN

CONTRIBUCIÓN 02. SCM Y RENTABILIDAD

Cómo se Mide la Rentabilidad



EN EL NEGOCIO

EBITDA

NOPAT

EN SCM



COSTO TOTAL DE LOGÍSTICA

COSTO TOTAL DE ABASTECIMIENTO

COSTO DE TRANSPORTE Y
ALMACENAMIENTO

COSTOS DE PROCESAMIENTO
DE ÓRDENES DE CLIENTES

01 02 03 04 05 06 07 08 09 10 11



CONTRIBUCIÓN 02. SCM Y RENTABILIDAD
Cómo se Mide la Rentabilidad

El Objetivo de



**RENTABILIDAD
DEL NEGOCIO**

Lo genera



**LA EFECTIVIDAD
DE LOS PROCESOS
DE SCM Y
LOGÍSTICA**



03.
CÓMO MAXIMIZA SCM
LA UTILIZACIÓN DE CAPITAL
LA CONTRIBUCIÓN

CONTRIBUCIÓN 03. SCM Y LA UTILIZACIÓN DE CAPITAL

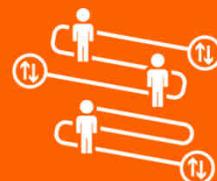
Cómo se Mide la Utilización de Capital



EN EL NEGOCIO

ROTACIÓN DE ACTIVOS

EN SCM



PRODUCTIVIDAD DE LOS PROCESOS

UTILIZACIÓN DE ACTIVOS LOGÍSTICOS

UTILIZACIÓN DE EQUIPOS Y FLOTA

UTILIZACIÓN DE ESPACIO FÍSICO

ROTACIÓN DE INVENTARIOS

01 02 03 04 05 06 07 08 09 10 11



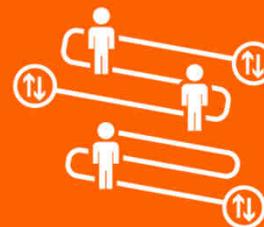
CONTRIBUCIÓN 03. SCM Y LA UTILIZACIÓN DE CAPITAL Cómo se Mide la Utilización de Capital

El Objetivo de



**UTILIZACIÓN
DE ACTIVOS
DEL NEGOCIO**

Lo genera



**LA PRODUCTIVIDAD
DE LOS PROCESOS
DE SCM Y LOGÍSTICA**

CONTRIBUCIÓN 03. SCM Y LA UTILIZACIÓN DE CAPITAL

Cómo se Mide la Liquidez



EN EL NEGOCIO

GENERACIÓN FLUJO DE CAJA

- Días en Cuentas por Cobrar
- Días en Cuentas por Pagar
- Días en Inventarios

EN SCM



PRODUCTIVIDAD DE LOS ROCESOS

TIEMPO EN TRÁNSITO

LEAD-TIMES DE PRODUCCIÓN

CICLO TOTAL DE
ABASTECIMIENTO

CICLO DE PROCESAMIENTO
DE ÓRDENES DE CLIENTES

01 02 03 04 05 06 07 08 09 10 11



CONTRIBUCIÓN 03. SCM Y LA UTILIZACIÓN DE CAPITAL
Cómo se Mide la Liquidez

El Objetivo de



LIQUIDEZ
DEL NEGOCIO

Lo genera



LA VELOCIDAD DE
LOS PROCESOS
DE SCM Y
LOGÍSTICA



CUANDO SE TIENE
CLARA LA CONEXIÓN,
LA CONTRIBUCION DE SCM
ES EVIDENTE!



INDICADORES SCM-LOGISTICA	AUMENTO DE VENTAS	% COSTO DE MERCANCÍA	GASTOS GENERALES	CUENTAS POR COBRAR	DÍAS DE INVENTARIO	CUENTAS POR PAGAR	UTILIZACIÓN DE ACTIVOS
% Órdenes Perfectas	<input checked="" type="checkbox"/>						
% de Nivel de Servicio (Fill Rate)	<input checked="" type="checkbox"/>						
% Exactitud del Pronóstico	<input checked="" type="checkbox"/>			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>		
% Entregas a Tiempo		<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>			
Costo Total de Abastecimiento			<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>			
Costo Total de Logística			<input checked="" type="checkbox"/>		<input checked="" type="checkbox"/>		
Productividad en Horas-Hombre							
Densidad de Almacenamiento							<input checked="" type="checkbox"/>
Utilización de Flota de Transporte							<input checked="" type="checkbox"/>
Ciclo de Órdenes de Cliente				<input checked="" type="checkbox"/>			
Rotación de Inventarios					<input checked="" type="checkbox"/>		
Ciclo de Órdenes de Compra						<input checked="" type="checkbox"/>	



03.

LAS APLICACIONES

LA CONEXIÓN INDISCUTIBLE

Finanzas & Gerencia de Redes de
Abastecimiento (SCM)

ÍNDICE





01.
BENCHMARKING
LAS APLICACIONES



BENCHMARKING:
EL ARTE DE COMPARARSE CON LOS MEJORES



BENCHMARKING:
NO ES COMPETIR PARA GANAR

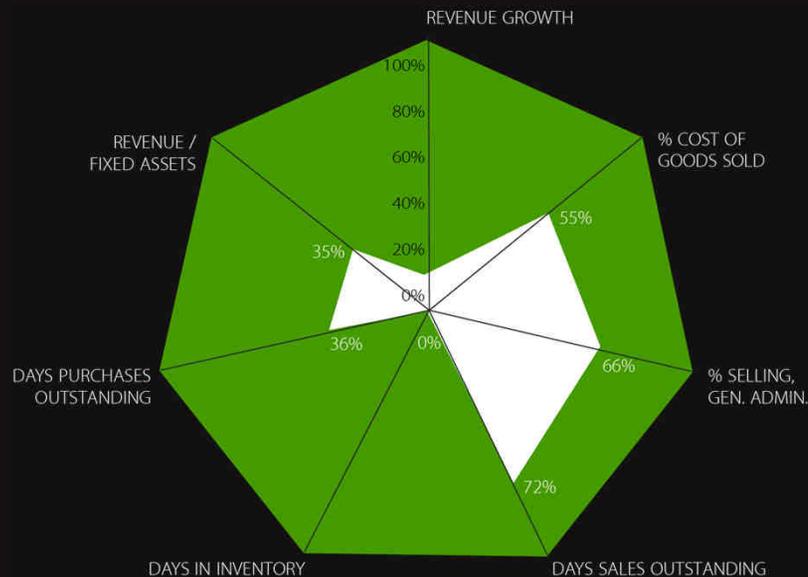


BENCHMARKING ES
APRENDER

APLICACIÓN 01. BENCHMARKING Benchmarking Financiero De UPS con sus Pares



UNITED PARCEL SVCS DETAILED FOCUS COMPANY GAP ANALYSIS



■ GAP ■ UPS 2012

UNITED PARCEL SVCS FISCAL YEAR 2012 VS. SPECIFIC COMPANY Finlistics ® Value Management Financial Performance Gap Analysis

FINANCIAL METRICS	UPS 2012	Benchmark Value	Benchmark	1st Yr Cash Flow (Mill. USD)	Lt Cash Flow (Mill. USD)*
REVENUE GROWTH	1.7%	16.5%	ARMX	111,2	256.6
% COST OF GOODS SOLD	86.2%	47.3%	ARMX	21,062.9	49,156.4
% SELLING, GEN. & ADMIN.	7.9%	5.2%	FEDERA	1,462.4	3,412.8
DAYS SALES OUTSTANDING	41	30	FEDERA	1,724.7	1,724.7
DAYS IN INVENTORY	N/A	1	TNTE	-	-
DAYS PURCHASES OUTSTANDING	18	49	ARMX	3,971.5	3,971.5
REVENUE/FIXED ASSETS	3.02	8.64	DPW	12,835.0	14,445.3
TOTAL 1 ST YEAR CASH FLOW AND LT CASH FLOW GAPS				41,167.7	81,862.7
UNITED PARCEL SVCS ACTUAL MARKET VALUE				89%	
% INCREASE				76,57	
TOTAL PRICE PER SHARE GAP				85.90	

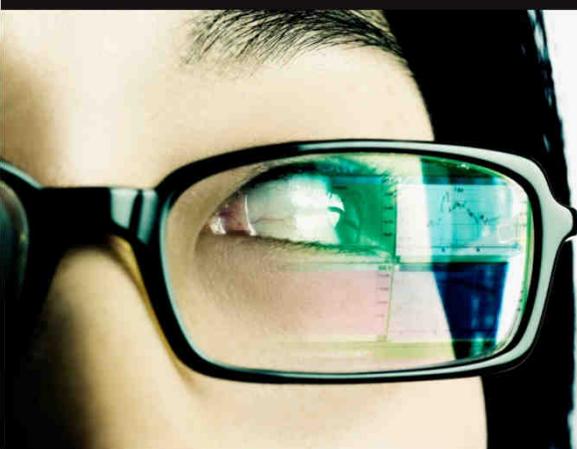
(*) Present Value of Change in Annual Cash Flow

UPS	DPW	ARMX	FEDERA	TNT
United Parcel SVCS	Deutsche Post AG	Aramex Company	Federal Express Corp	TNT Express NV



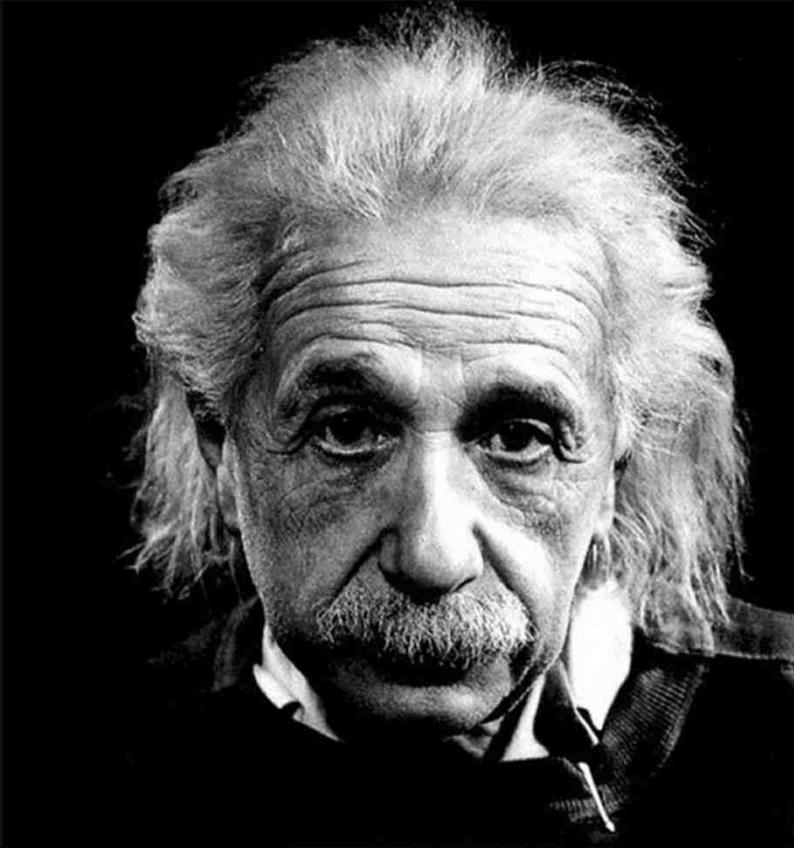
02.
EVALUACIÓN DE PROYECTOS
LAS APLICACIONES

APLICACIÓN 01. EVALUACIÓN DE PROYECTOS



LA COMPARACIÓN DE DESEMPEÑO FINANCIERO EXIGE **ACCIÓN!**

APLICACIÓN 02. EVALUACIÓN DE PROYECTOS

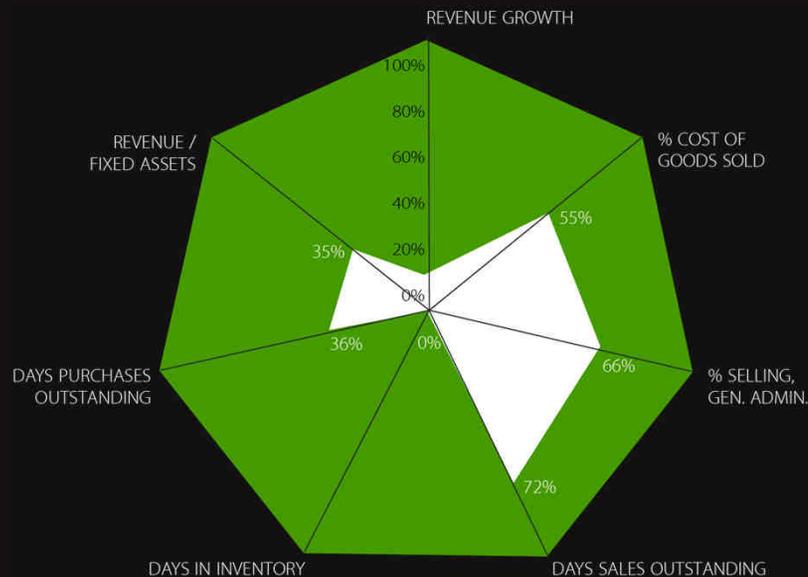


LOCURA
HACER LO MISMO UNA Y
OTRA VEZ Y ESPERAR
DIFERENTES RESULTADOS.
ALBERT EINSTEIN

APLICACIÓN 01. BENCHMARKING Benchmarking Financiero De UPS con sus Pares



UNITED PARCEL SVCS DETAILED FOCUS COMPANY GAP ANALYSIS



■ GAP ■ UPS 2012

UNITED PARCEL SVCS FISCAL YEAR 2012 VS. SPECIFIC COMPANY Finlistics ® Value Management Financial Performance Gap Analysis

FINANCIAL METRICS	UPS 2012	Benchmark Value	Benchmark	1st Yr Cash Flow (Mill. USD)	Lt Cash Flow (Mill. USD)*
REVENUE GROWTH	1.7%	16.5%	ARMX	111,2	256.6
% COST OF GOODS SOLD	86.2%	47.3%	ARMX	21,062.9	49,156.4
% SELLING, GEN. & ADMIN.	7.9%	5.2%	FEDERA	1,462.4	3,412.8
DAYS SALES OUTSTANDING	41	30	FEDERA	1,724.7	1,724.7
DAYS IN INVENTORY	N/A	1	TNTE	-	-
DAYS PURCHASES OUTSTANDING	18	49	ARMX	3,971.5	3,971.5
REVENUE/FIXED ASSETS	3.02	8.64	DPW	12,835.0	14,445.3
TOTAL 1 ST YEAR CASH FLOW AND LT CASH FLOW GAPS				41,167.7	81,862.7
UNITED PARCEL SVCS ACTUAL MARKET VALUE				89%	
% INCREASE				76,57	
TOTAL PRICE PER SHARE GAP				85.90	

(*) Present Value of Change in Annual Cash Flow

UPS	DPW	ARMX	FEDERA	TNT
United Parcel SVCS	Deutsche Post AG	Aramex Company	Federal Express Corp	TNT Express NV

APLICACIÓN 02. EVALUACIÓN DE PROYECTOS

Un Plan de Acción para UPS

EL MANDATO ESTÁ CLARO!

AUMENTAR LAS VENTAS

BAJAR COGS

BAJAR DÍAS EN CUENTAS x COBRAR

NEGOCIAR MEJOR CUENTAS x PAGAR

AUMENTAR UTILIZACIÓN DE ACTIVOS

Cómo?

APLICACIÓN 02. EVALUACIÓN DE PROYECTOS Un Plan de Acción para UPS

EL MANDATO ESTÁ CLARO!

AUMENTAR LAS VENTAS

BAJAR COGS

BAJAR DÍAS EN CxC

NEGOCIAR MEJOR CxP

AUMENTAR UTILIZACIÓN DE ACTIVOS

**DESARROLLO DE
NUEVOS SERVICIOS
LOGÍSTICOS**

**REDISEÑO DE
ESTRATEGIAS
DE PRECIO**

APLICACIÓN 02. EVALUACIÓN DE PROYECTOS

ES UN BUEN PROYECTO?
R/ Pruebas para contestar la pregunta...

APLICACIÓN 02. EVALUACIÓN DE PROYECTOS
Es Un Buen Proyecto?

01.

Si lo financiáramos hoy,
y viéramos sus beneficios inmediatos,
cuál sería la **contribución neta del proyecto?**

APLICACIÓN 02. EVALUACIÓN DE PROYECTOS
Es Un Buen Proyecto?

02.

Si invirtiéramos en el proyecto por un período de tiempo, cuál sería la **rentabilidad de esa inversión?**

APLICACIÓN 02. EVALUACIÓN DE PROYECTOS
Es Un Buen Proyecto?

03.

Si invirtiéramos en el proyecto hoy,
cuántos meses pasarían para
recuperar nuestra inversión?

APLICACIÓN 02. EVALUACIÓN DE PROYECTOS

Es Un Buen Proyecto?

VALOR
PRESENTE
NETO
(NPV)

TASA
INTERNA DE
RETORNO
(IRR)

PERÍODO
DE
REPAGO
(PAYBACK)

APLICACIÓN 02. EVALUACIÓN DE PROYECTOS

Es Un Buen Proyecto?



**INGRESOS
MARGINALES**



**COSTOS
OPERACIONALES
MARGINALES**



**COSTOS
DE CAPITAL
MARGINALES**



**INVERSIONES
DE CAPITAL
MARGINALES**



**TASA DE
COSTO DE
CAPITAL %**

LA BASE DE INFORMACIÓN DE LAS PRUEBAS ES LA MISMA!

APLICACIÓN 02. EVALUACIÓN DE PROYECTOS

Es Un Buen Proyecto?



**INGRESOS
MARGINALES**



**COSTOS
OPERACIONALES
MARGINALES**



**COSTOS
DE CAPITAL
MARGINALES**



**INVERSIONES
DE CAPITAL
MARGINALES**



**TASA DE
COSTO DE
CAPITAL %**

**EN EVALUACIÓN DE PROYECTOS,
UNA DE ESTAS INFORMACIONES
ES LA MÁS COMPLEJA DE CONSEGUIR...**



03.

CASOS DE NEGOCIO
LAS APLICACIONES

APLICACIÓN 03. CASO DE NEGOCIO

PROYECTOS EN CONTEXTO!

APLICACIÓN 03. CASO DE NEGOCIO

PORTAFOLIO DE PROYECTOS?

APLICACIÓN 03. CASO DE NEGOCIO

PRIORIDADES?

APLICACIÓN 03. CASO DE NEGOCIO

CONTRIBUCIÓN GENERAL AL NEGOCIO?

APLICACIÓN 03. CASO DE NEGOCIO
Análisis de Sensibilidad

QUÉ PASARÍA SI...?

“WHAT-IF ANALYSIS”

APLICACIÓN 03. CASO DE NEGOCIO

Análisis de Sensibilidad

UN CASO DE NEGOCIO:

Si todos los indicadores mejoran un 1%, cuál sería el beneficio para la firma?

UNITED PARCEL SVCS			
Finlistics © Value Management Financial Performance Gap Analysis			
FINANCIAL METRICS	% CHANGE	1st Yr Cash Flow (Mill. USD) *	LT Cash Flow (Mill. USD) **
REVENUE	1.0%	7.68	17.92
COST OF GOODS SOLD	-1.0%	466.76	1,089.32
SELLING, GEN.ERAL & ADMINISTRATIVE	-1.0%	42.50	99.19
DAYS SALES OUTSTANDING	-1.0%	61.11	61.11
DAYS IN INVENTORY	-1.0%	-	-
DAYS PURCHASES OUTSTANDING	1.0%	22.78	22.78
REVENUE/FIXED ASSETS	1.0%	197.52	222.30
TOTAL		798.35	1,512.62

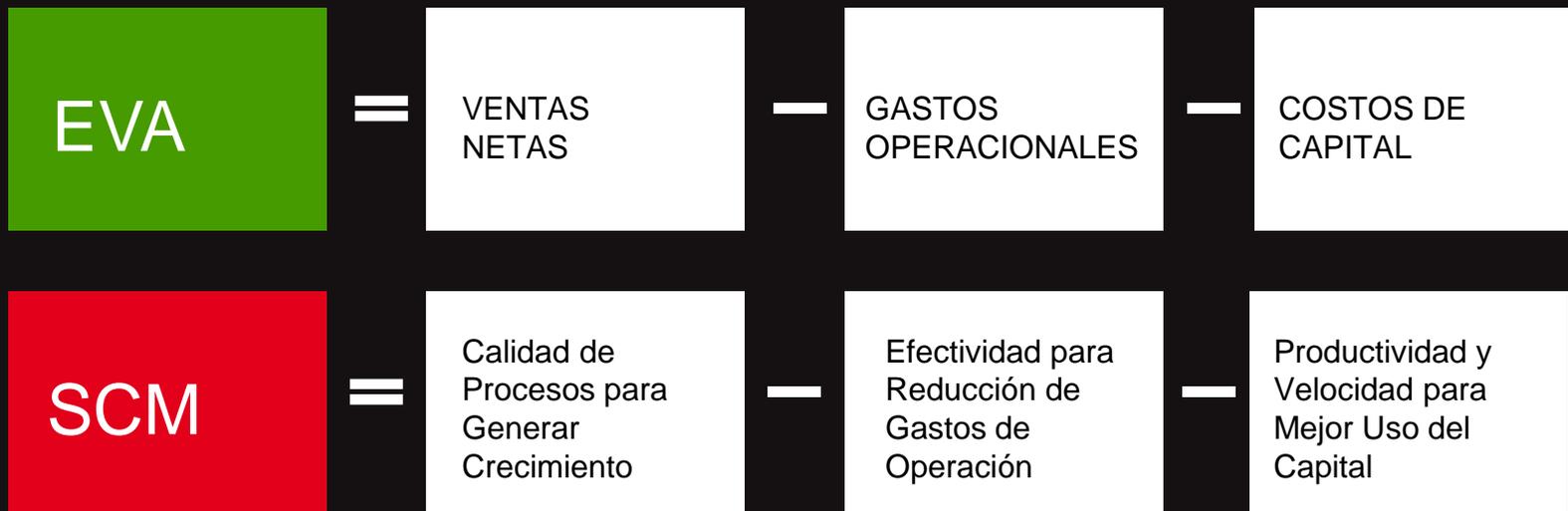
(*) In Million's
 (**) Based on present value of change in after-tax cash flow.



ÍNDICE



NINGUNA OTRA FUNCIÓN CORPORATIVA IMPACTA LA CREACIÓN DE VALOR COMO SCM



CREACIÓN DE VALOR



QUÉ SIGNIFICA?

CRECIMIENTO

ABSORCIÓN DE GASTOS
OPERACIONALES Y COSTOS DE CAPITAL

VALORACIÓN DEL RIESGO DE LOS
ACCIONISTAS

SOSTENIBILIDAD

SCM

ES CREACIÓN
DE VALOR





**EL CFO AMA A LOS
GERENTES DE CADENAS
DE ABASTECIMIENTO!**



Si sabemos cómo contribuimos





----- y conocemos los objetivos del negocio



**ES TIEMPO DE
ACTUAR!**



maria.rey@isye.gatech.edu

maria.rey@MRMpartners.net



LA CONEXIÓN INDISCUTIBLE

Finanzas & Gerencia de
Redes de Abastecimiento [SCM]