

REVISIÓN MENSUAL PARA LA DIRECCIÓN · MARZO · MES 3 DEL AÑO FISCAL

Example Industrial Supply Co.

Empresa ficticia. Distribuidora mayorista, con ventas anuales de unos US\$15M.

Ventas

\$1.28M

+6.0% vs. presupuesto

Margen bruto

31.5%

-1.7 pts vs. presupuesto

EBITDA

\$91K
7.1% de las ventas
(presupuesto 8.4%)

Caja al cierre del mes

\$253K
Mínimo a 13 semanas:
\$167K, semana 9

Tres cosas que la dirección debe saber

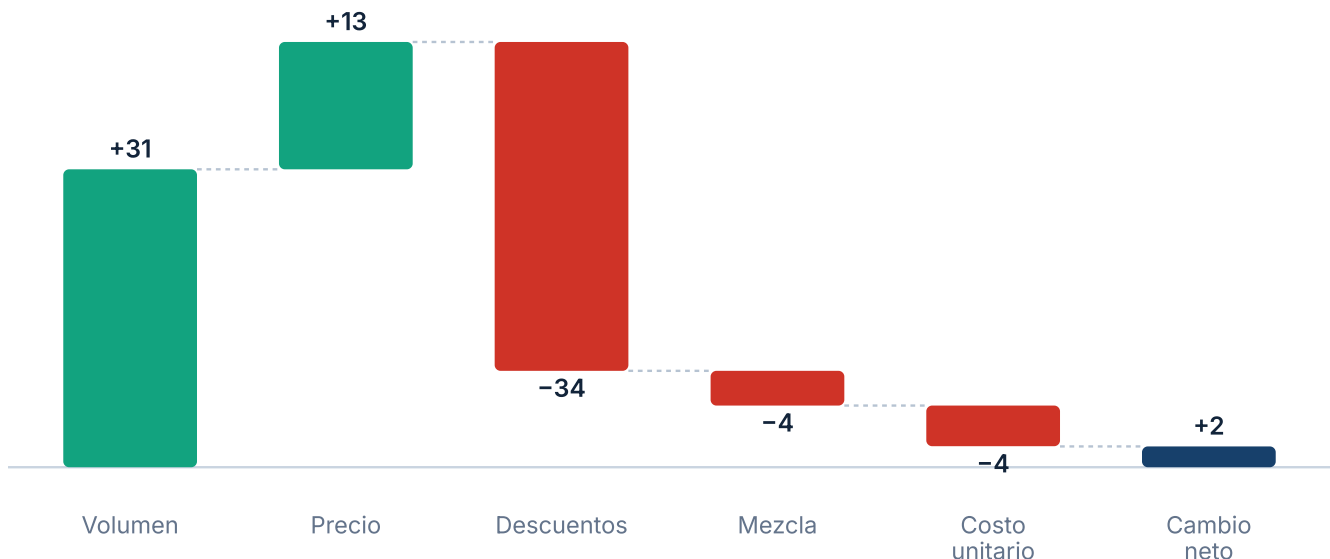
- El crecimiento no está llegando a la utilidad bruta.**
Las ventas superaron el presupuesto en 6.0% (\$73K), pero la utilidad bruta subió solo \$2K. El margen bruto bajó de 33.2% a 31.5%.
- Los descuentos en una línea lo explican.**
La tasa de descuento en Suministros industriales (MRO) fue de 8.6%, frente a 4.0% en el presupuesto. En toda la empresa, los descuentos devolvieron \$34K de utilidad bruta.
- La caja estará ajustada en las semanas 8 a 10.**
La cartera y el inventario absorbieron \$353K en el trimestre. La proyección muestra la caja en \$167K en la semana 9, por debajo del mínimo de \$200K.

Decisiones para este mes

- Fijar un tope de descuento para Suministros industriales (MRO) y exigir aprobación por encima de él.
- Acordar un plan de cobro para las cuentas que explican el aumento de la cartera.
- Decidir cómo financiar la compra de temporada de las semanas 8 y 9.

Utilidad bruta: del presupuesto al real

Marzo, miles de US\$. Cambio frente al presupuesto por factor. Ppto.: \$400K · Real: \$402K



MARZO · MES 3 DEL AÑO FISCAL · MILES DE US\$

Rentabilidad

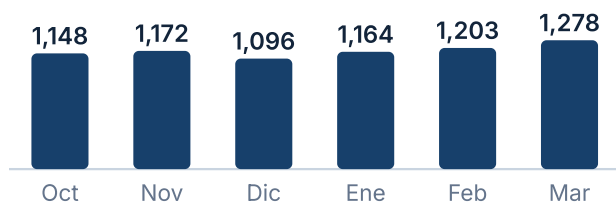
Presupuesto vs. real

	Marzo			Acumulado del año		
	Real	Ppto.	Var.	Real	Ppto.	Var.
Ventas	1,278	1,205	+73	3,645	3,530	+115
Utilidad bruta	402	400	+2	1,175	1,172	+3
Margen bruto %	31.5%	33.2%	-1.7	32.2%	33.2%	-1.0
Ventas y comercial	87	81	+6	246	236	+10
Bodega y entregas	105	98	+7	299	289	+10
Generales y administrativos	119	119	0	357	355	+2
Gastos operacionales	311	298	+13	902	880	+22
EBITDA	91	102	-11	273	292	-19
EBITDA %	7.1%	8.4%	-1.3	7.5%	8.3%	-0.8

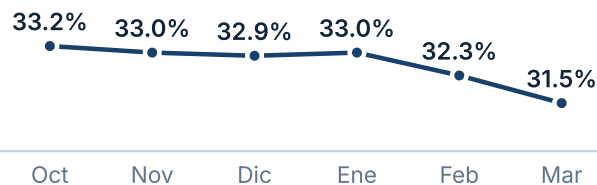
Por línea de producto, marzo

Línea de producto	Ventas			Margen bruto %		Tasa de descuento		Utilidad bruta		
	Real	Ppto.	Var.	Real	Ppto.	Real	Ppto.	Real	Ppto.	Dif.
Suministros industriales (MRO)	592	520	+13.9%	26.6%	30.0%	8.6%	4.0%	157	156	+1
Equipos de seguridad	379	385	-1.6%	38.5%	38.0%	4.5%	4.0%	146	146	0
Tornillería y ferretería	307	300	+2.2%	32.3%	32.5%	4.8%	4.0%	99	98	+1
Total	1,278	1,205	+6.0%	31.5%	33.2%	6.5%	4.0%	402	400	+2

Ventas, últimos seis meses



Margen bruto %, últimos seis meses



Cómo leer esto

- Suministros industriales (MRO) creció 13.9% frente al presupuesto, pero su margen bajó de 30.0% a 26.6%. Con \$72K de ventas adicionales produjo \$1K de utilidad bruta adicional.
- Las otras dos líneas están cerca del plan. El problema de margen está concentrado; por eso es manejable.
- Los gastos operacionales superan el presupuesto en \$13K, sobre todo comisiones y fletes. El volumen de menor margen carga costos variables completos.

MARZO · MES 3 DEL AÑO FISCAL · MILES DE US\$

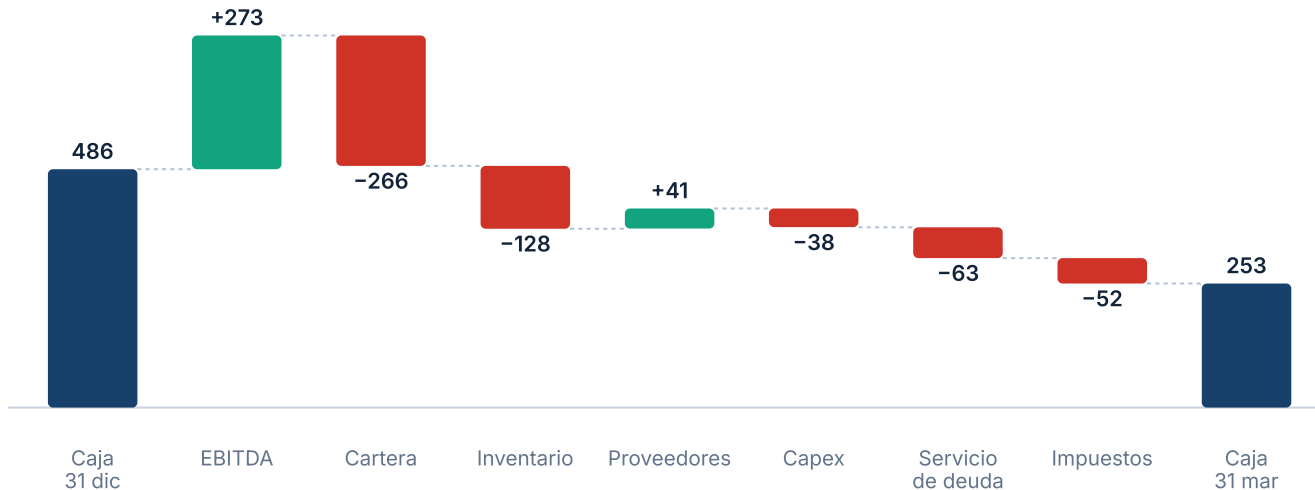
Caja y capital de trabajo

Capital de trabajo

	31 dic	31 mar	Cambio
Cartera	1,502	1,768	+266
Inventario	1,318	1,446	+128
Proveedores	861	902	+41
Capital de trabajo neto	1,959	2,312	+353
Días de cartera	39.6	43.7	+4.1
Días de inventario	51.9	52.7	+0.8
Días de proveedores	33.9	32.9	-1.0
Ciclo de conversión de caja (días)	57.6	63.5	+5.9

De la utilidad a la caja, primer trimestre

Miles de US\$. De la caja al 31 de diciembre a la caja al 31 de marzo.



Cómo leer esto

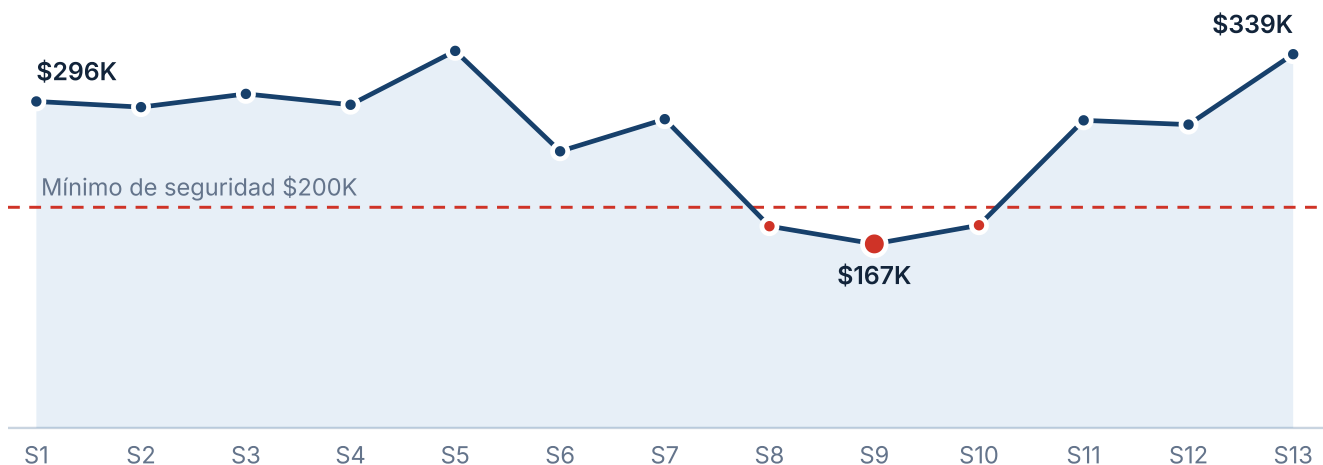
- La empresa generó \$273K de EBITDA en el trimestre y aun así la caja bajó \$233K.
- La cartera creció \$266K porque las ventas crecieron y los clientes están pagando 4.1 días más tarde. Cada día de cobro vale cerca de \$40K de caja.
- El inventario subió \$128K antes de la compra de temporada. Es una decisión, y debe ser una decisión deliberada.

MARZO · MES 3 DEL AÑO FISCAL · MILES DE US\$

Proyección de caja a 13 semanas

Proyección de caja a 13 semanas

Caja proyectada al final de cada semana, miles de US\$.



Detalle semanal

	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8	S9	S10	S11	S12	S13
Caja inicial	253	296	291	303	293	342	251	280	183	167	184	279	275
Cobros a clientes	288	296	279	304	292	281	276	268	284	322	331	318	326
Proveedores	204	199	206	198	203	212	208	246	238	201	197	204	200
Nómina	-	64	-	64	-	64	-	66	-	66	-	66	-
Otros operacionales	41	38	39	52	40	38	39	53	40	38	39	52	40
Deuda, impuestos, capex	-	-	22	-	-	58	-	-	22	-	-	-	22
Caja final	296	291	303	293	342	251	280	183	167	184	279	275	339

El punto bajo lo crea la compra de inventario de temporada que se paga en las semanas 8 y 9. La empresa no está perdiendo dinero; el problema es el momento de la caja, y se ve con ocho semanas de anticipación.

Palancas todavía disponibles

- Adelantar el cobro de las cuentas vencidas más grandes antes de la semana 8.
- Dividir la compra de temporada en dos entregas, o acordar un plazo mayor con el proveedor.
- Gestionar ahora un uso corto del cupo de crédito, y no en la semana 8.

MARZO · MES 3 DEL AÑO FISCAL

Prioridades para la dirección

Prioridad	Por qué importa	Cuánto vale
Disciplina de descuentos en Suministros industriales (MRO)	Los descuentos son la razón principal por la que el crecimiento no llega a la utilidad bruta.	Cada punto de descuento en esta línea equivale a cerca de \$6K de utilidad bruta al mes. La brecha frente al presupuesto es de \$30K al mes.
Cobros	Los clientes están pagando 4.1 días más tarde que en diciembre.	Volver al período de cobro de diciembre liberaría cerca de \$165K de caja.
Momento de la compra de temporada	Lleva la caja por debajo del mínimo en las semanas 8 a 10.	Dividir la compra mantiene la caja por encima de \$200K sin nuevo endeudamiento.

Preguntas para la revisión del próximo mes

- ¿Se respetó el tope de descuento, y qué pasó con el volumen de Suministros industriales (MRO)?
- ¿Qué cuentas explican el cobro más lento?
- ¿La proyección sigue por debajo del mínimo después de las acciones acordadas?

Qué pasa con este reporte

SEMANA 1 Revisión

Repasamos juntos el reporte del mes anterior: qué cambió, por qué y qué significa.

SEMANA 2 Opciones

Evaluamos las opciones que surgen del análisis y qué implicaría cada una.

SEMANA 3 Foco

Profundizamos en las pocas opciones que importan y acordamos qué hacer o medir.

SEMANA 4 Reporte

La nueva revisión mensual, con el avance de lo acordado.

Sobre este ejemplo

Este reporte ilustra la revisión mensual que Finanzap entrega en la semana 4 de cada ciclo. La empresa y todas las cifras son ficticias y se construyeron para que el estado de resultados, el capital de trabajo y la caja cuadren entre sí. El análisis para una empresa real depende de su información y de las prioridades de la dirección.

Finanzap · FP&A externo para empresas privadas de EE. UU. · contacto@finanzap.com · finanzap.com