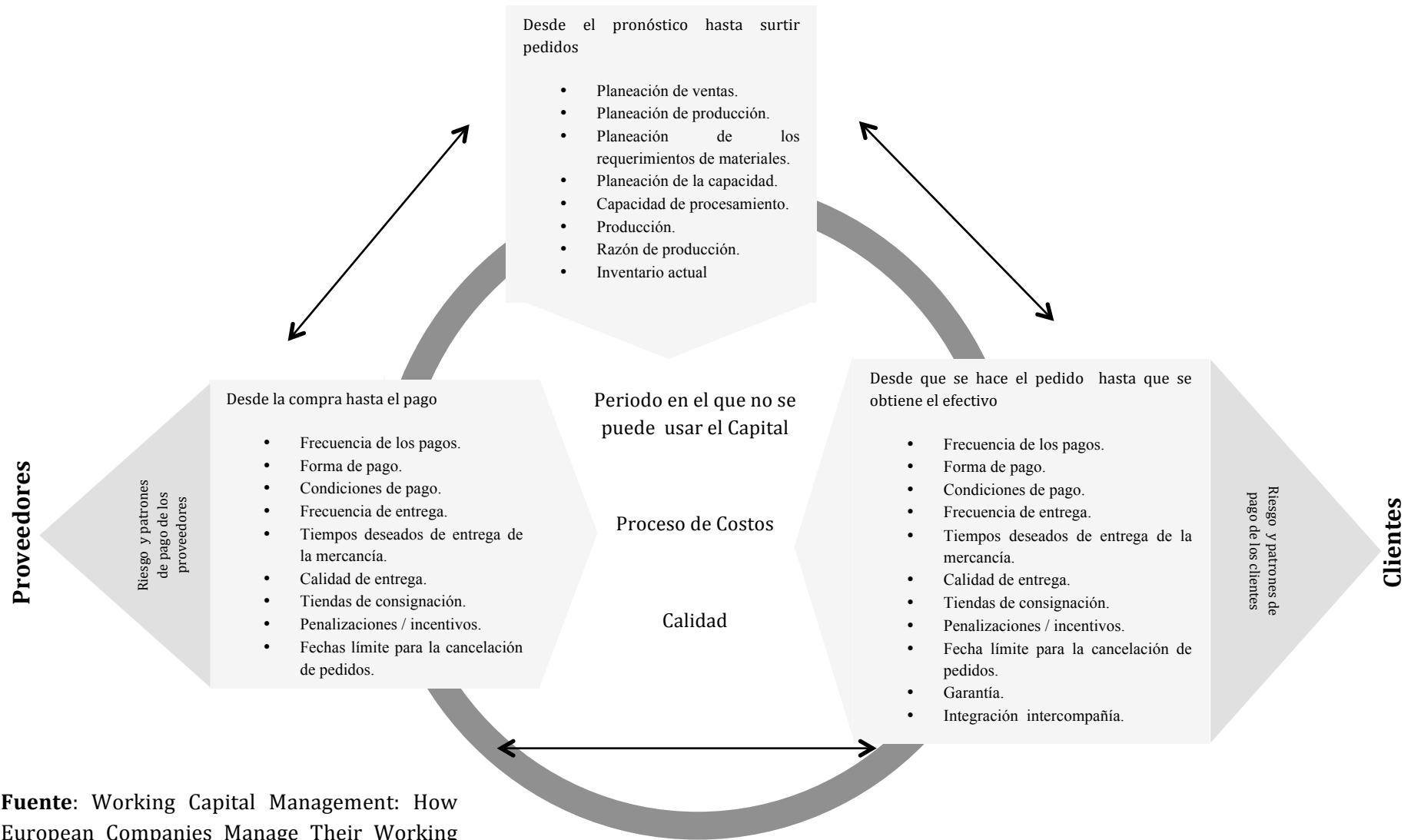


Optimización del Capital de Trabajo

El incremento en el precio en las materias primas derivado de la crisis petrolera, la volatilidad de los mercados financieros y su impacto tanto en los costos financieros como en la disminución del otorgamiento de crédito, así como la reducción en la demanda de productos y servicios, han obligado a los directores generales a buscar alternativas innovadoras que hagan más eficiente a la organización y permitan mantener y si es posible incrementar su liquidez y rentabilidad.

Algunas empresas líderes a nivel mundial han comenzado a utilizar el capital de trabajo más que como una razón financiera, como un enfoque integral e incluyente para optimizar el desempeño de los procesos involucrados en la generación de liquidez de la organización tales como: pedido al cobro (order to cash), el cual va desde el pedido hasta el cobro, es decir el ciclo de venta y cobranza; compra al pago (purchase to pay) que es el ciclo de compras hasta el pago de insumos, y pronóstico a la entrega (forecast to fulfill), que es la predicción de la demanda y producción.

Optimización del Capital de Trabajo



Fuente: Working Capital Management: How European Companies Manage Their Working Capital, KPMG, 2005.

Optimización del Capital de Trabajo

Ante el hecho de que todo está interconectado de manera causal en la organización, y que casi nada sucede sin tener un impacto positivo o negativo en la liquidez y la rentabilidad del negocio, el gestionar de manera integral estos procesos se ha convertido en uno de los principales retos para los Directores de Finanzas, pues en la mayoría de los casos estos procesos fluyen de manera aislada y asincrónica. Evitar cuellos de botella en la generación de liquidez, así como desarrollar nuevas alternativas de financiamiento, está llevando a las organizaciones a focalizarse en sus propios recursos, ejecutando acciones encaminadas a reducir el tiempo durante el cual el capital de trabajo se encuentra “atado” a la operación.

DIFERENTES METAS ORIGINAN MÁS COSTOS Y DESACELERAN LA GENERACIÓN DE EFECTIVO

Si se analiza el proceso normal de las operaciones comerciales desde que se toma un pedido y se concreta una venta, hasta que se cobra la factura correspondiente, el trámite toca diferentes áreas de la organización: ventas, crédito y cobranza, inventarios y almacenes, contabilidad, tesorería, etc. Estos departamentos suelen estar organizados en forma de “silos” o estructuras independientes, y reportan a sus propias jerarquías. En muchos casos sus metas, métricas e incentivos son diferentes y hasta opuestos entre sí.

En los almacenes, por ejemplo, puede entenderse que el ideal es tener inventarios mínimos de materias primas y producto terminado, lo que libera el capital de trabajo y reduce gastos internos y costos financieros. Para el área comercial, en cambio, es deseable disponer de volúmenes que le permitan vender mejor, pero también agilizar las operaciones de crédito y ganar más participación de mercado. ¿Cuánto cuesta decirle a un cliente que no hay mercancía para entrega inmediata? ¿Esperará hasta que se vuelva a surtir?

El departamento de compras, por su lado, podría estar interesado en comprar un mayor volumen de materia prima o productos que no forzosamente son los que está demandando el cliente, para conseguir mejores precios y bajar sus costos. En la tesorería, donde se decide el destino del efectivo disponible, se pueden priorizar pagos o inversiones que

Optimización del Capital de Trabajo

van en contra de los intereses o compromisos del área de compras. Y no es raro que aunque el dinero sea siempre escaso, se presenten en algunas ocasiones errores y retrasos injustificados en la emisión y presentación de facturas para su cobro.

Sin embargo, y a pesar de que todos estos procesos forman parte de una misma lógica, que es la de producir valor y liquidez para la empresa, la organización en silos dificulta el tránsito de un área a otra e impone pasos o permisos que en ocasiones significan demoras, duplicidad de funciones, costos innecesarios y la pérdida de oportunidades de negocio.

UNA VISIÓN EUROPEA DEL CAPITAL DE TRABAJO

Working Capital Management: How European Companies Manage Their Working Capital es un estudio realizado por KPMG entre un universo de 550 compañías europeas líderes, el cual analiza la forma en que se comportan organizaciones de diferentes giros y tamaños, su percepción sobre el manejo del capital de trabajo (Working Capital Management, WCM por sus siglas en inglés) y los esfuerzos que se están realizando para integrar los procesos involucrados en la generación del efectivo.

Algunos resultados interesantes de esta encuesta son:

- El 74% de las empresas coincidió en que es importante la gestión del capital de trabajo, en específico el proceso de order to cash.
- Una tercera parte de las empresas ya maneja el concepto de WCM de manera integral. Un 52% cuenta con los sistemas, aunque todavía gestiona de manera independiente los procesos.
- El 50% de las empresas indicó que el capital de trabajo es un componente clave en el plan de negocio. Solo 10% respondió que no está considerado en el plan de negocio, o bien no existe.

Optimización del Capital de Trabajo

RELACIONADOS CON EL CAPITAL DE TRABAJO

El objetivo en la gestión del capital de trabajo es acelerar el ciclo de conversión de efectivo y por lo tanto reducir el monto del capital atado a la operación y los inventarios. El tiempo entre egresos e ingresos también se minimiza en este modelo de creación de valor, a la vez que se optimiza el costo de esos procesos y la calidad del servicio.

Es necesario ver este fenómeno como un enfoque multifuncional cruzado que involucra a varias funciones y departamentos. Por eso es que áreas como crédito y cobranza, distribución, producción, compras, tesorería, ventas, etc., ya no pueden verse de manera aislada, sino como parte integral de un mismo ciclo operativo.

- El 17% de las empresas cuenta con un equipo focalizado en gestionar el capital de trabajo como un ciclo integrado.
- 66% todavía gestiona por separado los procesos relacionados con el WCM.

ROMPIENDO SILOS A TRAVÉS DE INDICADORES MULTIFUNCIONALES

Las compañías de la encuesta perciben correctamente que la gestión integral del capital de trabajo les ha permitido mejorar su flujo de efectivo y la estructura del Balance General, y frecuentemente han obtenido resultados alentadores mediante el uso de indicadores de desempeño que atraviesan diferentes niveles de la estructura organizacional y afectan áreas específicas.

Existen diversos indicadores clave de desempeño para controlar el capital de trabajo. A continuación se presentan algunos ejemplos:

Periodo promedio de cobro (DSO)

Indica la cantidad de capital que se tiene detenida en cuentas por cobrar a clientes, expresado en días.

Optimización del Capital de Trabajo

Periodo promedio para venta de inventarios (DIH)

Indica el tiempo durante el cual los inventarios permanecen en la compañía, expresado en días.

Periodo promedio para liquidar cuentas por pagar (DPO)

Indica el tiempo que requiere una compañía para liquidar sus cuentas por pagar a proveedores, expresado en días.

Estos tres parámetros miden la cantidad de capital que se tiene comprometida en las correspondientes cadenas del proceso. Para el concepto de administración de capital de trabajo en relación con todos los procesos y no de manera aislada, es recomendable combinar los parámetros anteriores entre sí.

$$\text{DSO} + \text{DIH} - \text{DPO} = \text{DWC} \text{ (Días Capital de Trabajo)}$$

Aparte de los parámetros generalizados que se mencionan anteriormente, existen también otros parámetros que mejoran de manera importante la medida en que es significativo informar con relación al desempeño del capital de trabajo.

Óptimo DSO

Define las condiciones promedio de pago a las que conviene una compañía con sus clientes, expresado en días.

Índice de eficiencia en cobros

Importante para el proceso, que abarca desde que se hace el pedido hasta que este se convierte en efectivo. Define la medida en que las cuentas por cobrar a clientes han sido realmente cobradas, expresado en porcentaje.

Periodo promedio de pago

Optimización del Capital de Trabajo

Este parámetro define las condiciones promedio de pago que acuerda una compañía con sus proveedores, expresado en días.

La encuesta ha establecido que en la mayoría de las compañías se utilizan los tres parámetros básicos de DIH, DPO Y DSO para medir desempeño. Rara vez se usan los otros parámetros.

UN CONCEPTO INNOVADOR

Las empresas líderes han implementado, entre otras, las siguientes actividades estratégicas para optimizar la gestión del capital de trabajo:

- Inclusión en el plan de negocio al capital de trabajo como un objetivo estratégico.
- Institucionalización de un centro de competencias, con responsabilidades tales como la creación y establecimiento de una norma interna relativa al manejo de capital de trabajo y la preparación y entrenamiento del personal involucrado.
- Implementación de planes de compensación alineados al desempeño integral del capital de trabajo.
- Implementación de un sistema de monitoreo de indicadores clave de desempeño para el WCM (tablero de control).
- Definición de un comité focalizado en tomar decisiones referentes al comportamiento del capital de trabajo tales como:
 - Identificación de posiciones de riesgo de clientes y proveedores.
 - Desviaciones del WCM, así como de los principales indicadores.
 - Seguimiento a proyectos relacionados con el WCM.

Optimización del Capital de Trabajo

¿DÓNDE SE CONCENTRAN LOS RETOS FUTUROS DE LAS EMPRESAS?

Casi 75% de las empresas ha identificado áreas de oportunidad en la gestión del capital de trabajo. Aproximadamente 45% de estas compañías tiene planeado ejecutar proyectos relacionados con sus áreas de oportunidad.

El mayor esfuerzo se concentrará en redefinir y optimizar los procesos implícitos en el capital de trabajo, crear conciencia en la importancia del WCM y definir las pautas de acción.

Ejemplo de historia de éxito, reduciendo tiempo y costos

Una de las más grandes empresas farmacéuticas de Europa requería de capital para financiar los proyectos de investigación y desarrollo de productos, así como penetrar en nuevos mercados internacionales.

Un equipo de trabajo conformado por especialistas se dio a la tarea de evaluar el desempeño de los procesos de pedido al cobro, compra al pago y pronóstico a la entrega.

Se desarrollaron tanto entrevistas como talleres de trabajo focalizados en identificar y cuantificar quick-wins (hallazgos cuya solución o recomendación puede implementarse en un plazo muy corto de tiempo y esfuerzo). Metas e indicadores fueron acordados entre las diferentes áreas involucradas en los procesos.

Un sistema de reporte mensual fue implementado para monitorear claramente los avances logrados respecto de las metas establecidas.

Se desarrolló un nuevo concepto multifuncional a través de la conformación de un comité de gestión del capital de trabajo.

La empresa logró captar alrededor de 50 millones de euros en efectivo e implementó una estructura sostenible para la gestión del capital de trabajo donde las funciones de ventas, mercadotecnia, compras, contraloría y finanzas están interconectadas.

Optimización del Capital de Trabajo

Como resultado colateral de la integración de los procesos, la compañía obtuvo 10 millones de euros adicionales derivados de la reducción en tiempo y de costos en la cadena de abastecimiento.

Como conclusión, la reducción en el tiempo durante el cual el capital está atado libera liquidez, teniendo un impacto directo en la posición financiera de la empresa, ya que el retorno de capital se incrementa y la estructura del Balance General se optimiza.

Es claro que ante la difícil situación económica que se presenta, la pronta conversión de los inventarios y las cuentas por cobrar en efectivo, serán de vital importancia para la supervivencia en el mercado de muchas empresas mexicanas.

Pero para lograr acelerar esta conversión, los procesos y sus políticas, las personas y los sistemas involucrados en el capital de trabajo deben funcionar integrados y alineados, y el resultado de su desempeño deberá ser medido y recompensado.

Referencia:

Roberto Cabrera y Alberto Amero (2008), Optimización del Capital de Trabajo MÁS QUE UNA RAZÓN FINANCIERA, UN ENFOQUE INTEGRAL DE GESTIONAR LA LIQUIDEZ DE LA EMPRESA. KPMG, México, D.F.