



...: Lic. LUIS MIGUEL
ALVAREZ TORES

Licenciado en Administración
Maestría en Dirección de Empresas

La importancia del capital de trabajo



Los grandes temas financieros que tienen que ver con la permanencia de la empresa son, en el largo plazo, la rentabilidad y en el corto plazo, la liquidez. Ambos están íntimamente relacionados con el manejo del Capital de Trabajo.

Aunque técnicamente se entiende como Capital de Trabajo a la suma del Activo Circulante, en este caso nos referiremos a la inversión en cuentas por cobrar a clientes e inventarios.

La liquidez.

Contra lo que algunos puedan pensar, la empresa no vive de utilidades, vive de liquidez. Las utilidades son a la empresa lo que a nosotros comer, la liquidez es lo que a nosotros respirar. Puede haber casos de empresas que con ventas y utilidades mayores que en períodos pasados, sufran de falta de liquidez.

La liquidez de una empresa tiene que ver con la velocidad de disponibilidad de sus activos y con la exigibilidad de sus pasivos, ambos de corto plazo. Nos referiremos a los principales: clientes e inventarios, en los activos y proveedores en los pasivos.

Las cuentas por cobrar a clientes.

Obviamente que la velocidad de recuperación de las cuentas de clientes tiene que ver con la gestión de la cobranza: procedimientos, información, seguimiento, etc. sin embargo la buena operación de la función de cobranza no garantiza su recuperación en tiempo.

Habrá que responder a una pregunta: cuando tratamos con el cliente, ¿quién tiene el mango del sartén? Si es el cliente, los plazos de recuperación tenderán a alargarse; si es la empresa proveedora, entonces, será lo contrario.

Si al cliente se le cobra y no paga, no hay más que una respuesta: el cliente no valora a la empresa como proveedor, la puede sustituir fácilmente, hay otros que ofrecen lo mismo o más, la empresa no tiene ángulos de diferenciación, no es competitiva.



Cuando la empresa logra una entrega de valor única, altamente apreciada por el cliente, tendrá plazos de cobro apegados a sus políticas porque su posición negociadora con el cliente es fuerte.

Los inventarios.

La velocidad de realización de los inventarios, no sólo afecta la liquidez sino el patrimonio mismo de la empresa por ser un activo que en muchos casos tiene riesgo de obsolescencia y pérdida.

El tema de los inventarios se relaciona con la cadena de suministro de la empresa e inicia con la función de compras, la que, en muchos casos, no está conectada con la de ventas. Las compras se basan en estadísticas de períodos anteriores y no siempre en la demanda del mercado y la estrategia de productos y mercados de la empresa. Tener un acierto en las compras del 100% resulta prácticamente imposible, siempre habrá mercadería o materias primas que resulten con movimiento lento o nulo. ¿De quién es responsabilidad su realización?

Por lo general ventas vende lo que el cliente le compra; compras está centrada en las compras futuras, almacén, del cuidado y control de la mercancía, contabilidad, reporta los inventarios cada mes. Entonces, ¿quién se encarga de realizar los inventarios de movimiento lento o nulo? La realidad es que no existe un proceso que dispare una acción de venta cuando alguna mercancía ha excedido su tiempo de estancia en el almacén.

Veamos el siguiente ejemplo: (miles de pesos)

Ventas anuales 70,000
Costos de ventas 50,250

CAPITAL DE TRABAJO

	Escenario 1		Escenario 2		Diferencia	
	Monto	días	Monto	días	Monto	días
Clientes:	10,700	55	8,750	45	-1,950	-10
Inventario	12,600	90	9,771	70	-2,829	-20
	23,300	145	18,521	115	-4,779	-30

Si la empresa partiera del Escenario 1 al Escenario 2, podría desinvertir \$4,779 miles de pesos y recibiría efectivo 30 días antes de lo que lo hace ahora. Esto tiene un gran impacto en el flujo de efectivo, en las utilidades, en el gasto financiero, en la rentabilidad y en la capacidad de crecimiento. Por supuesto que lograr un cambio como el planteado no es sólo cuestión de quererlo hacer, requiere de un análisis a fondo de los procesos relacionados con las ventas y la cadena de suministro, así como con la entrega de valor de la empresa. Tiene que ver con su Modelo de Negocio, diseñando la estrategia comercial con enfoque al cliente y al Capital de Trabajo.

Si partimos del concepto que la oportunidad de negocio se da cuando podemos atender un mercado de manera rentable, nos damos cuenta que esto involucra los intereses del cliente y los de la empresa.

La entrega de valor y la rentabilidad.

Lo primero a quitarnos de la cabeza es que “el cliente siempre tiene la razón” en muchos casos el dar “servicio al cliente” implica ir en contra de los intereses de la empresa. ¿Por qué pasa esto?

El origen de vender a costa de precios más bajos y mayores plazos radica en la falta de conocimiento de los valores del cliente. Todos somos

consumidores y siempre estaremos dispuestos a pagar más a cambio de algo. ¿Qué es ese algo en el caso de nuestro cliente?

Si preguntamos por qué compra el cliente, la respuesta común es “precio, calidad y servicio”, cuando eso pensamos, lo único que estamos evidenciando es un total desconocimiento del mercado que atendemos. Es como si al gerente del banco recién asaltado le preguntan que cómo era el asaltante y responde “prieto, chaparro y feo” ¡por favor, es medio México! Entonces habrá que iniciar por conocer los valores del cliente

Una vez identificados los intereses del cliente, la empresa podrá definir su entrega de valor y esto será el argumento con que contará para cautivar al cliente.

Esta entrega de valor, si está bien definida, tendrá un impacto positivo en la participación de mercado de la empresa, pero también tiene impacto en las finanzas de la empresa: en las ventas, los costos, los gastos y el capital de trabajo.

Encontrar el equilibrio entre la entrega de valor para satisfacer los intereses del cliente y los intereses de rentabilidad de la empresa, es el arte de la dirección comercial.

Finalmente, hablar de rentabilidad y de liquidez, no es un tema numérico, no es un tema contable. Hablar de finanzas es hablar de Función Comercial y de Procesos.