

1 de julio de 2009



# ADMINISTRACIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO EN TIEMPOS DIFÍCILES.

- ✓ Conceptualización.
- ✓ Ciclo conversión del Efectivo
- ✓ Optimización Capital de Trabajo
- ✓ Crédito Comercial: Consideraciones Especiales
- ✓ Financiación Alterna.
- ✓ Otros frentes de ajuste.

## ACTIVOS CORRIENTES:

EFFECTIVO

INVENTARIO

CUENTAS POR COBRAR



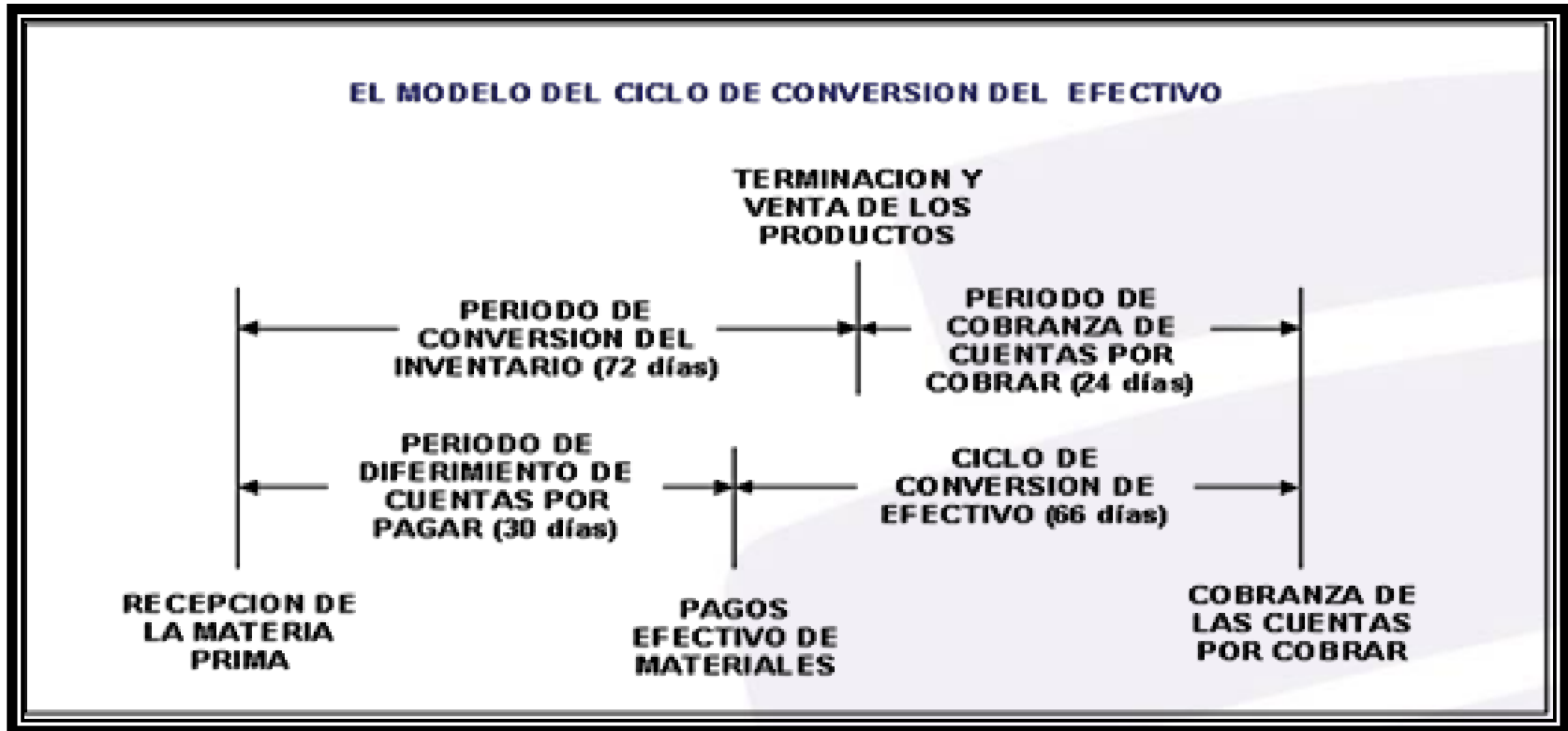
## PASIVOS CORRIENTES:

CUENTAS POR PAGAR

DEUDA CORTO PLAZO

El equilibrio entre los **Activos** y **Pasivos Corrientes** posibilita el buen funcionamiento del negocio.

La tenencia por encima de un nivel “Optimo” de Activos Corrientes, implica un sobrecosto para la compañía que debe ser financiado con “Pasivos con Costo”.



## CICLO DE CONVERSIÓN DE EFECTIVO:

Plazo promedio que transcurre desde que una empresa realiza los pagos por sus insumos de producción, hasta el momento en que recibe el efectivo producto de sus ventas.

## Frentes de Trabajo:

- 1) Disminución Periodo de Conversión del Inventario
- 2) Disminución Periodo de Cobranza de Cuentas por Cobrar
- 3) Aumento Periodo Diferimiento de las Cuentas por Pagar

## TEORÍAS DE LA “OFERTA”

## DESCRIPCIÓN

- ✓ **Presión Competitiva** Las empresas ofrecen plazos porque sus competidores lo hacen
- ✓ **Información de Crédito** Los proveedores tienen mejor información sobre sus clientes que los bancos
- ✓ **Discriminación de Precio** Las empresas ofrecen plazos cuando la discriminación en precio les está prohibida o tiene restricciones.

## TEORÍAS DE LA “DEMANDA”

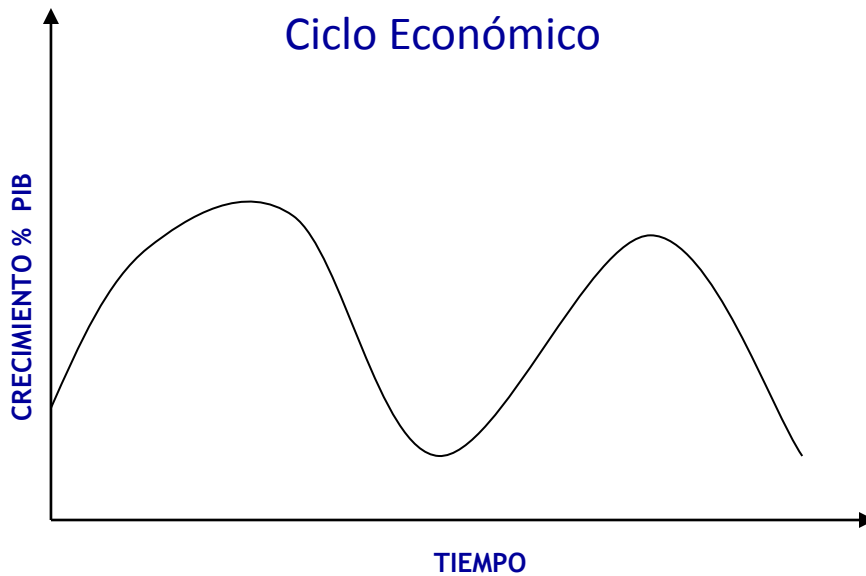
## DESCRIPCIÓN

- ✓ **Racionamiento de Crédito** Las empresas no pueden obtener financiamiento formal y lo demandan de sus proveedores
- ✓ **Optimización transaccional** Las empresas demandan plazo de sus proveedores para “consolidar” sus pagos y optimizar su tenencia de efectivo.
- ✓ **Protección al “Control”** Las empresas prefieren el crédito comercial que el crédito financiero porque las compañías hacen un menor “control” que los bancos.

| SUBSECTOR                                   | Rotación de Cartera (días) | Rotación de Inventarios (días) | Rotación de Proveedores (días) |
|---|----------------------------|--------------------------------|--------------------------------|
| Comercio al por menor - almacenes de cadena | 14                         | 61                             | 68                             |
| Recreación y Restaurantes                   | 11                         | 29                             | 48                             |
| Comercio de combustibles al por menor       | 22                         | 17                             | 16                             |
| Exploración y Explotación Petrolera         | 83                         | 26                             | 16                             |
| Textil                                      | 109                        | 110                            | 58                             |
| Laboratorios Farmacéuticos                  | 84                         | 111                            | 78                             |

FUENTE: BPR Y CÁLCULOS DIRECCIÓN DE SEGMENTOS BANCOLOMBIA (2008)

- ✓ Factores que determinan la “tipología” de plazos en el crédito comercial activo y pasivo en las compañías: la cercanía al consumidor final y el poder de negociación con compradores y proveedores.
- ✓ Es importante tener en cuenta las características de “capital de trabajo” del sector económico en el que opera una compañía, pero sobretudo de su modelo particular de negocio en la presupuestación financiera. Una omisión en este frente puede derivar en negociaciones con clientes y proveedores no sostenibles en el tiempo.



## Características Desaceleración

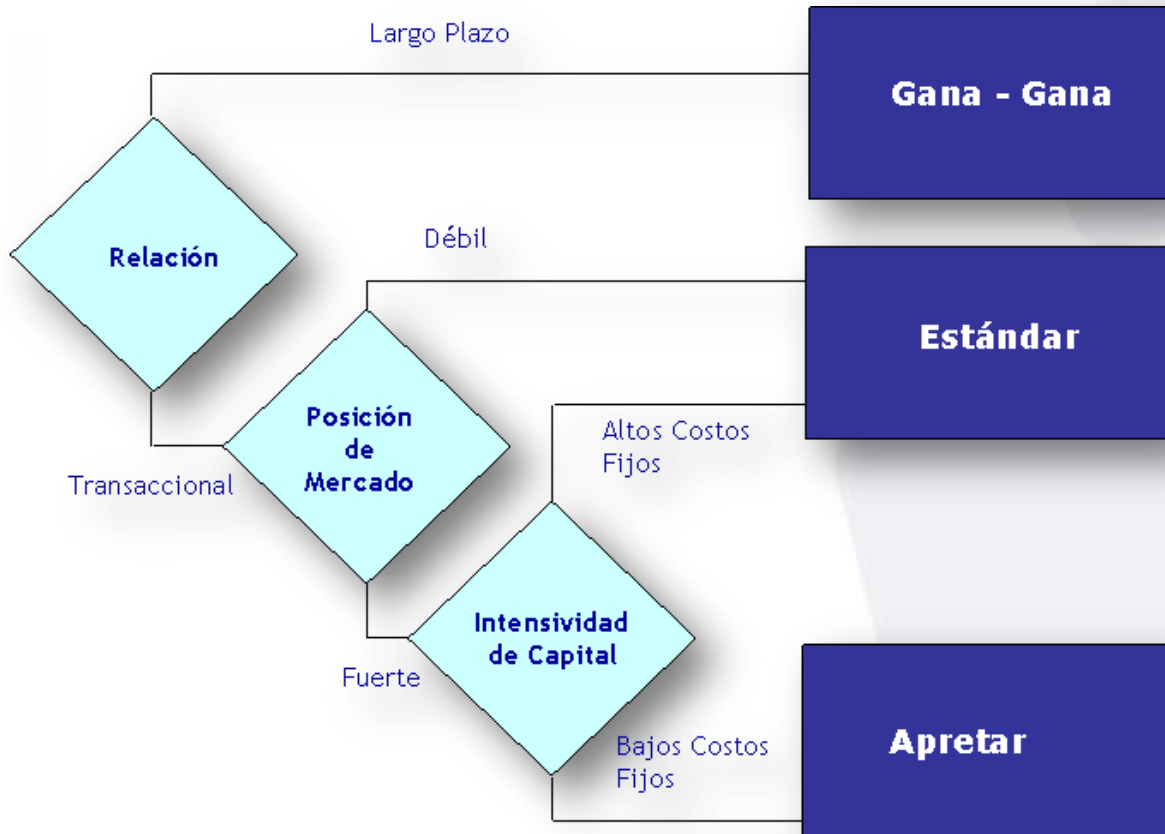
- ✓ Mayores restricciones al crédito bancario.
- ✓ Disminución utilización de la capacidad instalada.
- ✓ Mercado de “Compradores”.

✓ En escenarios de “desaceleración” el poder de negociación de los demandantes aumenta y esto puede traducirse en una peligrosa tentación para una compañía: “ahorcar” sus proveedores.

✓ Aunque es probable que necesiten hacerse ajustes, hay que ser cuidadoso. Privar a un proveedor “clave” del dinero que NECESITA para operar, puede además de deteriorar las relaciones, traducirse en una interrupción crítica de la cadena de suministro.

## Árbol de Preguntas

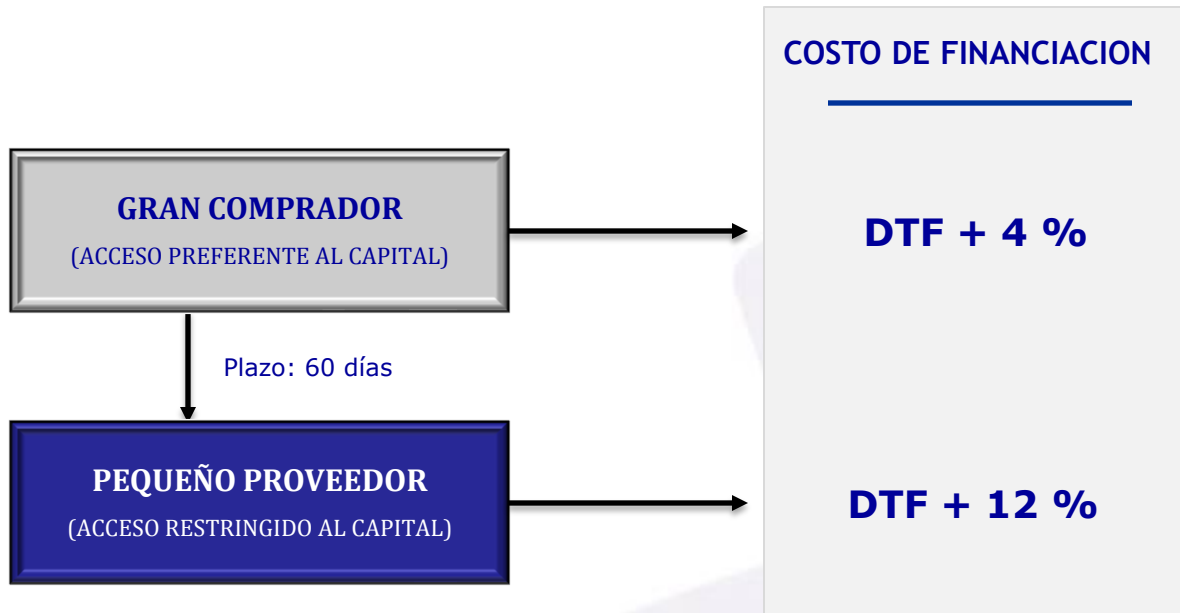
## Estrategias Crédito Comercial



- Explorar mecanismos de financiación alterna basados ventajas de “Acceso a Capital”
- Convenios para reducción de días innecesarios

- Ofrecer términos de pago basados en el estándar de la industria.
- Utilizar plazos para atraer nuevos clientes cuando las ventas se desaceleran

- Exigir pago directo a compradores o usar esquemas de descuentos para agilizar pagos.
- Negociar plazos con proveedores



Si un proveedor importante tiene acceso restringido o significativamente más costoso al mercado de crédito, se puede conseguir una negociación beneficiosa para ambas partes mediante la estructuración de un esquema de descuento de las “Cuentas por pagar” del comprador.

## BENEFICIOS PARA EL COMPRADOR

- ✓ Mejora las relaciones con sus proveedores
- ✓ Permite conservar beneficios derivados de plazos

## BENEFICIOS PARA EL PROVEEDOR

- ✓ Recibe el efectivo de manera anticipada
- ✓ Accede a un costo de financiación mas bajo

- ✓ **No se enfoque solo en sus proveedores.** Revise también sus políticas con clientes y monitoree de manera cercana su comportamiento en pagos para abordar cualquier problema de manera temprana.
- ✓ **Asegure la integridad en los procesos claves.** Un error en procesos “básicos” como la facturación puede derivar en retrasos costosos.
- ✓ **Audite permanentemente sus cuentas por pagar y cuentas por cobrar.** Si un proveedor le ha dado un número de días para el pago, asegúrese de pagar “justo a tiempo” y no desaprovechar plazos. También asegúrese de estar haciendo uso adecuado de sus “descuentos por pronto pago”. También revise que su empresa no esté otorgando descuentos a clientes que los mismos no se han ganado mediante el pago en los plazos convenidos.
- ✓ **Minimice Inventarios:** Explore esquemas de “insumos en consignación” u otros frentes en donde puedan conseguirse ganancias rápidas sin afectar la producción y el servicio.
- ✓ **Ponga a “flotar” sus costos (Cambie sus costos fijos por flotantes):** Vender activos fijos para comprarlos de nuevo bajo un mecanismo de “Leasing”; Subcontratar procesos no estratégicos o negociar un “canón” de arriendo en función de las ventas son algunas de las muchas opciones disponibles para este fin.



## Disclaimer

Esta presentación fue elaborada con base en información que se presume proviene de fuente confiable. BANCOLOMBIA no se hace responsable de otras interpretaciones o distorsiones que del mismo hagan terceras personas. No representa una oferta de títulos valores. Las rentabilidades esperadas obedecen a proyecciones de los analistas que en ningún momento garantizan su resultado. Las cifras presentadas reflejan comportamientos históricos o información del mercado a la fecha del informe. Las inversiones en Colombia están sujetas a las leyes de este país y su cumplimiento es responsabilidad del inversionista. Las opiniones y recomendaciones podrán cambiar sin previo aviso por efecto de las condiciones del mercado. Quedan reservados todos los derechos sobre esta publicación y por ende se prohíbe su reproducción total o parcial mediante cualquier medio mecánico o electrónico sin autorización escrita.