

## **Ciclo de conversión de efectivo**

### **TEMARIO**

- \* **Ciclo Operativo y Ciclo de Conversión de efectivo**
- \* **Separación de las necesidades de financiamiento entre el ciclo estacional y el permanente, para poder desarrollar una estrategia de financiamiento.**
- \* **Beneficios, Costos y Riesgos entre una estrategia de financiamiento agresiva y una conservadora**
- \* **Bajo que condiciones el endeudamiento sobrepasa a la necesidad real**
- \* **Ventajas financieras que se logran con la minimización del ciclo de conversión de efectivo.**

**Al final de la sesión usted habrá aprendido:**

1. **¿Cuál es la diferencia entre el ciclo operativo y el ciclo de conversión del efectivo?**
2. **¿Por qué es útil dividir las necesidades de financiamiento de un negocio estacional en sus requerimientos de financiamiento estacional y permanente al desarrollar una estrategia de financiamiento?**
3. **¿Cuáles son los beneficios, costos y riesgos de una estrategia de financiamiento agresiva y una conservadora?**
4. **¿Bajo qué estrategia el endeudamiento excede con frecuencia la necesidad real?**
5. **¿Por qué es importante para una empresa minimizar la duración de su ciclo de conversión de efectivo?**

## Ciclo de conversión de efectivo

### CICLO DE CONVERSIÓN DEL EFECTIVO

El entender el ciclo de conversión del efecto de la empresa es indispensable para la administración financiera a corto plazo. **Este ciclo da la explicación de la administración de los activos circulantes y de los pasivos circulantes.**

### CÁLCULO DEL CICLO DE CONVERSIÓN DE EFECTIVO

El Ciclo Operativo (OC – Operating Cycle) en una empresa es el tiempo que transcurre **desde el inicio del proceso de producción hasta el cobro del dinero por la venta del producto terminado.**

El CO (OC por sus siglas en inglés) tiene dos categorías importantes a corto plazo:

- a) Cuentas por Cobrar
- b) Inventarios.

¿**Cómo se mide el Ciclo de Conversión de Efectivo?** (CCC - Cash Conversion Cycle)

Se mide en tiempo transcurrido, sumando el Edad Promedio del Inventario (AAI – Average Age Inventory) y el Período Promedio de Cobranza (ACP Average Collectible Period)

$$OC = AAI + ACP$$

Sin embargo, hay que considerar que para producir y vender un producto también incluye la compra de material para producción a Crédito, lo que origina a las Cuentas por Pagar y éstas reducen el número de días que los recursos de una empresas están invertidos en el ciclo operativo y de aquí surge una nueva variable que es el Período Promedio de Pago (APP – Average Payable Payment). Por lo tanto la fórmula para el ciclo de conversión del efectivo sería:

$$CCC = OC - APP$$

Si se sustituye ambas ecuaciones quedaría:

$$CCC = AAI + ACP - APP$$

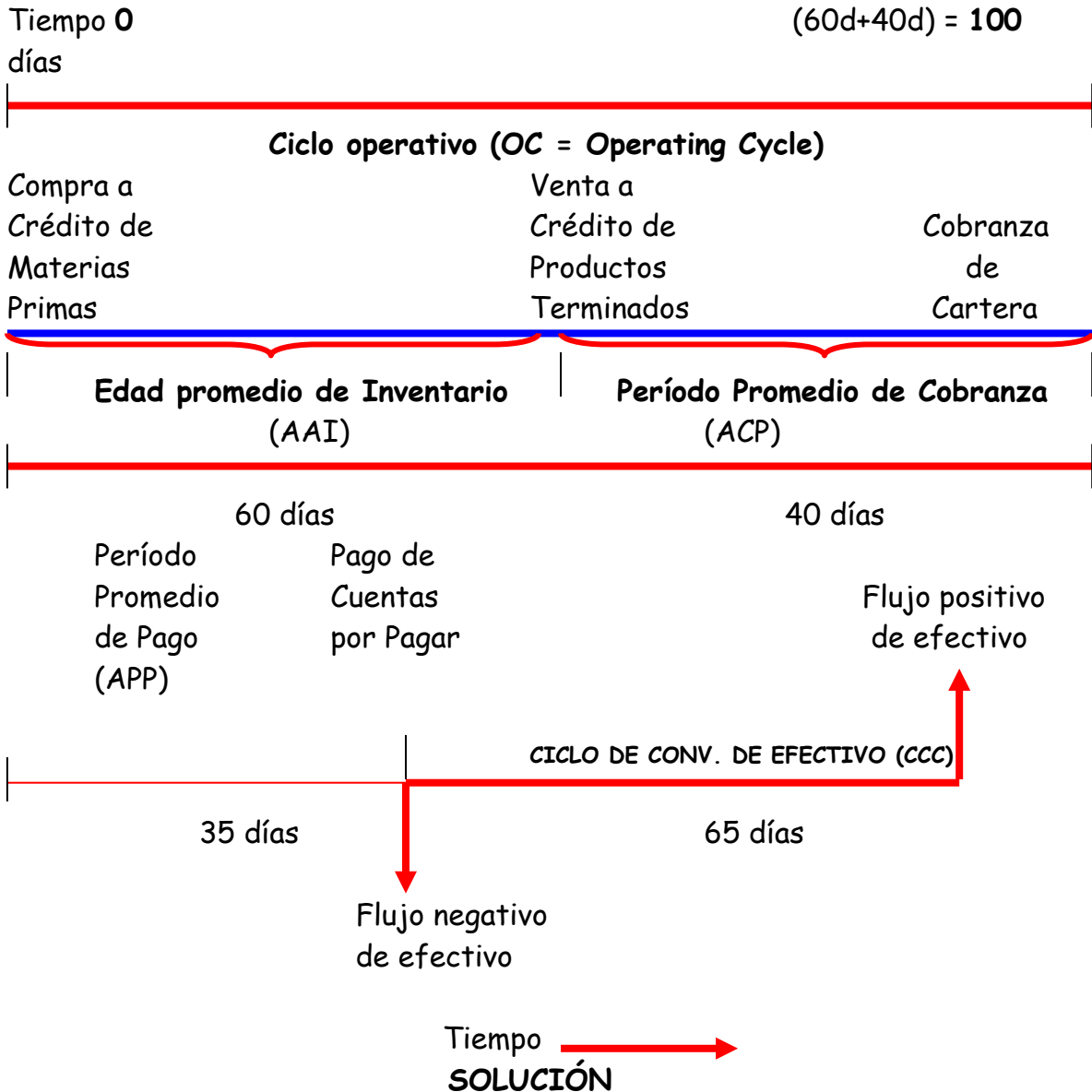
### Línea de Tiempo para el Ciclo de Conversión

Caso práctico:

La empresa La Servilleta Feliz es productora de papel de servicio para mesa. Sus ventas anuales son de 10 millones de dólares, y su Costo de Ventas es del 75% de las ventas y las Compras son el 65% del Costo de Ventas. La empresa tiene una edad promedio de inventario de 60 días, un Período Promedio de Cobranza de 40 días y un período promedio de pago de 35 días. Se le pide a usted:

- a) Determine el ciclo de conversión de efectivo (número de días-base anual 360 días)
- b) Determine los recursos invertidos
- c) Dé su opinión financiera

## Ciclo de conversión de efectivo



### SOLUCIÓN

a) El ciclo de conversión de efectivo es de  $60 + 40 - 35 = 65$  días

De acuerdo con la información proporcionada, los recursos de la empresa invertidos en este ciclo de conversión de efectivo (base 360 días) son como sigue:

b)

Inventario	$= (10,000,000 \times 0.75) \times (60/360)$	=	1,250,000
+Ctas. por Cobrar	$= (10,000,000 \times 40/360)$	=	1,111,111
-Ctas. por Pagar	$= (10,000,000 \times 0.75 \times 0.65) \times (35/360)$	=	<u>473,958</u>
=Recursos Invertidos			<u>1,887,153</u>

c) Cualquier cambio en los períodos mencionados, cambiarán los recursos invertidos en las operaciones. Si por ejemplo si esta empresa pudiera reducir 5 días el promedio de cobranza de sus cuentas por cobrar, la línea de tiempo de conversión de efectivo sería mas corta y reduciría de esta manera la cantidad de recursos invertido en las operaciones.

## Ciclo de conversión de efectivo

Si se reducen 5 días en el promedio de cobranza, consecuentemente dicho promedio reduciría en efectivo como sigue:

$$10,000,000 \times (5/360) = 138,889$$

### REQUERIMIENTOS DE FINANCIAMIENTO DEL CICLO DEL CONVERSIÓN DEL EFECTIVO

El Ciclo de Conversión de Efectivo se puede utilizar como base para explicar cómo podemos lograr que una empresa financie su inversión en activos operativos.

Existen dos tipos de financiamiento.

- 1) Permanentes
- 2) Estacionales

Estrategias de Financiamiento

- a) Estacionales Agresivas
- b) Conservadoras

### FINANCIAMIENTO PERMANENTE COMPARADO CON EL ESTACIONAL

Si las ventas de una empresa son constantes, entonces su inversión en activos operativos también debe ser constante y la empresa solo tendrá un requerimiento permanente de financiamiento. Si las ventas son cíclicas, entonces su inversión en activos operativos variará a través del tiempo con sus ciclos de ventas y entonces la empresa tendrá un requerimiento estacional de financiamiento además del financiamiento permanente requerido por su inversión mínima en activos operativos.

#### EJEMPLO

##### Caso 1

La empresa ABC tiene en promedio \$50,000 en efectivo y valores negociables, \$1'250,000 en inventarios y \$750,000 en cuentas por cobrar. La empresa es estable, por lo que sus activos operativos se pueden considerar permanentes.

Las cuentas por pagar son estables y son por \$425,000.

¿Cuál sería la inversión permanente en activos operacionales, equivalente a su requerimiento de financiamiento permanente?

**SOLUCIÓN**  $50,000 + 1,250,000 + 750,000 - 425,000 = 1,625,000$

$\text{Efectivo} + \text{Inventarios} + C \times C - C \times P = \text{Requerimiento de \$ permanente}$

#### CASO 2

- La empresa juguetera XYZ tiene necesidades de financiamiento estacional y su pico de ventas es en diciembre y enero.
- Siempre mantiene **25,000** en caja, bancos y valores negociables
- El saldo es de **100,000** en inventarios
- El saldo es de **60,000** en cuentas por cobrar.
- En septiembre y octubre los inventarios de XYZ se incrementan a **750,000** y sus cuentas por cobrar aumentan a **400,000**.

## Ciclo de conversión de efectivo

- Para ser eficiente en su producción, la empresa XYZ produce sus inventarios a una tasa constante durante el año, de tal manera que las **Cuentas por Pagar se mantienen en 50,000** durante todo el año.
- Por consiguiente la empresa tiene un requerimiento permanente de financiamiento para su nivel mínimo de operación y por ello se le solicita a usted lo siguiente:
  - a) Determinar el nivel de financiamiento mínimo
  - b) Determinar el nivel de requerimiento en la época estacional
  - c) En función a los dos requerimientos anteriores usted debe determinar
    - 1) El rango de requerimiento de efectivo mínimo (permanente) y 2) El que se necesite en la época estacional

### Solución

a)  $25,000 + 100,000 + 60,000 - 50,000 =$

135,000

b)  $(25,000 + 750,000 + 400,000 - 50,000) = 1,125,000$

135,000

990,000

c)

$\Sigma = 1,125,000$

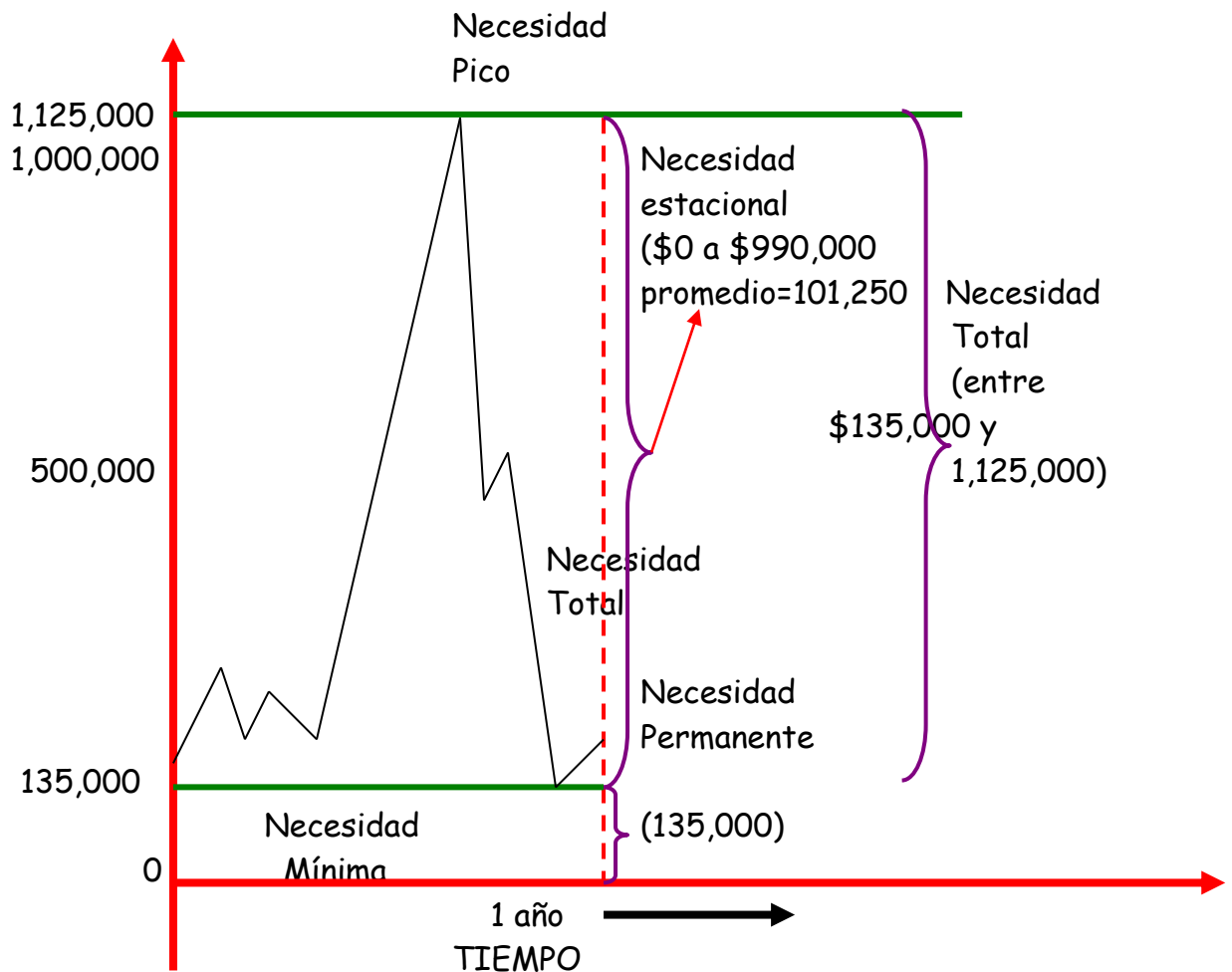
- Variación de

135,000 (permanente)

•  $135,000 + 990,000 =$

1,125,000 (estacional)

$= [135,000 + 990,000]$



## Ciclo de conversión de efectivo

### ESTRATEGIAS DE FINANCIAMIENTO ESTACIONALES AGRESIVAS COMPARADAS CON LAS CONSERVADORAS

Generalmente los financiamientos a **corto plazo son mas baratos** que los de largo plazo, sin embargo, los de **largo plazo tienen como ventaja que la empresa bloquee sus costos de financiamiento durante un período y por lo tanto evite los incrementos en las tasas de interés a corto plazo**, además de que asegura que los fondos requeridos estén disponibles cuando la empresa los necesite.

Los financiamientos a **corto plazo exponen a la empresa a correr el riesgo de que no pueda pagar su deuda en sus “picos estacionales”**, por la falta de liquidez precisamente en la época estacional, como lo es la Industria Textil y la Industria Juguetera, entre otras muchas. La estrategia agresiva de financiamiento **busca que la empresa financie sus propias operaciones con deuda a corto plazo y sus requerimientos permanentes con deuda a largo plazo.**

En la estrategia conservadora, la empresa **financia sus requerimientos tanto estacionales como permanentes con deuda a largo plazo**

Ejemplo:

La empresa Transa SA de CV, tiene un requerimiento permanente de financiamiento de \$135,000 en Activos de Operación y Requerimientos Estacionales que varían de \$0 a \$990,000 y promedian \$101,250

Si Transa SA de CV puede obtener un financiamiento a corto plazo al 6.25% y fondos a largo plazo al 8% y si puede obtener el 5% sobre la inversión de los excedentes temporales de tesorería, entonces le piden a usted que:

**DETERMINE UD. a) EL COSTO ANUAL DE UNA ESTRATEGIA AGRESIVA DE FINANCIAMIENTO ESTACIONAL y COMPÁRELA CON EL**

**b) CÁLCULO DE LA ESTRATEGIA CONSERVADORA Y**

**c) DÉ SU OPINIÓN SOBRE CUÁL SERÍA LA MEJOR DECISIÓN Y POR QUÉ.**

Solución:

$$\begin{aligned} \text{a)} \quad & \text{Costo de financiamiento a corto plazo} = 0.0625 \times 101,250 = 6,328.13 \\ & + \text{Costo de financiamiento a largo plazo} = 0.0800 \times 135,000 = 10,800.00 \\ & - \text{Utilidad sobre excedentes de efectivo} = 0.0500 \times 0 = 0.00 \\ & \text{Costo Total de la estrategia agresiva} = 17,128.13 \end{aligned}$$

$$\begin{aligned} \text{b)} \quad & \text{Costo de financiamiento a corto plazo} = 0.0625 \times 0 = 0 \\ & + \text{Costo de financiamiento a largo plazo} = 0.0800 \times 1125000 = 90,000.00 \\ & - \text{Utilidad sobre excedentes de efectivo} = 0.0500 \times 888,750 = 44,437.50 \\ & \text{Costo Total de la estrategia conservadora} = 45,562.50 \end{aligned}$$

c) Es por demás evidente que la estrategia **agresiva es la menos costosa**, sin embargo sus necesidades de efectivo en su época estacional pico debe tener un financiamiento adecuado para sus necesidades de tesorería y que no detenga la producción.

## Ciclo de conversión de efectivo

La **estrategia agresiva es mucho más riesgosa** que la conservadora porque la **tasa de interés fluctúa** y pudiera dificultar la rápida obtención del financiamiento a corto plazo en las épocas estacionales de mayor requerimiento de efectivo.

La **estrategia conservadora evita riesgos** con una tasa de interés congelada, **pero es mas costosa debido al margen negativo entre la tasa de inversión de los excedentes de tesorería (del 5%) y el costo de financiamiento a largo plazo (del 8%)**. De donde opere la empresa entre los dos extremos de las estrategias conservadora y agresiva, dependerá la disposición de la Dirección hacia el riesgo y la fuerza y poder de negociación bancaria o bien con fuentes de financiamiento internas.

### ESTRATEGIAS PARA ADMINISTRAR EL CICLO DE CONVERSIÓN DE EFECTIVO

Un CCE positivo, como se vio en el primer ejemplo, significa que la empresa debe utilizar los pasivos negociados (como lo son los préstamos bancarios) para mantener sus activos operativos. Los pasivos negociados tienen un costo preestablecido y explícito, por lo que la empresa se beneficia minimizando su uso para mantener su operación. Los pasivos negociados mínimos se pueden llevar a cabo mediante las siguientes sugerencias:

1. Rotar el inventario tan pronto como sea posible sin caer en “0” existencias, ya que esto afectaría directamente a las ventas y a las Cuentas por Cobrar y a la realización de la cartera.
2. Cobrar las Cuentas por Cobrar tan pronto como sea posible sin perder ventas por políticas de cobranza inadecuadas, o de alta presión.
3. Administrar los tiempos de envío, procesamiento y compensación para reducirlos cuando se cobre a los clientes e incrementarlos cuando se pague a proveedores, es decir, mayor rapidez en la cobranza y mayor dilación negociada sin intereses para los pagos a proveedores.
4. Pagar las cuentas por pagar tan lento como sea posible sin dañar la calificación de crédito de la empresa.

#### PREGUNTAS DE REPASO

6. ¿Cuál es la diferencia entre el ciclo operativo y el ciclo de conversión del efectivo?
7. ¿Por qué es útil dividir las necesidades de financiamiento de un negocio estacional en sus requerimientos de financiamiento estacional y permanente al desarrollar una estrategia de financiamiento?
8. ¿Cuáles son los beneficios, costos y riesgos de una estrategia de financiamiento agresiva y una conservadora?
9. ¿Bajo qué estrategia el endeudamiento excede con frecuencia la necesidad real?
10. ¿Por qué es importante para una empresa minimizar la duración de su ciclo de conversión de efectivo?