



MÉXICO – JULIO 2015

LA IMPORTANCIA DE LAS ESTRATEGIAS PARA LA ADMINISTRACIÓN EFICIENTE DEL EFECTIVO

Jorge Ceballos Sebastián
jceballoss@hotmail.com
Instituto Tecnológico de Tlaxiaco

Resumen

En el presente trabajo se abordan las principales variables a tener en cuenta para la administración eficiente del efectivo, así como las técnicas y estrategias más importantes para alcanzar la mayor eficiencia en esta actividad. Además, se mencionan los cuatro principios básicos para la administración de efectivo. Los dos primeros principios se refieren a las entradas de dinero y los otros dos a las erogaciones de dinero, con ejemplos y ejercicios de cómo administrar con eficiencia el efectivo a través del ciclo de efectivo, rotación del efectivo, saldo de efectivo mínimo y costo de mantener el efectivo mínimo de las empresas que venden a ritmo constante en México a fin de lograr una rentabilidad a través de la inversión en estas partidas a corto plazo conocidos como activos circulantes.

Palabras clave: Eficiencia, efectivo, técnicas, estrategias, métodos, principios, ciclo de efectivo.

Abstract

In this paper addresses the major variables to consider for efficient cash management and the most important techniques and to achieve greater efficiency in this activity strategies. In addition, the four basic principles for cash management are mentioned. The first two principles to the inputs of money and the other two to the expenditure of money, with examples and exercises how to efficiently manage

cash through the cash cycle, cash turnover, minimum cash balance and cost concern maintain the minimum cash companies selling steadily in Mexico in order to achieve profitability through investment in these short-term items known as current assets.

Introducción

La administración del efectivo es de principal importancia en cualquier negocio, porque es el medio para obtener mercancías y servicios. Por lo que se requiere de una cuidadosa contabilización de las operaciones con efectivo, debido a que estas partidas pueden ser rápidamente invertidas.

La administración del efectivo es una tarea difícil que no cualquier administrador financiero lo puede realizar, por eso es necesario utilizar técnicas, estrategias, principios y métodos de conversión ciclo de del efectivo para una administración eficiente del efectivo.

La administración del efectivo ha cambiado significativamente a lo largo de los últimos años en México y en el mundo globalizado, esto es debido a las tasas de intereses que han ido en incremento y las nuevas tecnologías como son los electrónicos y computarizados para los traspasos de dinero que han hecho posible el uso eficiente en la administración del efectivo.

Lo que se busca con las estrategias de la administración eficiente del efectivo es agilizar las cobranzas para reducir el plazo promedio de cobranza, lo cual reduce la inversión que la empresa debe hacer en su ciclo de conversión de efectivo, así como el retardo de los pagos a través del plazo promedio de pago de la empresa.

Los cuatro principios básicos orientados recobran gran importancia al lograr un equilibrio entre los flujos positivos (entradas de dinero) y los flujos negativos (salidas de dinero) de tal manera que la empresa pueda, conscientemente, influir sobre ellos para lograr una mejor rentabilidad.

El ciclo de conversión del efectivo de la empresa es crucial en la administración del capital de trabajo o administración financiera a corto plazo. El ciclo de conversión del efectivo (CCE) mide el tiempo que requiere una empresa para

convertir la inversión en efectivo, necesaria para sus operaciones, en efectivo recibido como resultado de esas operaciones.

Por lo tanto, el administrador financiero debe enfocarse en buscar la administración eficiente del efectivo a través de las técnicas, principios, estrategias y aplicar los métodos necesarios para la conversión del ciclo de efectivo, de rotación de efectivo, del saldo mínimo de efectivo y del costo de mantener saldo mínimo de efectivo comparando el plan actual y el plan propuesto para determinar el ahorro o pérdida anual de la empresa que se esté analizando.

1. Administración del efectivo

La correcta administración del efectivo¹ tiene consecuencias importantes en la rentabilidad de una compañía, ya que reduce el periodo de cobro y los costos de transacción del procesamiento de cobros y pagos. La Administración del efectivo es responsabilidad del Área de Finanzas pero involucra también a otros departamentos, como la contabilidad, ventas, producción y el de sistemas, con los que deben trabajarse estrechamente. Las empresas mantienen efectivo y valores negociables para reducir su riesgo de insolvencia técnica, teniendo de esta manera un conjunto de recursos líquidos para realizar tanto los desembolsos planeados como los imprevistos.

El Efectivo es el dinero en circulación al cual pueden ser convertidos todos los activos líquidos.

Las empresas mantienen efectivo y valores negociables para reducir su riesgo de insolvencia técnica, teniendo de esta manera un conjunto de recursos líquidos para realizar tanto los desembolsos planeados como los imprevistos. Es toda gestión que realiza la empresa con relación al activo circulante o corriente más líquido, es decir: caja, bancos, valores negociables. Esta gestión implica determinar el flujo más conveniente de ingresos y egresos. El Efectivo es el dinero en circulación al cual pueden ser convertidos todos los activos líquidos.

2. Razones para mantener efectivo y cuasi efectivo

¹ Administración del Efectivo y Valores Negociables. Disponible en <http://finanzas-esad.blogspot.mx/2009/11/administracion-del-efectivo-y-valores.html>. Consultado el 10/12/2013.

Existen tres motivos para mantener saldos de efectivo y cuasi efectivo (valores negociables).Cada uno de ellos se basa en dos preguntas fundamentales.²

- ¿Qué grado de liquidez es conveniente mantener?.
 - ¿Cuál es la distribución de liquidez óptima entre efectivo y valores negociables?.
1. Motivos de transacción. Una empresa mantiene efectivo para satisfacer sus motivos de transacción consistentes en la realización de los pagos planeado por concepto de las operaciones del negocio, como compra de materias primas, pago de mano de obra, pago de sueldos, pago de gastos de venta, gastos administrativos, etc.. Si las entradas y salidas de efectivo coinciden entre si, los saldos de efectivo de transacción pueden ser de escasas proporciones.
 2. Motivos de seguridad. Crear una reserva de efectivo que le permita afrontar situaciones de emergencia, como aumento repentino de precios de las materias primas, demoras en el pago de las deudas, etc. Los saldos mantenidos para satisfacer los motivos de seguridad son invertidos en valores negociables líquidos que pueden ser transferidos de inmediato a efectivo. Dichos valores protegen a la empresa contra la incapacidad de poder satisfacer las demandas inesperadas de efectivo.
 3. Motivos especulativos. Las empresas invierten en valores negociables, así como en instrumentos a largo plazo, más de lo que necesitan para satisfacer sus motivos de seguridad: proceden de ese modo ya sea porque en determinado momento no tienen otro uso que darles a ciertos fondos, o, bien, porque quieren tener capacidad inmediata para aprovechar oportunidades inesperadas que les permitan obtener ganancias: estos fondos satisfacen sus motivos especulativos, los cuales son menos comunes que los otros motivos Utilizar en oportunidades atractivas, en el corto plazo, como inversiones muy rentables nivel necesario de efectivo que se debe mantener para cumplir con estas razones expuestas depende de varios motivos:

² <http://www.tusdeberes.com/inversion-de-sobrantes-de-efectivo>. Consultado el 27/10/2014.

- Los probables flujos de fondos de la empresa (según presupuestos de caja)
- Las posibles desviaciones respecto a los flujos proyectados
- La composición por vencimientos del pasivo
- La capacidad de la empresa para obtener dinero a préstamos en casos de emergencia
- La preferencia subjetiva de la gerencia respecto al riesgo de incurrir en déficit en caja (insolvencia técnica).
- La eficiencia en la administración de las disponibilidades.

3. Técnicas de administración del efectivo

La administración del efectivo³ ha cambiado significativamente a lo largo de los últimos 20 años como resultado de dos factores, el primero porque durante una gran parte de ese período de tiempo, las tasas de interés han mostrado una tendencia ascendente, lo cual ha incrementado el costo de oportunidad resultante del mantenimiento de efectivo y en segundo lugar, nuevas tecnologías, particularmente los mecanismos electrónicos y computarizados para las transferencias de fondos, han hecho posible el mejoramiento de la administración del efectivo.

Una eficaz administración del efectivo incluye una administración tanto de los flujos de entrada como de los flujos de salida del efectivo de la empresa. De manera más específica, la administración de los flujos de entrada y de salida de efectivo implica la sincronización de los flujos de efectivo, el uso de la flotación, la aceleración de los cobros, la tenencia de fondos disponibles en el momento en que se necesiten y por último el control de los desembolsos.

4. Administración del crédito

Las empresas preferirían vender al contado en lugar de vender al crédito, pero las presiones de la competencia obligan a la mayoría de las empresas a ofrecer crédito. De tal forma, los bienes son embarcados, los inventarios se reducen y se crea una cuenta por cobrar.⁴

³Administración del efectivo y de los valores negociables. Disponible en http://www.ecured.cu/index.php/Administraci%C3%B3n_del_efectivo_y_de_los_valores_negociables. Consultado el 12/12/2013.

⁴ Ibid.

Finalmente, el cliente pagará la cuenta, y en dicho momento la empresa recibirá el efectivo y disminuirá el saldo de las cuentas por cobrar. El mantenimiento de las cuentas por cobrar tiene costos tanto directos como indirectos, pero también tiene un beneficio importante ya que la concesión de crédito incrementará las ventas.

La administración de las cuentas por cobrar empieza con la decisión de si se debe o no conceder crédito, en cuya decisión es importante la existencia de métodos alternativos de control. Un sistema de control es importante porque, sin él, las cuentas por cobrar se acumularán hasta alcanzar niveles excesivos, los flujos de efectivo disminuirán y las cuentas malas cancelarán las utilidades sobre las ventas.

Con frecuencia, se necesitan acciones correctivas, y la única forma de saber si la situación se está volviendo difícil consistirá en instalar y seguir un buen sistema de control de las cuentas por cobrar.

La política óptima de crédito y por lo tanto el nivel óptimo de las cuentas por cobrar, depende de las condiciones operativas de la empresa, las cuales son de naturaleza única.

5. Administración del inventario

Actualmente las empresas se preocupan mucho por sus políticas de inventario. El costo del dinero que se usa para comprar y mantener inventarios es de aproximadamente 15% para un gran número de empresas en economías de mercado de determinado nivel de desarrollo. Asimismo los costos de almacenamiento, de seguro, de robos y de obsolescencia ascienden a una cifra que oscila, en esas mismas condiciones, entre el 10 y el 15 por ciento.⁵

En la actualidad, la mayoría de las empresas están usando modelos computarizados para el control de los inventarios con la finalidad de coordinar los inventarios disponibles con los niveles pronosticados de ventas, y están manteniendo una coordinación muy estrecha con sus proveedores a efecto de reducir los niveles promedio de inventarios. Los inventarios son esenciales para las ventas, y las ventas necesarias para las utilidades.

⁵ Ibíd.

6. Estrategia de la administración eficiente del efectivo:⁶

- Agilización de cobranzas. Reduce el tiempo de *flotación de la cobranza* y, por lo tanto, reduce el periodo promedio de cobranza, lo cual reduce la inversión que la empresa debe hacer en su ciclo de conversión de efectivo. Una técnica para agilizar las cobranzas es el *sistema de cajas de seguridad*.
- Retardo en los pagos. La flotación (fluctuación) es un componente del periodo promedio de pago de la empresa. En este caso, la flotación está a favor de la empresa.

En resumen, una política global razonable para la administración de la flotación es:

1. Cobrar los pagos lo más rápido posible, porque una vez que el pago está en el correo, los fondos pertenecen a la empresa, y
 2. Retrasar el pago a proveedores, porque una vez hecho el pago, los fondos pertenecen al proveedor.
- Concentración de efectivo. Es el proceso utilizado por las empresas para tener servicios de caja de seguridad y otros depósitos en un banco, llamado *banco de concentración*. La concentración de efectivo tiene tres ventajas principales:
 1. Crea una gran cantidad de fondos para hacer inversiones en efectivo a corto plazo. La partida de inversión más grande también permite que la empresa elija de entre una gran variedad de instrumentos de inversión a corto plazo.
 2. Concentrar el efectivo de la empresa en una cuenta mejora su seguimiento y control interno.
 3. Tener un banco de concentración permite a la empresa implementar estrategias de pago que reduzcan los saldos de efectivo inactivos.
 - Cuentas en ceros. Son cuentas para gastos que siempre tienen un saldo de cero al final del día porque la empresa deposita dinero sólo para cubrir los cheques expedidos conforme se presentan para su pago cada día.

⁶Gómez Patiño, Samuel. Unidad II. "Administración Financiera del Efectivo". Disponible en fca.tij.uabc.mx/docentes/samuelgomez/index_archivos/ACTUII.docx. Consultado el 13/12/2013.

- Inversión en valores negociables. Son instrumentos del mercado de dinero a corto plazo, que devengan intereses, que se pueden convertir con facilidad en efectivo. Los valores negociables están clasificados como parte de los activos líquidos de la empresa. La empresa los utiliza para obtener un rendimiento de los fondos temporalmente ociosos.

7. Administración eficiente del efectivo

Las estrategias básicas⁷ que deberán seguir las empresas en lo referente a la administración del efectivo son las siguientes:

1. Cubrir las cuentas por pagar lo más tarde posible sin dañar la posición crediticia de la empresa, pero aprovechando cualesquiera descuentos en efectivo que resulten favorables.
2. Utilizar el inventario lo más rápido posible, a fin de evitar existencias que podrían resultar en el cierre de la línea de producción o en una pérdida de ventas.
3. Cobrar las cuentas pendientes lo más rápido posible, sin perder ventas futuras debido a procedimientos de cobranza demasiado apremiantes. Pueden emplearse los descuentos por pronto pago, de ser económicamente justificables para alcanzar este objetivo. Las implicaciones globales de estas estrategias pueden ponerse de manifiesto observando los ciclos de caja y la rotación del efectivo.

La administración del efectivo⁸ es de principal importancia en cualquier negocio, porque es el medio para obtener mercancías y servicios. Se requiere una cuidadosa contabilización de las operaciones con efectivo debido a que este rubro puede ser rápidamente invertido. La administración del efectivo generalmente se centra alrededor de dos áreas: el presupuesto de efectivo y el control interno de contabilidad.

El control de contabilidad es necesario para dar una base a la función de planeación y además con el fin de asegurarse que el efectivo se utiliza para

⁷ Administración del efectivo. Disponible en www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r41850.DOC. Consultado el 14/12/2013

⁸ Sosa Solórzano, Mariajosé. Disponible en <http://www.monografias.com/trabajos37/administracion-del-efectivo/administracion-del-efectivo.shtml>. Consultado el 15/12/2013

propósitos propios de la empresa y no desperdiciados, mal invertidos o hurtados. La administración es responsable del control interno es decir de la y protección de todos los activos de la empresa.

El efectivo es el activo más líquido de un negocio. Se necesita un sistema de control interno adecuado para prevenir robos y evitar que los empleados utilicen el dinero de la compañía para uso personal.

Los propósitos de los mecanismos de control interno en las empresas son los siguientes:

- Salvaguardar los recursos contra desperdicio, fraudes e insuficiencias.
- Promover la contabilización adecuada de los datos.
- Alentar y medir el cumplimiento de las políticas de la empresa.
- Juzgar la eficiencia de las operaciones en todas las divisiones de la empresa.

Es necesario para pagar la mano de obra y la materia prima, para comprar activos fijos, para pagar los impuestos, los dividendos, etc.

8. Los cuatro principios básicos para la administración de efectivo

Existen cuatro principios básicos⁹ cuya aplicación en la práctica conducen a una administración correcta del flujo de efectivo en una empresa determinada, Estos principios están orientados a lograr un equilibrio entre los flujos positivos (entradas de dinero) y los flujos negativos (salidas de dinero) de tal manera que la empresa pueda, conscientemente, influir sobre ellos para lograr el máximo provecho.

Los dos primeros principios se refieren a las entradas de dinero y los otros dos a las erogaciones de dinero.

Primer principio:" Siempre que sea posible se deben incrementar las entradas de efectivo".

Ejemplo:

- Incrementar el volumen de ventas.
- Incrementar el precio de ventas.

⁹ Ibíd.

- Mejorar la mezcla de ventas (impulsando las de mayor margen de contribución).
- Eliminar descuentos.

Segundo principio: "Siempre que sea posible se deben acelerar las entradas de efectivo".

Ejemplo:

- Incrementar las ventas al contado
- Pedir anticipos a clientes
- Reducir plazos de crédito.

Tercer principio: "Siempre que sea posible se deben disminuir las salidas de dinero".

Ejemplo:

- Negociar mejores condiciones (reducción de precios) con los proveedores).
- Reducir desperdicios en la producción y demás actividades de la empresa.
- Hacer bien las cosas desde la primera vez (Disminuir los costos de no Tener Calidad).

Cuarto principio: "Siempre que sea posible se deben demorar las salidas de dinero".

Ejemplo:

- Negociar con los proveedores los mayores plazos posibles.
- Adquirir los inventarios y otros activos en el momento más próximo a cuando se van a necesitar. Hay que hacer notar que la aplicación de un principio puede contradecir a otro, por ejemplo: Si se vende sólo al contado (cancelando ventas a crédito) se logra acelerar las entradas de dinero, pero se corre el riesgo de que disminuya el volumen de venta. Como se puede ver, existe un conflicto entre la aplicación del segundo principio con el primero. En estos casos y otros semejantes, hay que evaluar no sólo el efecto directo de la aplicación de un principio, sino también las consecuencias adicionales que pueden incidir sobre el flujo del efectivo.

9. El ciclo de conversión del efectivo

La comprensión del ciclo de conversión del efectivo de la empresa¹⁰ es crucial en la administración del capital de trabajo o administración financiera a corto plazo. El ciclo de conversión del efectivo (CCE) mide el tiempo que requiere una empresa para convertir la inversión en efectivo, necesaria para sus operaciones, en efectivo recibido como resultado de esas operaciones. Este ciclo apoya el análisis de la administración de los activos corrientes de la empresa (...) y el de la administración de ciclo de conversión del efectivo (CCE) Tiempo que requiere una empresa para convertir la inversión en efectivo, necesaria para sus operaciones, en efectivo recibido como resultado de esas operaciones.

Cálculo del ciclo de conversión del efectivo.

El ciclo operativo (CO) de una empresa es el tiempo que transcurre desde el inicio del proceso de producción hasta el cobro del efectivo por la venta del producto terminado. El ciclo operativo abarca dos categorías principales de activos a corto plazo: inventario y cuentas por cobrar. Se mide en tiempo transcurrido, sumando el plazo promedio de inventario (PPI) y el plazo promedio de cobro (PPC).

Sin embargo, el proceso de fabricación y venta de un producto también incluye la compra de los insumos de producción (materias primas), que generan cuentas por pagar. Las cuentas por pagar disminuyen el número de días que los recursos de una empresa permanecen inmovilizados en el ciclo operativo. El tiempo que se requiere para liquidar las cuentas por pagar, medido en días, es el plazo promedio de pago (PPP). El ciclo operativo menos el Plazo promedio de pago da como resultado el ciclo de conversión del efectivo. La fórmula para calcular el ciclo de conversión del efectivo es:

$$\text{Ciclo de efectivo} = \text{PPI} + \text{PPC} - \text{PPP}$$

Ejemplo:

La empresa compra mercancías a crédito lo cancela normalmente a 40 días. El periodo de pago promedio ponderado de materias primas y mano de obra de la empresa se calcula en 35 días, cifra que representa el período de pago promedio (PPP). Conociendo su CO de 155, su ciclo de efectivo será:

¹⁰ Gitman, Lawrence J. y Zutter, Chad J. (2012). Principios de administración financiera, Decimosegunda edición, Pearson Educación, México, pp. 546-547.

$$CE = CO - PPP$$

$$CE = 155 - 35 = 120 \text{ días}$$

Rotación de efectivo

Es el número de veces que el efectivo se rota al año. Mientras más alto, menos efectivo requiere la empresa

$$\text{Rotación de efectivo (RE)} = 360 / \text{ciclo de efectivo}$$

Ejemplo:

Ciclo de efectivo del ejemplo anterior = 120 días

$$\text{Rotación de efectivo: RE} = 360 / 120 = 3 \text{ veces}$$

Quiere decir que el efectivo se rota 3 veces al año, cada 120 días o cada 4 meses aproximadamente.

Saldo de efectivo mínimo

Es el nivel mínimo de efectivo para atender las obligaciones sin necesidad de recurrir a préstamos. El cumplimiento puntual de los pagos permitirá mantener una buena imagen como empresa seria y confiable, conservando las buenas relaciones con los proveedores y acreedores.

$$\text{Saldo de efectivo mínimo (SEM)} = \text{Egresos anuales de efectivo} / \text{Rotación de efectivo}$$

Ejemplo:

De acuerdo al flujo de efectivo proyectado los egresos anuales proyectados haciende a \$1'200,000, siendo su RE de 3 veces al año. ¿Cuál es el saldo de efectivo mínimo de dinero en efectivo que la empresa deberá contar para cumplir con los pagos programados?.

Solución:

$$SEM = \$1'200,000 / 3 = \$400,000$$

Esto significa que si empieza el año con \$400,000 en efectivo contará con suficiente dinero para pagar sus cuentas en el momento de su vencimiento y no tendrá que pedir prestados fondos adicionales en estas circunstancias. Si el costo de oportunidad de mantener el efectivo es de 10% entonces el costo de mantener el saldo de efectivo mínimo será:

Costo de mantener el saldo de efectivo mínimo (CMSEM) = SEM X Costo de oportunidad

CMSEM= \$400 000 X 0.01= \$40,000

Concepto del costo de oportunidad

El costo de oportunidad de 10% del ejemplo anterior se basa en que la empresa debe ser libre de tomar los \$40,000 podría emplearlos en una inversión igualmente riesgosa produciendo un rendimiento del 10% al año o bien pagar sus deudas que le cuestan 10% anual. Dado que existe un costo de mantenimiento de saldos de efectivos ociosos, la empresa debe intentar reducir la cantidad de caja para operaciones que se requiera.

10. Análisis del modelo de ciclo de efectivo.

El estudio anterior del ciclo de efectivo¹¹, rotación de efectivo, saldo de efectivo mínimo y costo de mantener saldo de efectivo mínimo se basa en varios supuestos que resultan limitantes. Uno de ellos consiste en que la técnica de elaboración del modelo no toma en cuenta explícitamente las utilidades superen a los desembolsos. El modelo supone más bien que las recepciones de efectivo igualan a las salidas de dinero y por tanto no hay utilidades. En segundo lugar el modelo supone que todos los desembolsos ocurren simultáneamente al pago de las materias primas (pago de cuentas pendientes). Es evidente que en la realidad el valor será adicionado a la materia prima en varias etapas a lo largo del proceso de producción-venta.

Este supuesto tiende a provocar una sobreestimación del efectivo mínimo para operaciones. Tercero, se da por seguro que las compras, la producción y las ventas de la empresa ocurren en una tasa constante durante todo el año. En situaciones en las que no es válido este supuesto, puede estimarse el efectivo mínimo mediante el uso de la tasa de rotación de efectivo para el periodo de operación que dependa más del efectivo. Por último el grado de incertidumbre de los requerimientos de dinero afectará seguramente el nivel mínimo de efectivo.

11. Ejercicios

¹¹ Ciclo Flujo de Efectivo. Disponible en <http://es.scribd.com/doc/50139072/Ciclo-Flujo-de-Efectivo>. Consultado el 16/12/2013.

Ejercicio 1. Una empresa con una tendencia de rotación de inventarios de 4.5 veces que rota sus cuentas por pagar 8 veces al año y hace todas sus ventas al contado desea establecer su rotación y ciclo de efectivo.

$$PPI=360/RI$$

$$PPI=360/4.5=80 \text{ Días}$$

$$PPP=360/RCP$$

$$PPP=360/8=45 \text{ Días}$$

$$CE= PPI+PPC-PPP$$

$$CE=80+0-45=35 \text{ Días}$$

$$RE=360/CE$$

$$RE=360/35=10.29 \text{ Veces}$$

Ejercicio 2. Una empresa con frecuencia de efectivo de 4.5 veces y erogaciones anuales de \$175,000, puede dilatar en 20 días sus cuentas por pagar. Calcular el efecto de esta acción en el requerimiento mínimo de efectivo para operaciones, ¿si la empresa puede ganar el 10% sobre sus inversiones que costos o ahorros resultarían en esta acción?.

Plan actual

$$\text{Rotación de efectivo (RE)} = 360 / \text{Ciclo de Efectivo (C de E)} = \text{No. de veces}$$

$$CE = 360 / RE = 360 / 4.5 = 80 \text{ días}$$

$$SEM = EAE / RE = \$175,000 / 4.5 = \$38,888.88$$

$$CMSEM = SEM \times CO = \$38,888.88 \times 0.10 = \$3,888.88$$

Plan propuesto

$$CE = 80 - 20 = 60 \text{ Días}$$

$$RE = 360 / CE = 360 / 60 = 6 \text{ Veces}$$

$$SEM = EAE / RE = \$175,000 / 6 = \$29,166.67$$

$$CMSEM = SEM \times CO = \$29,166.67 \times 0.10 = \$2,916.67$$

$$\text{Ahorro anual} = \text{plan actual} - \text{plan propuesto} = \$3,888.88 - \$2,916.67 = \$972.21$$

Existe un ahorro anual de \$972.21 debido a que disminuye el costo con el plan propuesto en relación al plan actual.

Ejercicio 3. Una compañía se ha ocupado recientemente de la eficiencia de su administración del efectivo en promedio sus cuentas por cobrar se hacen efectivas

en 80 días, los inventarios tienen un plazo promedio de 100 días y las cuentas por pagar se conceden aproximadamente por un plazo de 60 días después de que se originan.

Si la compañía gasta aproximadamente al año \$181,000 a un ritmo constante ¿cuál es el monto mínimo de caja que debe mantener para cumplir con sus pagos a medida que vencen?

Si la compañía puede ganar el 10% sobre sus inversiones ¿cuánto puede ganar reduciendo el plazo promedio de inventarios a 70 días?

Plan actual

$$CE=100+80-60=120 \text{ Días}$$

$$RE= 360/120=3 \text{ Veces}$$

$$SEM=\$181,000/3=\$60,333.33$$

$$CMSEM=\$60,333.33 \times 10\%=\$6,033.33$$

Plan propuesto

$$CE=70+80-60=90 \text{ Días}$$

$$RE= 360/90=4 \text{ Veces}$$

$$SEM=\$181,000/4=\$45,250$$

$$CMSEM=\$45,250 \times 10\%=\$ 4,525$$

$$\text{Ahorro anual} = \text{plan actual} - \text{plan propuesto} = \$6,033.33 - \$ 4,525 = \$1,508.33$$

Existe un ahorro anual de \$1,508.33 debido a que disminuye el costo con el plan propuesto en relación al plan actual

12. Ejercicios propuestos

Ejercicio1. Una compañía actualmente se encuentra en la siguiente situación:

Inventarios al principio del ejercicio	\$ 19,000
Inventario al final del ejercicio	21,000
Cuentas por pagar al iniciar el ejercicio	130,000
Cuentas por pagar al final del ejercicio	70,000
Cuentas por cobrar al inicio	200,000
Cuentas por cobrar al final	180,000

$$PPC= 90 \text{ Días}$$

$$PPP= 72 \text{ Días}$$

Frecuencia de rotación de efectivo 10 veces

Costo de capital 12%

Costo de mantener el saldo mínimo de efectivo \$720,000.

En su deseo de mejorar en la administración del efectivo, la compañía ha planteado algunos cambios en sus políticas que traerían como consecuencias.

- a) Reducción en su costo de venta del 10%
- b) Aumento en sus ventas anuales de crédito en 12%
- c) Aumento en sus compras anuales a crédito 20%
- d) Efectuar los tres cambios simultáneos

¿Qué cambios son convenientes?

Ejercicio 2. Calcular el mínimo de efectivo que necesita una empresa con las siguientes características:

Ventas netas	\$500,000
Promedio de cuentas por cobrar	50,000
Margen de utilidad bruta 20%	
Promedio de cuentas por pagar	40,000
Política de efectuar todas sus ventas a crédito	
Compras anuales a crédito 80%	
Erogaciones anuales totales	380,000
Inventario promedio	80,000

Ejercicio 3. Calcular el mínimo de efectivo que necesita una empresa con las siguientes características:

Ventas netas	\$15'000,000
Margen de utilidad de operación 18%	
Gastos totales de operación 15%	
Promedio de cuentas por cobrar	1'200,000
Promedio de cuentas por pagar	960,000
Política de efectuar todas sus ventas a crédito	
Compras anuales a crédito 90%	
Erogaciones anuales totales	\$ 8'560,000
Inventario inicial	1'400,000

Inventario final

520,000

Esta empresa evalúa actualmente la conveniencia de:

- a) aprovechar un descuento de 1.5% si paga 10 días antes del vencimiento, con lo cual reduciría en 10 el plazo promedio de cuentas por pagar.
- b) ofrecer un descuento de 0.4% si pagan 5 días antes del vencimiento, con lo cual reduciría en 5 días el plazo promedio de cuentas. por cobrar.

Conclusiones

El administrador financiero debe poner atención en la importancia que tiene el uso eficiente de la administración del efectivo a través de la utilización de técnicas, principios y estrategias y los métodos de conversión del ciclo de efectivo, de la rotación del efectivo, del saldo mínimo de efectivo y del costo de mantener el saldo mínimo de efectivo.

Debe utilizar las técnicas adecuadas para la administración eficiente del efectivo en el ambiente financiero en el que se desenvuelva, así mismo, debe utilizar las estrategias y principios más apropiados para el buen manejo del efectivo.

Valerse de los cuatro principios más importantes para la administración eficiente del efectivo:

Primer principio: "Siempre que sea posible se deben incrementar las entradas de efectivo".

Segundo principio: "Siempre que sea posible se deben acelerar las entradas de efectivo".

Tercer principio: "Siempre que sea posible se deben disminuir las salidas de dinero".

Cuarto principio: "Siempre que sea posible se deben demorar las salidas de dinero".

Las estrategias básicas que deberán seguir las empresas en cuanto a la administración del efectivo son:

- Rotar las cuentas por pagar lo más tarde posible con lo cual se incrementa el plazo promedio de cuentas por pagar, pero evitar dañar la posición crediticia de la empresa y aprovechando cualesquiera descuentos en efectivo que resulten favorables.

- Rotar el inventario lo más rápido posible con lo cual disminuye el plazo promedio de inventarios, a fin de evitar existencias que podrían resultar en pérdidas de ventas para empresa. Se evitaría pagos de almacenes y bodegas por tener mercancías obsoletas en existencias.
- Rotar las cuentas pendientes de cobro lo más rápido posible con lo cual disminuye el plazo promedio de cobro de la empresa, a fin de evitar perder ventas futuras debido a procedimientos de cobranza rigurosos. Se ofrecerían descuentos por pronto pago de los clientes que compren grandes cantidades de mercancías.

Para concluir el ciclo de efectivo es igual al plazo promedio de inventarios más plazo promedio de cobros menos plazo promedio de pagos, si el ciclo de efectivo disminuye, se rota más rápido el efectivo, disminuye el saldo mínimo de efectivo y disminuye el costo de mantener el saldo mínimo de efectivo de la cuál sale el ahorro anual.

Lo que se busca es que el ciclo de efectivo disminuya al comparar el plan propuesto con el plan actual en vez de incrementarse, en caso de que se incremente el ciclo de efectivo daría una pérdida anual.

Fuentes de información

Bibliografía

1. Brealey, Richard y Myers, Steward. (1993). Fundamentos de Financiación Empresarial; Editorial Mc Graw-Hill/ Interamericana de España.
2. E. Bolten, Steven. (1996). Administración Financiera. Editorial Limusa-Noriega.
3. Gitman, Lawrence J. y Zutter, Chad J. (2012). Principios de administración financiera, Decimosegunda edición, Pearson Educación, México.
4. Pérez, L. y Rodríguez, F. (1986). Análisis de la Situación Financiera de la Empresa. Editorial Pueblo y Educación.
5. Suárez, Andrés. (1993). Decisiones óptimas de inversión y financiación de la empresa. Editorial Pirámide S.A.
6. Van Horne, James C. (1998). Fundamentos de Administración Financiera. Editorial Prentice Hall Hispanoamérica S.A.

7. Weston, J.F. y Brigham, E.F. (1987). Finanzas en Administración. Editorial Interamericana S.A.

Internet

1. fca.tij.uabc.mx/docentes/samuelgomez/index_archivos/ACTUII.docx
2. http://www.ecured.cu/index.php/Administraci%C3%B3n_del_efectivo_y_de_los_valores_negociables
3. <http://www.monografias.com/trabajos37/administracion-del-efectivo/administracion-del-efectivo.shtml>
4. www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r41850.DOC
5. <http://www.tusdeberes.com/inversion-de-sobrantes-de-efectivo>
6. <http://finanzas-esad.blogspot.mx/2009/11/administracion-del-efectivo-y-valores.html>