

La meta de inventario de la empresa es rotarlo tan rápido como sea posible sin que se produzcan desabastos. La rotación de inventario se calcula mejor dividiendo el costo de los bienes vendidos entre el inventario promedio. El modelo CEP determina el tamaño óptimo de pedido e indirectamente el inventario promedio si se asume un uso constante. Así, el modelo CEP determina la tasa óptima de rotación del inventario, dados los costos específicos del inventario de la empresa.

3. **Sistema Justo a Tiempo (JIT):** técnica de administración de inventario que disminuye al mínimo la inversión en inventario haciendo que los materiales lleguen justo en el momento en que se requieren para la producción. De manera ideal, la empresa tendría solamente inventario de trabajo en proceso. Este sistema no utiliza ninguna existencia de seguridad (o muy poca). La meta del JIT es la eficiencia de manufactura. Este sistema usa el inventario como una herramienta para lograr la eficiencia destacando la calidad de los materiales utilizados y su entrega oportuna.
4. **Sistemas Computarizados para el control de recursos:** En la actualidad existen varios sistemas computarizados disponibles para controlar el inventario y otros recursos. Entre ellos: MRP, MRP II y ERP.

Sistema de Planificación de Materiales (MRP): técnica de administración de inventarios que aplica conceptos del modelo CEP y una computadora para comparar las necesidades de producción con los saldos de inventario disponibles y determinar cuándo deben solicitarse los pedidos de diversos artículos de la lista de materiales del producto.

Planificación de los Recursos de Manufactura II (MRP II): complejo sistema computarizado que integra datos de muchas áreas, como finanzas, contabilidad, marketing, ingeniería y manufactura y genera planes de producción, así como numerosos informes financieros y administrativos. Modela los procesos de la empresa de tal manera que los efectos que producen los cambios en un área de operaciones en otras áreas se puedan evaluar y supervisar.

Planificación de Recursos Empresariales (ERP): sistema computarizado que integra electrónicamente la información externa sobre los proveedores y clientes de la empresa con los datos departamentales de ésta, de tal manera que la información sobre todos los recursos disponibles (humanos y materiales) se obtenga instantáneamente de modo que se eliminen los retrasos en la producción y los costos de los controles.

ADMINISTRACIÓN DE CUENTAS POR COBRAR

El objetivo de administrar las cuentas por cobrar es cobrarlas tan rápido como sea posible sin perder ventas debido a técnicas de cobranza muy agresivas. El logro de esta meta comprende: selección y estándares de crédito, condiciones de crédito y supervisión de crédito.

Estándares de Crédito: requisitos mínimos de la empresa para extender crédito a un cliente.

Una técnica popular para la selección de crédito se denomina **las cinco "C" del crédito**, la cual proporciona un esquema para el análisis detallado del crédito. Debido al tiempo y a los gastos involucrados se suele usar este método en créditos de grandes montos de dinero. Las cinco "C" son:

1. **Carácter:** historial del solicitante de cumplir con las obligaciones pasadas.
2. **Capacidad:** del solicitante para reembolsar el crédito solicitado, determinada por medio de un análisis de estados financieros centrado en los flujos de efectivos disponibles para reembolsar las obligaciones de deuda.
3. **Capital:** la deuda del solicitante con relación a su capital propio.
4. **Colateral:** el monto de activos que el solicitante tiene disponible para garantizar el crédito. Cuanto mayor sea el monto de activos disponibles, mayor será la posibilidad de que una empresa recupere sus fondos si el solicitante incumple el pago.
5. **Condiciones:** existentes generales y específicas de la industria y cualquier condición peculiar en torno a una transacción específica.

Calificación de crédito: es un método de selección de crédito que se usa comúnmente en las solicitudes de crédito de alto volumen y poco monto en dinero. Se basa en un puntaje de crédito que se determina aplicando valores obtenidos estadísticamente a los puntajes de las características financieras y de crédito clave de un solicitante de crédito.

En ocasiones, la empresa considerará cambiar sus estándares de crédito en un esfuerzo por mejorar sus rendimientos y crear mayor valor para sus propietarios. La relajación de los estándares de crédito y de las condiciones de crédito aumentará el riesgo de la empresa, pero también puede incrementar su rendimiento. Tanto las deudas incobrables como el período promedio de cobro aumentarán con estándares de crédito más indulgentes, aunque el aumento de los ingresos puede generar utilidades que excedan estos costos.

Para decidir si una empresa debe relajar sus estándares de crédito debe comparar la contribución adicional de las ventas a las utilidades con los costos agregados de la inversión marginal en las cuentas por cobrar y las deudas incobrables marginales. Si la contribución adicional a las utilidades es mayor que los costos marginales, los estándares de crédito deben relajarse.

Condiciones de Crédito: son las condiciones de venta para clientes a quienes la empresa ha extendido el crédito.

Descuentos por pago en efectivo: deducciones porcentuales del precio de compra por pagar en un tiempo específico. Son útiles cuando la meta es acelerar los cobros sin presionar a los clientes. Al acelerar los cobros, el descuento disminuye la inversión de la empresa en cuentas por cobrar (que es el objetivo), pero también reduce las utilidades por unidad. Por consiguiente, las empresas

que consideran ofrecer un descuento por pagar en efectivo deben realizar un análisis de costos y beneficios para determinar si es rentable extender este descuento.

Usualmente una empresa desea que sus condiciones de crédito regulares se ajusten a los estándares de su industria. Si sus condiciones son más restrictivas que la de sus competidores, perderá negocio; si sus condiciones son menos restrictivas que las de sus competidores, atraerá clientes de poca calidad que probablemente no podrían pagar bajo las condiciones estándar de la industria. **Lo primordial es que una empresa compita con base en la calidad y el precio de sus ofertas de productos y servicios, no en sus condiciones de crédito.**

Período de Descuento por pago en efectivo: número de días del inicio del período de crédito durante el cual está disponible el descuento por pago en efectivo.

Período de Crédito: número de días después del inicio del periodo de crédito hasta el cumplimiento del pago total de la cuenta.

Supervisión del Crédito: revisión continua de las cuentas por cobrar de la empresa para determinar si los clientes están pagando conforme a las condiciones de crédito establecidas. Si no están pagando a tiempo, la supervisión del crédito advertirá a la empresa del problema. Dos técnicas que se usan con frecuencia para la supervisión del crédito son el período promedio de cobro y la antigüedad de las cuentas por cobrar.

Período promedio de cobro: es el segundo componente del ciclo de conversión del efectivo. Es el número promedio de días que las ventas a crédito están pendientes de pago. **Tiene dos componentes: el tiempo que transcurre desde la venta hasta que el cliente envía el pago y el tiempo para recibir, procesar y cobrar el pago después de que el cliente envió el pago.** Si el periodo de cobro de la empresa aumenta con el paso del tiempo, tiene razón para preocuparse por la administración de sus cuentas por cobrar.

Calendario de Vencimientos: técnica de supervisión del crédito que clasifica las cuentas por cobrar en grupos según el momento en que se generaron; muestra los porcentajes del saldo total de las cuentas por cobrar que han estado pendientes durante períodos específicos. El propósito del calendario de vencimientos es permitir a la empresa detectar los problemas.

Existen algunas técnicas populares de cobro, entre las que se pueden mencionar: las cartas, las llamadas telefónicas, las visitas personales, las agencias de cobro y la acción legal.

ADMINISTRACIÓN DE INGRESOS Y DESEMBOLSOS

El tiempo de acreditación se refiere a los fondos que envía el pagador, pero que aún no son fondos útiles para el beneficiario. Este tiempo de acreditación afecta el ciclo de conversión del efectivo porque su presencia prolonga tanto el período promedio de cobro de la empresa como su período promedio de pago.

La meta de una empresa debe ser acortar el período promedio de cobro y prolongar el período promedio de pago.

El tiempo de acreditación tiene tres componentes:

- **Tiempo de correo:** tiempo que transcurre desde que el pago se envía por correo hasta que se recibe.

- **Tiempo de procesamiento:** tiempo que transcurre entre el recibo de un pago y su depósito en la cuenta de la empresa.
- **La flotación de compensación:** tiempo que transcurre entre el depósito de un pago y el momento en que los fondos consumibles están disponibles para la empresa.

La aceleración de los cobros reduce el tiempo de acreditación de cobro a los clientes y por lo tanto, disminuye el período promedio de cobro de la empresa, lo cual reduce la inversión que la empresa debe realizar en su ciclo de su conversión del efectivo.

Los **valores negociables** son instrumentos del mercado de dinero a corto plazo, que devengan intereses y pueden convertirse con facilidad en efectivo. Se clasifican como activos líquidos de la empresa. Para que sea en verdad negociable, un valor debe tener: un mercado bien establecido para disminuir al mínimo el tiempo que se requiere para convertirlo en efectivo y seguridad del principal, que significa que experimenta poca o ninguna pérdida de valor con el paso del tiempo.