

Medio	Revista NG
Fecha	15-11-2018
Mención	Cuando las Operaciones no son solo materia de Costos. Mención a U. Alberto Hurtado.

Indice Cash-to-Cash

Cuando las Operaciones no son solo materia de Costos



Por **Rodolfo Torres-Rabello**.
rodolfo.torres@edu.uai.cl

Hace pocos días el gigante Sears anunció su quiebra. Sears había sido fundada en 1893 en Estados Unidos y era casi un símbolo de las ventas al detalle. Hay varias razones que explican la caída. Amazon y el nuevo contexto de negocios contribuyeron sin duda, pero probablemente también influyó su indicador Cash-to-Cash.

Rodolfo Torres-Rabello es Líder de Proyectos e Innovación en Cemin Holding Minero; profesor MBA **Universidad Alberto Hurtado** y de programas de postgrado Universidad Adolfo Ibáñez; coautor del libro "Supply Chain Management, logrando ventajas competitivas a través de la gestión de la cadena de suministro"; miembro del Comité Editorial de Revista Negocios Globales.

El indicador Cash-to-Cash (C2C) o “ciclo de conversión de caja” es un indicador compuesto que describe el promedio de los días requeridos para convertir US\$1 pagado a nuestros proveedores en US\$1 pagado por nuestros clientes.

Este indicador fue desarrollado por Richards y Laughlin en 1980. Desde entonces, ha sido adoptado por el mundo de las Finanzas. Sin embargo, esta métrica puede ser indicativa de la velocidad con que la compañía realiza su gestión con proveedores, su gestión de operaciones y su gestión de cobranzas. Su carácter transversal la hace valiosa para analistas y tomadores de decisiones.

Cómo se calcula

Precisando el concepto, esta métrica compuesta describe el promedio de días requeridos para convertir el dinero pagado a los proveedores en dinero recolectado de los clientes. La fórmula es: $C2C = \text{días de inventario} + \text{días de cuentas por cobrar} - \text{días de cuentas por pagar}$

Por su parte,

- $\text{Días de inventario} = (\text{Inventario } [\$] / \text{costo de bienes vendidos } [\$]) * 365$
- $\text{Días de cuentas por cobrar} = (\text{Cuentas por cobrar } [\$] / \text{ventas netas } [\$]) * 365$
- $\text{Días de cuentas por pagar} = (\text{Cuentas por pagar } [\$] / \text{costo de bienes vendidos } [\$]) * 365$

Los días de inventario también pueden calcularse como $(1 / \text{rotación de inventarios}) * 365$.

Su importancia para una compañía

Se ha demostrado que a mayor C2C menor rentabilidad; al revés, mientras menor sea el C2C la

rentabilidad se ve incrementada (ver referencias al final). Por esta razón, este indicador puede ser de interés para Directorios y para el equipo gerencial.

Para las áreas contables, puede ser utilizado para medir liquidez. Y para las áreas de Operaciones, puede ser de gran utilidad, al brindar la visión completa desde los proveedores a los clientes. En el caso que los días de cuentas por cobrar y de cuentas por pagar se anulen quedarán los días de inventario, lo que dramatiza la importancia de aumentar la rotación, liquidando los productos sin movimiento y sintonizando mejor las compras, la producción, la logística y la demanda de los clientes.

Como el indicador C2C se compone de tres sumandos, alterar cualquiera de ellos tiene efectos al interior de la compañía y también en la cadena de suministro a la que pertenece. En efecto, una forma de reducir el C2C es aumentar los plazos de pago, lo que perjudicaría a los proveedores; en condiciones de abastecimiento inestable (al decir de Hau Lee) aumentaría el riesgo de interrupción en los suministros. Ello no ocurriría si la estructura de la industria incluyera muchos proveedores que ofrecen productos similares.

Por otra parte, se puede disminuir el C2C acelerando los días de cuentas por cobrar, lo que perjudicará a los clientes. En situación de monopolio o de oligopolio ello no tendrá mucha importancia, pues los clientes no tendrán más remedio que aceptar las nuevas condiciones. Pero si la estructura de la industria es otra, entonces los clientes podrían cambiar de proveedor buscando condiciones más ventajosas.

Dos ejemplos:

En la Figura 1 se compara el gigante J.C. Penney y Dell Computer en el año 2000. Los datos en ese año eran los siguientes:

- **J.C. Penney:** Días de cuentas por pagar: 44 – Días de inventarios: 60 – Días de cuentas por cobrar: 10
- **Dell Computer:** Días de cuentas por pagar: 55 – Días de inventarios: 6 – Días de cuentas por cobrar: 33

Nótese que el indicador C2C era igual a 26 días para J.C. Penney y -16 días para Dell Computer. ¡Cash to Cash negativo! Dell en ese entonces tenía 10 veces menos días de inventarios que J.C. Penney.

En 1998 esta cadena de tiendas departamentales inició con mucha fuerza el canal de venta electrónico, pero en los últimos años se ha visto en la obligación de cerrar tiendas y reducir su nómina de empleados; Toys “R” Us, Macy’s son ejemplos de otros gigantes amenazados por el canal electrónico y la nueva forma de hacer negocios.

Dell, por su parte, fue un innovador en el rediseño del Supply Chain con enfoque pull y estrategia Make-to-Assemble. Y ha seguido evolucionando, invirtiendo fuer-

temente en servicios en la nube y administración de TI y preparando su regreso a Wall Street (Figura 1).

El segundo ejemplo es Sears vs WalMart en el año 2001 (Figura 2). Los datos eran los siguientes:

- **Sears:** Días de inventario: 76,2 – Días de cuentas por cobrar: 158,9 días – Días de cuentas por pagar: 99,5 días
- **WalMart:** Días de inventario: 48,1 días – Días de cuentas por cobrar: 3,4 días – Días de cuentas por pagar: 33,2 días

El indicador C2C para Sears era de 135,6 días, mientras que el de WalMart era de solo 18,3 días. ¡Sears tenía más de 22 veces los días de inventario que WalMart!

En los últimos años Sears cerró cientos de tiendas y recientemente se declaró en bancarota. Por su parte, WalMart sigue cosechando éxitos; en agosto las acciones aumentaron 9,33% en Wall Street, luego de que informara que sus ventas crecieron a su mayor nivel en casi una década durante el segundo trimestre de 2018. WalMart ha declarado en su visión ser una empresa digital con tiendas (Figura 2).

El indicador C2C nos recuerda que vivimos en la era de la velocidad. Acortar los tiempos de procesos puede marcar la diferencia entre ser competitivo o ser arrastrado por la corriente, como Sears. Por ello, las Operaciones no son solo materia de costos: Las Operaciones agregan valor y pueden impactar en el negocio, reduciendo los días de inventarios y permitiendo reducir el indicador C2C. /NG

Referencias

Coyle, J.J., Bardi, E.J., & Langley, C.J. (Eds.). (2003). *The Management of Business*

Logistics- A Supply Chain Perspective. Canada: Thomson South-Western.

Farris II, M. Theodore and Paul D. Hutchison, “Measuring Cash-To-Cash Performance,” *The International Journal of Logistics Management*, Vol. 14, No. 2, pp. 83-91, 2003.

Duman, Can and Sawathanon (2009). *The Cash-to-Cash cycle with a Supply Chain perspective*. Master Thesis, Jönköping University, Sweden.

