

TITULO: La Liquidez Empresarial y su Relación con el Sistema Financiero.

TITLE: The Relationship Between the Enterprise's Liquidity and the Financial System.

AUTORES:

Lic. María Teresa Gutiérrez Hernández. Profesora Auxiliar

Lic. Lino Téllez Sánchez. Profesor Auxiliar

Dr. Fermín Munilla González. Profesor Auxiliar

PAÍS: Cuba

RESUMEN: Presenta un tema que ha mantenido su actualidad por varios años en el contexto de la economía cubana. Su contenido explica por qué la liquidez constituye una variable que debe concentrar la atención permanente de los cuadros y directivos financieros de las empresas, cuáles son las consecuencias principales de las insuficiencias de liquidez; e identifica las causas raíces de los problemas que entorpecen la fluidez de las relaciones de cobros y pagos, según el juicio de un grupo de profesionales vinculados a la actividad financiera en el territorio de la Provincia de Holguín.

PALABRAS CLAVES. ARBOL DE LA REALIDAD ACTUAL, PROCESO DE PENSAMIENTO, LIQUIDEZ CORPORATIVA, COSTEO DIRECTO, COBROS, PAGOS, SISTEMA FINANCIERO CUBANO.

ABSTRACT: Introduces an important topic that has remained for many years as a problem in the Cuban economy. It's content explains why the liquidity is a variable to follow by the executives of the enterprises; the consequences of the lacks of liquidity, and the root causes of the problems in relation with scarce fluently of collecting and payment relationships. It was done by a group of professionals from Holguín Province.

KEY WORDS: PRESENT REALITY TREE, THINKING PROCESS, CORPORATIVE LIQUIDITY, DIRECT COSTING, COLLECTS, PAYMENTS, CUBAN FINANCIAL SYSTEM.

INTRODUCCIÓN

El hecho de que en algunas de nuestras empresas con frecuencia se genera liquidez por debajo de los niveles necesarios para satisfacer en tiempo las obligaciones pactadas a corto plazo, constituye una preocupación que ha merecido la atención de todos los factores que interactúan en los medios empresariales y financieros del país. Los autores han considerado oportuno abordar esta problemática a través del Método Dialéctico Procesos de Pensamiento, asociado a Teoría de las Restricciones, debido a que uno de sus instrumentos: El Árbol de la Realidad Actual, permite estructurar el pensamiento colectivo en formato de diagrama causa efecto. Nos ha parecido apropiada esta técnica porque trabaja con fenómenos condicionados por una gran cantidad de variables y facilita arribar a conclusiones; de manera tal que un conjunto interrelacionado de problemas, aparentemente inconexos a primera vista, se expresa de forma comprensible, y finalmente se logra

delimitar cuáles de ellos son esenciales dentro de todo el sistema causal de síntomas objeto de análisis.

Sujeta a decididas políticas de equidad social, sometida a extraordinarias presiones de liquidez y excepcionales restricciones externas, la dirección de la empresa cubana precisa de información cuantitativa y cualitativa que le permita interpretarse a sí misma y en su contexto. Este artículo se dirige a los cuadros, profesionales y técnicos que día a día se desenvuelven en nuestro entorno económico; no sólo con el objetivo explícito de esclarecer algunas ideas alrededor del tema de la liquidez empresarial; sino también con la intención de iniciarlos en un método que promueve la discusión colegiada de situaciones problemáticas y el consenso, por lo que se revela como una potente herramienta de dirección en el complejo mundo de relaciones funcionales de cualquier organización.

MATERIALES Y METODOS.

En el límite de la supervivencia organizacional.

Tradicionalmente la liquidez de una empresa se ha juzgado por su capacidad de satisfacer sus obligaciones de pago a corto plazo a medida que estas vencen. Esta medida no sólo se refiere a la cantidad de efectivo disponible, sino a la habilidad del administrador para convertir en efectivo y en el tiempo necesario, determinados activos circulantes y dilatar adecuadamente las obligaciones de pago negociadas. El corto plazo se considera convencionalmente un lapso de tiempo de hasta un año, aunque a veces se identifica también con el ciclo de explotación normal de la empresa, es decir, el lapso de tiempo que abarca el ciclo de compra, producción, venta y cobro que realiza.

La liquidez es cuestión de grado. Una falta de ella puede significar que la empresa es incapaz de hacer uso de descuentos favorables y aprovechar oportunidades que se le presentan. En ese grado, carecer de recursos significa falta de libertad de elección, así como limitaciones en la toma de decisiones por parte de la dirección.

Una crisis de liquidez más acusada indica que la empresa es incapaz de satisfacer sus deudas y obligaciones corrientes. Ello puede dar lugar, en las economías de mercado, a una venta forzosa de inversiones y activos a largo plazo y, en su forma más grave, a insolvencia y quiebra. Para sus propietarios implicará reducción de la rentabilidad y oportunidad del dinero y pérdida total o parcial de la inversión de capital.

Para los acreedores, los problemas de generación de efectivo se traducen con frecuencia en retrasos del cobro de los intereses y el principal que se les adeuda, o la pérdida total o parcial de los importes adeudados.

Los clientes de una empresa, así como también sus proveedores de bienes y servicios, reciben la influencia de la situación financiera corto plazo. Los efectos

de la misma pueden adoptar la forma de incapacidad de la organización para cumplir los contratos y la pérdida de relaciones con unos y otros.

A partir de la descripción anterior sobre la significación de liquidez, es fácil comprender por qué se ha concedido gran importancia a su medición: Porque si una empresa no puede cumplir sus obligaciones corrientes al vencimiento de las mismas, su existencia continuada resulta dudosa y este hecho relega todas las demás medidas de resultados a un lugar secundario, si no a la irrelevancia.

La carencia de dinero no sólo compromete la propia existencia de la empresa, sino el cumplimiento de grandes metas sociales sustentadas en el aporte de recursos provenientes del sistema empresarial; y en general, el bienestar de todos los actores de la vida social.

En las economías estructuradas sobre la base de relaciones mercantiles la división social del trabajo condiciona el proceso general de intercambio. Las operaciones de compraventa dan lugar a una cadena progresiva de deudores y acreedores. Cada uno de sus eslabones debe ser administrado de forma tal que el producto de su trabajo sea reconocido monetariamente. Es importante también la creación de canales de cobros y pagos ágiles y efectivos. De no lograrse ambos objetivos, las relaciones de interdependencia social se expresarán a través de bruscas contradicciones que producirán una perturbación general del sistema, fenómeno que en nuestro país conocemos como “cadena de impagos”.

Las relaciones de cobros y pagos.

El tema del incumplimiento sucesivo de obligaciones es objeto de análisis permanente en círculos académicos y varios Organismos de la Administración Central del Estado. Una proporción de nuestras entidades padece insuficiencia de recursos líquidos. El hecho de que en algunas empresas con frecuencia se genera liquidez por debajo de los niveles necesarios para satisfacer en tiempo las obligaciones pactadas a corto plazo, constituye una preocupación que ha merecido la atención de todos los factores que interactúan en los medios empresariales y financieros del país.

En la segunda mitad de los años 90 el Banco Central de Cuba señalaba la tendencia creciente de los saldos de cuentas por cobrar y pagar, así como el ascenso de los ciclos de cobros y pagos. En 1995 el volumen de dinero inmovilizado en cuentas por cobrar equivalía al 20% del PIB.

En 1997, luego de un intenso proceso de análisis y revisión del Sistema de Cobros y Pagos, en el que participaron todos los factores involucrados, se concluyó que para lograr una actuación dinámica, segura y autorizada de los empresarios, era necesario proporcionarles las vías y medios requeridos, admitir el empleo de diversos instrumentos de uso generalizado en el mundo, continuar la modernización del servicio bancario, desarrollar las comunicaciones y ampliar la base jurídica de las relaciones mercantiles; entre otras medidas que comprometían un grupo importante de Ministerios y OACE.

Igualmente se reconoció que era necesario actuar de manera prioritaria sobre la concepción, estructura y organización de la actividad empresarial.

Hasta entonces los intentos de perfeccionar la administración de la cadena se habían centrado en los cambios frecuentes de instrumentos, parcial o totalmente y la crítica del Sistema de Cobros y Pagos, entendido este como el conjunto de instrumentos o medios, instituciones, procedimientos y sistemas de comunicación y de información, que se establecen para organizar la ejecución de los cobros y los pagos entre las personas jurídicas y naturales, derivados de la compraventa de mercancías y servicios; y para realizar, mediante diversas formas, las transferencias de los recursos financieros entre las partes interesadas, fundamentalmente a través de sus cuentas bancarias.

Con independencia de las especificidades e imperfecciones que pudieran describirse a lo largo de la evolución de las modalidades de cobros y pagos que se han ensayado en el país, debe admitirse que a partir de su modificación no era posible predecir una mejora sustancial en la actividad, debido a que se actuaba sobre un grupo de manifestaciones fenoménicas y no sobre las verdaderas causas del problema, cuyo carácter multifactorial rebasaba con mucho el de la organización y sistematización de las transferencias monetarias.

La disfunción en los ciclos de compensaciones y liquidaciones en que participan los agentes económicos supone consecuencias muy serias en relación con la estabilidad del sistema empresarial y financiero. Su efecto sobre los grupos implicados y en particular, sobre los sectores que rigen el Sistema de Cobros y Pagos, determinó que en ese nivel se desarrollaran investigaciones alrededor de este tema. Las principales consecuencias del desarrollo de la cadena de impagos han sido descritas en la literatura financiera cubana (Informe BCC, 1997):

1. Inmovilización de utilidades que en diferentes momentos deben aportarse al Presupuesto del Estado. Como resultado de lo anterior: tensiones en la ejecución de los gastos presupuestarios que presionan la monetización del déficit.
2. Inflación y pérdida del poder adquisitivo del salario originada por la transferencia de ineficiencias entre empresas, de estas al Presupuesto del Estado y finalmente al consumidor. Como consecuencia de ello, potencial pérdida de confianza en la seguridad y estabilidad de las instituciones financieras.
3. Incremento de los gastos financieros destinados a mantener capital de trabajo inmovilizado en empresas que no cobran.
4. Incremento en gastos de administración por gestiones de cobro.
5. Dificultades en la medición de la eficiencia individual de la empresa. La liquidez se acumula en empresas que no cumplen sus obligaciones, capacitándolas para cubrir su ineficiencia con dinero ajeno sin mayores

consecuencias.

6. Desorganización, falta de control y encubrimiento del delito. No conciliar la actividad económica mediante el cobro y el pago significa que cobradores y pagadores son indiferentes a discrepancias en la facturación, recepción u otro tipo de incidencias. Los registros contables de ambos dejan de reflejar correctamente los hechos económicos y resulta imposible evaluar con precisión la eficiencia de cada cual.

Por otra parte, las causas de estas consecuencias también han sido estudiadas y se revelan en la imperfección de funciones o niveles del sistema económico. Con el objetivo de alcanzar un grado de comprensión más profundo y estructurado del problema, se presenta en este artículo un análisis mediante el instrumento Árbol de la Realidad Actual, perteneciente al método de investigación Procesos de Pensamiento, a partir de criterios de expertos vinculados a las relaciones financieras en el sector bancario y empresarial.

RESULTADOS DEL TRABAJO

El Árbol de la Realidad Actual de las relaciones de cobros y pagos.

La Teoría de las Restricciones (TOC), es un modelo sistémico de gestión y mejora basado en la alineación de los óptimos locales con el global de un sistema, cuyo eje central es el concepto de la restricción. La Teoría General de los Sistemas sostiene que dado cualquier sistema y su meta, siempre hay unos pocos elementos que determinan su capacidad, sin importar cuán complejo o complicado sea.

Gestionar a partir de las restricciones permite focalizar y ordenar la actuación, porque ésta se subordina a la solución de problemas de fondo que afectan todo un sistema causal de síntomas. Las restricciones pueden ser físicas o de política. Como su nombre indica, las físicas constituyen el recurso físico limitante de un sistema, el cual pudiera ser la escasez de materia prima en una línea de producción, por ejemplo. Sólo es posible abordar las restricciones físicas cuando han sido eliminadas las de política. Las restricciones de política son reglas formales o informales no alineadas o en conflicto con la meta del sistema.

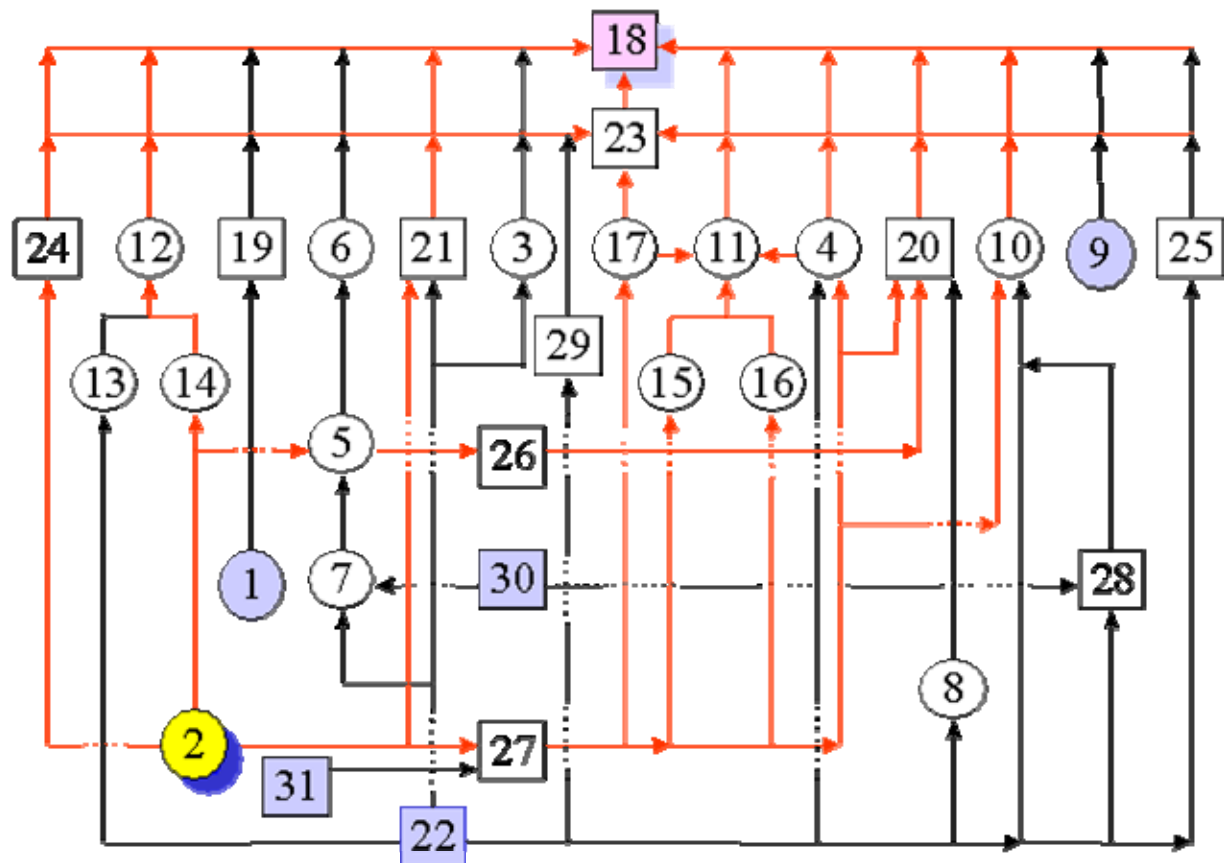
TOC ha diseñado una metodología propia de trabajo: Los Procesos Estructurados de Pensamiento. En ellos se utiliza la lógica, con sus relaciones de necesidad, causalidad y generalidad, para canalizar y comunicar la experiencia de los interesados en la mejora.

El Árbol de la Realidad Actual (ARA) es un instrumento que se utiliza para detectar los problemas de fondo o Causas Raíces. Estas son pocas y responsables de los efectos indeseables (IDEs) que observamos en nuestras organizaciones. Mediante la enumeración y análisis de los síntomas o efectos no deseados con que se manifiesta un problema, se explican las interdependencias que existen en el sistema en estudio.

El ARA es una construcción colectiva que adopta la forma gráfica de diagrama causa – efecto. Los problemas identificados en una primera ronda de intercambio con expertos se ordenan ascendentemente y se encierran en círculos. Luego comienzan a establecerse vínculos de causalidad entre ellos. En el transcurso de este proceso, el pensamiento grupal produce un nuevo listado de efectos que se encierran en cuadrados, y se van insertando lógicamente en el primer conjunto interrelacionado de problemas. Los IDEs cuya causa es otro efecto indeseable, son en diferente medida manifestaciones fenoménicas. Los ubicados en la Raíz del Árbol aparecen sin definición de causa alguna, estos constituyen las Causas Raíces o problemas de fondo sobre los cuales es más útil trabajar.

A continuación se presenta el Árbol de la Realidad Actual de la Relaciones de Cobros y Pagos:

ARBOL DE LA REALIDAD ACTUAL. ANALISIS DE LAS RELACIONES DE COBROS Y PAGOS.



Durante el proceso de pensamiento el grupo de expertos identificó un total de 31 efectos indeseables cuya esencia se detalla:

1. Dualidad monetaria sin aplicación de tasa de cambio real.
2. No se cuenta con métodos que aborden la administración de la liquidez de forma sistémica.

3. Las empresas asumen cargas financieras de deudas distribuidas por el Organismo Superior para las que no tienen capacidad de pago.
4. Débil proceso de negociación y contratación (ausencia, inoportunidad y falta de definición de cantidades, precios, términos de pago, instrumentos de pago, indemnizaciones).
5. En ocasiones se produce sin estudiar el mercado y no se garantiza la venta mediante contratos previos.
6. Posiciones de rigidez entre las partes involucradas en los procesos de renegociación de las deudas.
7. Contracción de la demanda en divisas.
8. No existen mecanismos para autorizar excepcionalmente a los productores a efectuar ventas minoristas.
9. Retrasos en la asignación de subsidios.
10. Limitada autonomía de las organizaciones en cuanto al empleo de la moneda libremente convertible.
11. Imposibilidad de cobrar por insuficiencia de liquidez de los clientes.
12. Desfase entre el tiempo de ejecución real de las inversiones y los plazos de liquidación de los préstamos.
13. Estudios de factibilidad incompletos, en los cuales no se diseñan escenarios estratégicos, ni se incluyen todas las variables necesarias en los flujos de caja.
14. Poca capacidad de negociación en el sistema empresarial para fundamentar la reestructuración de sus deudas con los bancos.
15. Bajos niveles de documentación de operaciones mercantiles mediante instrumentos ejecutivos.
16. Los instrumentos ejecutivos no siempre se protestan, lo cual es más usual en moneda nacional.
17. Los factores de la organización no están subordinados al objetivo de generación de utilidades y liquidez.
18. Imposibilidad de satisfacer oportunamente las obligaciones pactadas a corto plazo.

19. Descapitalización en alguna moneda por complejidad de las relaciones de contravalor e inexistencia de tasa de cambio real.
20. Acumulación inconsecuente y desproporcionada de inventarios.
21. Inversiones financiadas con fondos que debieran destinarse a operaciones y viceversa.
22. Limitaciones de la autonomía administrativa.
23. Escasas utilidades u obtención de pérdidas.
24. Pagos de impuestos y dividendos desvinculados del movimiento real de las corrientes de efectivo, ocasionados por el uso del método tradicional de determinación del costo de ventas: método de costeo absorbente total o parcial.
25. Retiro de capital de trabajo por parte del dueño, o incremento de necesidades de recursos financieros para cubrir capital de trabajo, como resultado del normal crecimiento de los niveles de actividad, sin que se autorice la formación de fuentes internas que las satisfagan.
26. Políticas de compra inadecuadas.
27. Ausencia de análisis financieros periódicos y subestimación de la importancia de las finanzas en la evaluación de los resultados de la empresa.
28. Retiro de dinero destinado a satisfacer necesidades sociales por encima de las utilidades de las empresas (especialmente en moneda convertible).
29. Retiro frecuente de utilidades.
30. Restricciones externas.
31. Negligencia o desconocimiento.

La imposibilidad de satisfacer oportunamente las obligaciones pactadas a corto plazo (IDE 18) es, sin dudas, el síntoma detonante de las contradicciones sociales que emergen cuando se debilita el control sobre la cadena de cobros y pagos. La reacción inmediata de muchas organizaciones suele orientarse a suplir sus déficits de liquidez con créditos bancarios, cuando ello es posible; sin analizar debidamente por qué en el interior de sus sistemas no se genera suficiente dinero, ni cuáles son las vías más racionales para maximizar el ingreso neto.

Estrechamente relacionado con la insuficiencia de fondos se identifica el IDE 23, “escasas utilidades u obtención de pérdidas”. Los mismos factores (IDEs) a su vez, inciden tanto en las bajas disponibilidades de liquidez como en la escasa generación de utilidades.

Las Causas Raíces, subyacentes al resto de los IDEs valoradas por los expertos son:

1. Dualidad monetaria sin aplicación de tasa de cambio real.
2. No se cuenta con métodos que aborden la administración de la liquidez de forma sistémica.
9. Retrasos en la asignación de subsidios.
22. Limitaciones de la autonomía administrativa.
30. Restricciones externas.
31. Negligencia o desconocimiento.

Los problemas de fondo declarados se insertan entre los grandes objetivos de perfeccionamiento de la actividad empresarial, presupuestaria y financiera en el país. La definición de una tasa de cambio está supeditada al proceso de fortalecimiento de nuestra economía, según se presenten los escenarios estratégicos; las asignaciones presupuestarias deben atemperarse a las necesidades de los flujos de caja empresariales, nuestros empresarios desearían ampliar su espectro de atribuciones, pero no siempre es posible, teniendo en cuenta las condiciones concretas en que se desenvuelve la actividad económica; avanza la tarea de preparar los ejecutivos con vistas a su actuación en escenarios cada vez más complejos, persisten inadmisibles rasgos de indisciplina y negligencia entre el personal encargado de administrar, aún cuando se han tomado importantes medidas encaminadas a su eliminación. Todas estas políticas se promueven en medio de restricciones externas propensas a la profundización.

CONCLUSIONES

El interés y la utilidad del abordaje científico del IDE 2: “No se cuenta con métodos que aborden la administración de la liquidez de forma sistémica” nos parece incuestionable por las siguientes razones:

1. El diseño de métodos y vías idóneos para orientar las acciones administrativas hacia la generación de dinero, supeditando el resto de las funciones de la empresa a objetivos financieros integradores, depende en gran medida de la creatividad e imaginación de los estudiosos de las ciencias empresariales.
2. En el sistema de relaciones causa - efecto del Arbol de la Realidad Actual, este problema influye sobre una mayor cantidad de IDEs, comparado con resto de las Causas Raíces y puede ser tratado en el corto plazo.
3. De lograrse su solución, el papel protagónico de la empresa en el proceso de toma de decisiones administrativas se reforzaría. Los elementos del sistema se alinearían con el objetivo común de mejora continua desde sí mismos, en torno a la percepción teórica de que no existe una cota superior para el crecimiento de la liquidez y las utilidades.

Estos tres factores nos permiten concluir que el IDE2 constituye la restricción de política donde debieran concentrarse los mayores esfuerzos, y confirman la

idea de que para lograr una actuación dinámica, segura y autorizada de los empresarios, no sólo es necesario proporcionarles las vías y medios requeridos, sino también modificar progresivamente sus concepciones y habilidades administrativas, hasta lograr el cambio cultural que demanda el Proceso de Perfeccionamiento Empresarial en marcha.

RECOMENDACIONES

La técnica presentada constituye una poderosa herramienta de dirección que promueven el la discusión colectiva y el consenso. Se recomienda su aplicación para la determinación de las causas raíces de los principales problemas señalados en las relaciones de cobros y pagos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Banco Central de Cuba. Informe sobre las modificaciones al Sistema de Cobros y Pagos aprobadas por la Comisión Central de Divisas. Diciembre de 1997. La Habana; BCC, 1997. 11h.
2. Goldratt, Eliyahu M. El Síndrome del Pajar. México Nuevo León: Ediciones Castillo Monterrey, 1993. 265 p.
3. León Simón Marlié. La otra cara de los Sistemas de Pagos. **Revista del Banco Central de Cuba**. (La Habana)(3):16-20, Julio – Setiembre 2000.
4. Peison Weiner, Jacobo. Evolución de las Cuentas por cobrar y por Pagar. **Revista del Banco Central de Cuba**. (La Habana)(1):25-31, Enero – Marzo 1999.

Colaboradores:

Dirección Provincial BANDEC Holguín.
Directivos de Empresas del Territorio.
Consejo de Administración Provincial Holguín

DATOS DE LOS AUTORES

Nombres:

Lic. María Teresa Gutiérrez Hernández. Profesora Auxiliar
Lic. Lino Téllez Sánchez. Profesor Auxiliar
Dr. Fermín Munilla González. Profesor Auxiliar

Correo:

mgutierrez@fe.uho.edu.cu
linote@cristal.hlg.sld.cu
fmunilla@yahoo.com

Centro de trabajo:

Universidad de Holguín "Oscar Lucero Moya". Ave. XX Aniversario, Carretera a Guardalavaca. Reparto Piedra Blanca, Holguín, Provincia Holguín