



Empresa



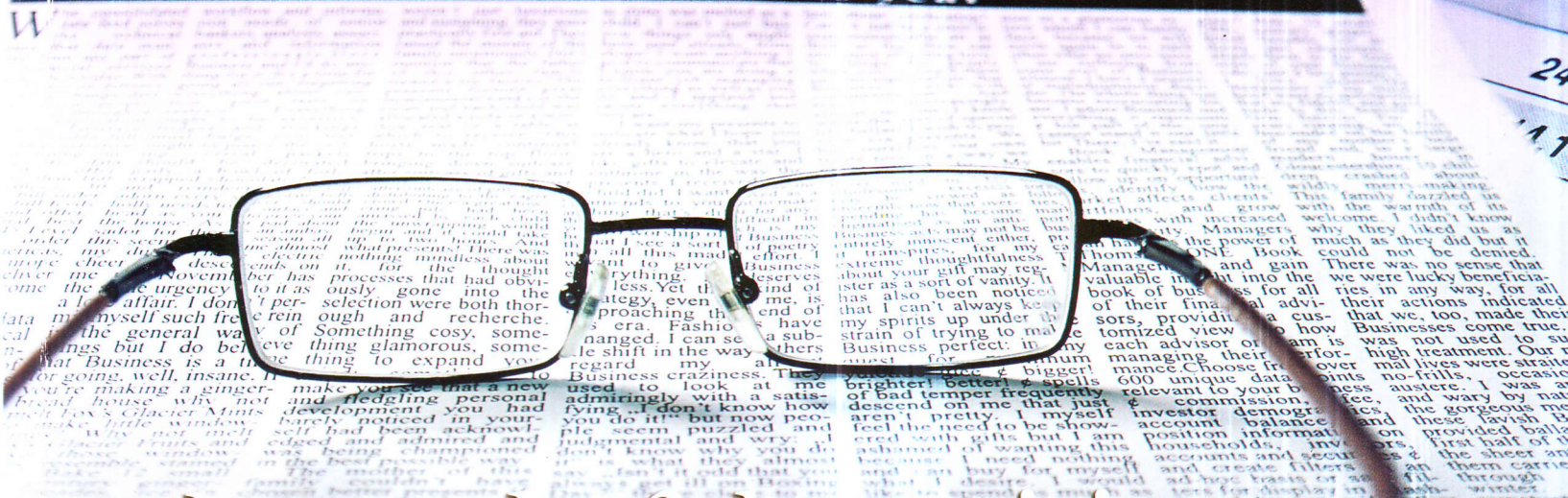
www.iseade.edu.sv

REVISTA ACADÉMICA DE PRODUCTIVIDAD Y COMPETITIVIDAD

AÑO 1, VOL. 2,
ENERO - JUNIO 2009
ISSN 1998-636X

Financial crisis

The news on this year



The End of the Crisis El Fin de La Crisis

Joseph Keckeissen, PhD

¿SERA LA CRISIS EL OCASO TOTAL DEL CAPITALISMO?

LA LIQUIDEZ EMPRESARIAL COMO FACTOR DETERMINANTE EN MOMENTOS DE CRISIS

INCREMENTANDO LA COMPETITIVIDAD A TRAVÉS DEL CAPITAL HUMANO

LA ENTREVISTA: ALFONSO TEJADA URBINA

¿AUMENTO AL SALARIO MINIMO

¿OLUCHAR CONTRA LA INFORMALIDAD?



LA LIQUIDEZ EMPRESARIAL COMO FACTOR DETERMINANTE EN MOMENTOS DE CRISIS

Carlos Alfredo Molina Batlle

Consultor e investigador
cmolinabatlle@yahoo.com

Abstracto

El presente documento explica la relación entre la liquidez, rentabilidad, y sostenibilidad, como factores claves en momentos de crisis cuando los mercados se contraen, utilizando como principios fundamentales la innovación, la productividad y la competitividad, su relación e interacción.

Palabras claves

Liquidez, Rentabilidad, Sostenibilidad, Innovación, Productividad, y Competitividad.



Obtener altas rentabilidades es un requisito pero no una garantía para que la empresa sea líquida o que disponga de efectivo para el cumplimiento de sus vencimientos de corto plazo, sin embargo, son indispensables para lograr la sostenibilidad en el tiempo.



Introducción

Hoy en día en que se viven momentos de incertidumbre a nivel corporativo, donde se comienza a ver despidos masivos a nivel mundial, donde la polémica de la liquidez y restricción del crédito del sector financiero reina en el medio, los parámetros de rentabilidad, liquidez, sostenibilidad y sustentabilidad¹, son factores claves para la supervivencia del mundo empresarial en momentos de crisis.

La rentabilidad asocia los beneficios obtenidos, con los insumos empleados para obtener dichos beneficios. Hay dos rentabilidades importantes que hay que considerar, y que de hecho relacionan las partes más significativas del balance general de una empresa. La rentabilidad sobre los activos y la rentabilidad sobre el patrimonio, las cuales son conectadas por medio del apalancamiento que ofrece la deuda². Obtener altas rentabilidades es un requisito pero no una garantía para que la empresa sea líquida o que disponga de efectivo para el cumplimiento de sus vencimientos de corto plazo, sin embargo, son indispensables para lograr la sostenibilidad en el tiempo. Para que los beneficios se conviertan en líquido, debe prestarse mucha atención al ciclo de conversión de efectivo, el tiempo que la empresa se tarda en convertir los dólares gastados en materia prima, en ventas efectivas reales cobradas. En otras palabras, la liquidez se relaciona con la administración del ciclo operativo empresarial y los pasivos de corto plazo.

La sostenibilidad se relaciona con la explotación de los recursos, lo que presiona a las empresas a una

innovación constante interna y externa o a la búsqueda de nuevos mercados, para poder expandir sus fronteras, otorgándoles los productos que dichos mercados demandan.

Sin duda que en momentos de crisis, donde el consumo y los mercados se contraen, es indispensable recurrir al otro lado de la ecuación de la liquidez, y pensar en la parte interna y hacer más eficiente la utilización de los recursos involucrados, donde finalmente, la productividad comprendida de manera integral, juega un papel fundamental en la supervivencia en mercados en dificultad.

Garantizar una liquidez sostenible en el tiempo, facilita la obtención o multiplicación de la misma en el sistema financiero, incrementando su capacidad de pago, para la adquisición de nuevos recursos para la actividad productiva empresarial.

Por lo antes expuesto, los principios fundamentales que deberían de regir la actividad productiva son entonces, la innovación, la productividad y la competitividad, entendiéndose estas como principios que se interrelacionan, dando como resultado que la productividad es la medición del éxito de la innovación, así como la competitividad es consecuencia de la productividad.

El presente artículo describe los procesos y variables, así como metodologías para lograr incrementar o sostener la liquidez, como factor clave para la sostenibilidad a través del tiempo, utilizando los principios antes descritos.

1 Universidad de la Sabana Programa Visión en Consultoría Empresarial y Económica

2 Formula presentada en el libro de Fernando Gómez-Bezars sobre decisiones financieras en la práctica, en la cual relaciona el ROE, ROA y la deuda. Formula del apalancamiento financiero.

$ROE = ROA + (ROA - I)(FA/FP)$

ROE= Rentabilidad sobre el patrimonio

ROA= Rentabilidad sobre los activos

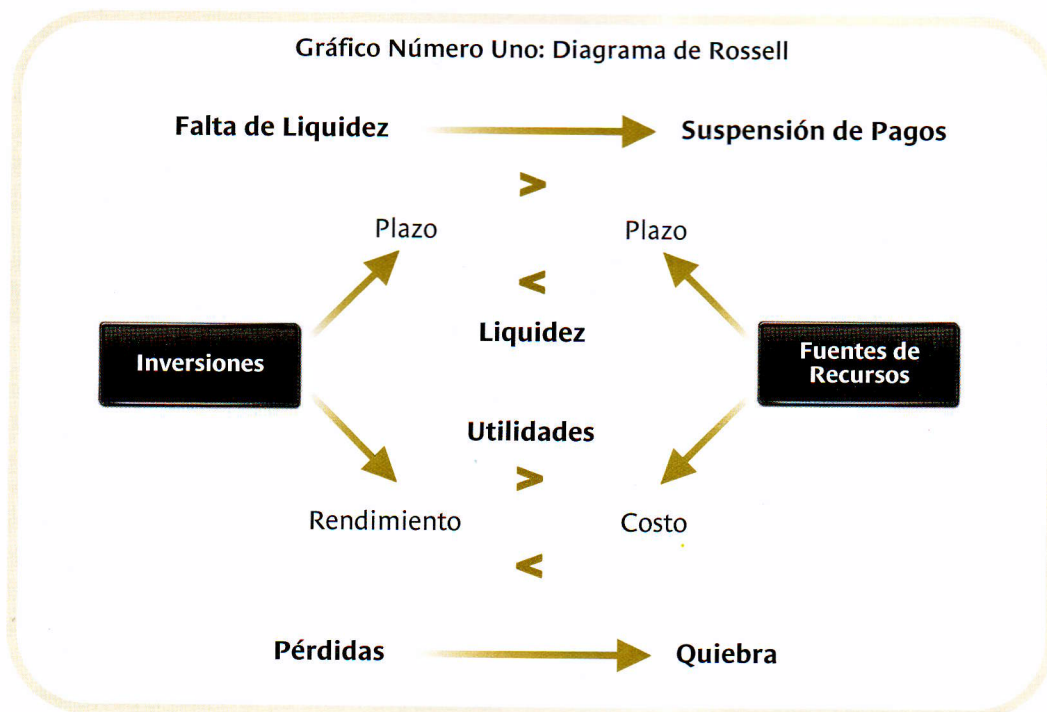
I= Costo de la deuda

FA= Fondos Ajenos

FP= Fondos Propios

Elementos de la Utilidad, Rentabilidad, y Liquidez

Para explicar la relación que puede existir entre estos elementos, nos referimos al esquema de Rossell³, en el cual se aprecia la diferencia y la importancia de estos conceptos.



Fuente: Finanzas Operativas: Un Coloquio Capítulo II

La derecha del esquema enseña los recursos o las fuentes de financiamiento utilizadas por la empresa (pasivos en un Balance General), mientras que la izquierda del esquema demuestra las inversiones realizadas o los activos que posee la firma. La parte superior se relaciona con el flujo de efectivo, mientras que la parte inferior con el estado de resultados, de donde provienen las utilidades, parte fundamental de la liquidez, que se relaciona con la parte operativa y productiva empresarial⁴.

Si los plazos de las inversiones en activos de corto plazo, no calzan con los plazos de los pasivos de corto plazo, existe una falta de liquidez, dando como resultados una suspensión de pagos. Por el otro lado, si el rendimiento⁵ no es mayor que los costos, esto

proporciona pérdidas, las cuales en el mediano plazo, puede convertirse en quiebra⁶. Se debe de procurar que el plazo de conversión a efectivo (plazo de las inversiones) sea mayor que el plazo de los vencimientos de corto plazo (plazo de la fuente de recursos, especialmente los de corto plazo)⁷.

La pregunta clave, cuando se habla del beneficio y utilidades, es el nivel de las mismas, puesto que se pretende que el rendimiento⁸ de todas las inversiones que se realicen sean mayores que el costo de los fondos utilizados, incluyendo el capital propio, lo que resulta en la creación de valor⁹ a nivel corporativo. Cuando las expectativas de crecimiento de la empresa son buenas (rendimiento mayor que el costo de los fondos), el valor de la compañía aumenta¹⁰.

³ Schlageter y Alonso, Finanzas Operativas: Un Coloquio, Editorial Limusa, Capítulo II Página 21

⁴ Se hace hincapié en la parte operativa, porque la liquidez puede tener orígenes en la parte extraordinaria de la actividad empresarial

⁵ Refiriéndose al rendimiento como beneficio o utilidades

⁶ Schlageter y Alonso, Finanzas Operativas: Un Coloquio, Editorial Limusa, Capítulo II, Páginas 22-24

⁷ IDEM

⁸ Entendiendo rendimiento como el beneficios sobre los activos, o el ROA

⁹ La creación de valor es calculada por medio del EVA, el cual se define como:

$EVA = (r - WACC) \text{Capital}$ (tomado de Stewart, En Busca del Valor, Gestión 2000, página 163)

Economic Value Added (EVA) es igual al rendimiento de las inversiones realizadas menos el costo promedio del capital multiplicado por el capital invertido

¹⁰ Boddie, Kane, y Marcus, Principios de Inversiones, McGrawHill, Quinta Edición, Página 309

LA LIQUIDEZ EMPRESARIAL

COMO FACTOR DETERMINANTE
EN MOMENTOS DE CRISIS

La sostenibilidad es adquirida por la constante obtención de rendimientos y liquidez a través del tiempo. Pueden existir cuatro posibilidades¹¹:

1. Que existan utilidades y liquidez
2. Que existan utilidades y que no haya liquidez
3. Que existan pérdidas y que haya liquidez
4. Que existan pérdidas y que no haya liquidez

Recordemos que ventas no es lo mismo que ingresos y costos no es lo mismo que egresos¹². Cuando se trabaja con el estado de resultados, se trabaja con el devengo, lo cual no es una visión clara de la liquidez, que resulta de lo cobrado y pagado realmente en el periodo de estudio.

Las utilidades que provienen del estado de resultados, se convierten en líquido por medio del siguiente proceso¹³:

Utilidades Operativas antes de Impuestos

- (+) Depreciación y Amortizaciones
- (=) Flujo de Efectivo Básico
- (-) Incremento en el Fondo de Maniobra (sin incluir caja)
- (-) Inversiones en Activos Fijos
- (+) Adquisiciones de Deuda
- (-) Amortización de Deuda
- (-) Pago de Intereses
- (=) Variación en Caja

Por lo tanto, existe una relación entre los beneficios, la liquidez y la sostenibilidad, convirtiéndose estos en pilares fundamentales para la supervivencia en el tiempo, enfatizando en la obtención de utilidades y

liquidez por medio del buen manejo del capital de trabajo requerido por la operación de la empresa. Entre más pequeño sean dichos requerimientos, menor inversión en activos circulantes exigirá la operación, y si este llega a ser negativo, significa que dicha operación del negocio esta generando liquidez a la empresa (plazo de las inversiones < que el plazo de los pasivos)¹⁴.

Del proceso de conversión de utilidades a efectivo, lo más rescatable en momentos de contracción de los mercados, son los incrementos en el fondo de maniobra. Estos están relacionados con los activos y pasivos circulantes, especialmente los que son llamados espontáneos¹⁵.

Activos Circulantes espontáneos:

Inventario de Materias Primas
Inventario de Productos Semielaborados
Inventario de Producto Terminado
Cuentas por Cobrar

Pasivos Circulantes espontáneos

Proveedores

Los días promedio en inventario de materias primas es lo que se tarda el proveedor en suplir dichos materiales, mientras que los días promedio que el producto semiprocesado se mantienen en inventario de productos semielaborados, es el tiempo que se invierte en producir el producto. El tiempo promedio que el producto terminado se mantiene en bodega se refiere al tiempo que se invierte en vender dicho producto, y finalmente el tiempo promedio que se tarda en cobrar es el tiempo que toma hacer efectivo las ventas realizadas (Gráfico Número Dos).

Gráfico Número Dos: Requerimientos de Capital de Trabajo



Fuente: Elaboración Propia con datos de Maness y Zietlow

11 Schlageter y Alonso, Finanzas Operativas: Un Coloquio, Editorial Limusa, Capítulo II, Páginas 24 y 25

12 IDEM Página 25

13 Gómez-Bezares, Decisiones Financieras en la Práctica, Capítulo III

14 Maness y Zietlow, Short Term Financial Management, South-Western, capítulo II

15 Las cuentas espontáneas son aquellas que sus niveles se mueven de acorde con a operación del negocio

16 Maness y Zietlow, Short Term Financial Management, South-Western, capítulo II

Se debe de manejar la operación del negocio con la menor inversión posible en capital de trabajo requerido.

La innovación constante en los procesos, principalmente en los que se relacionan al ciclo de conversión¹⁷ de efectivo, se vuelve un factor determinante y decisivo en la generación de liquidez a nivel empresarial. Se debe de manejar la operación del negocio con la menor inversión posible en capital de trabajo requerido.

Si la innovación es clave para hacer más eficiente la operación del negocio, se necesita un sistema que permita identificar las áreas donde hay que innovar o utilizar técnicas de vanguardia para mejorar dichos procesos. Dicho sistema debe de ser capaz, además de identificar las áreas de mejora, medir el éxito del resultado de la innovación.

Relación Entre la Productividad y la Innovación

Como se ha mencionado anteriormente, existe una estrecha relación entre la innovación y productividad, siendo esta última la medida de éxito de los procesos de innovación realizados. Algunos autores cuando se refieren al término productividad, se refieren a la parte laboral, entendida esta como el trabajo que un individuo puede realizar por unidad de tiempo establecida.

El Doctor David J. Sumanth¹⁸ desarrollo un concepto más amplio sobre la productividad, definiendo esta como el producto de dividir los resultados tangibles sobre los insumos tangibles utilizados para obtener los resultados antes mencionados¹⁹, llamando a este concepto la productividad total, la cual se descompone en productividades parciales, para cada uno de los insumos definidos²⁰.

Insumos Humanos
Insumos de Capital
Insumos de Materiales
Insumo Energía
Insumo Otros Gastos

Por lo tanto, la productividad, utilizando los conceptos desarrollados por Sumanth (Sumanth, 1984), pueden medirse en tres niveles de la empresa:

Productividad de la Firma
Productividad total de la unidad operacional
Productividades parciales de cada unidad operacional

La unidad operacional es un concepto generalizado para referirse, ya se a productos, procesos, departamentos o cualquier otra que se determine, para la aplicación del modelo de productividad total (Sumanth 1984, página 155).

Así mismo, Sumanth define el ciclo de la productividad, como la ejecución de las siguientes cuatro actividades:

1. Medición
2. Evaluación
3. Planificación
4. Mejoras

Estas actividades permiten, sentar las bases en los niveles de productividad, según la unidad operacional seleccionada y detectar en cual de dichas unidades hay que concentrar los esfuerzos, resultado de una evaluación, incorporando medidas de innovación para mejorarlas y llegar a los niveles planificados (objetivos planteados)²¹.

17 El ciclo de conversión de efectivo comprende el tiempo que se tarda en convertir desde que se invierte un dólar en materia prima hasta que se recibe el primer dólar de ventas

18 Concepto desarrollado originalmente en su libro "Productivity Engineering And Management", McGrawHill, 1984

19 Sumanth, David J., "Administración Para La Productividad Total, CECSA, 1999, página 64

20 IDEM Página 68

21 IDEM Páginas 65-93

Estas cuatro actividades deben de ser aplicadas a los principales procesos relacionados con el ciclo operativo de la empresa (capital de trabajo o en los productos mismos), detectando cual de ellos necesita mayor atención, y en cual de los insumos principales (humanos, materiales, capital, energía y otros gastos), necesitamos aplicar técnicas de innovación, y reducir el tiempo necesario en el ciclo de conversión de efectivo, impactando la productividad.

Este proceso necesita ser constante, para garantizar que el impacto obtenido sea sostenible en el tiempo, produciendo como resultado un ciclo de mejora continua.

Este proceso de mejora continua, debe de implementarse no solo en los procesos, sino también en los productos, para completar la ecuación de la liquidez (parte interna y externa). La productividad puede ser mejorada dentro de las siguientes perspectivas (Sumanth 1999, página 95), utilizando la formula clásica de Resultados Tangibles sobre Insumos Tangibles:

- a. Que los resultados tangibles incrementen y lo insumos se mantengan constantes
- b. Que los resultados incrementen y los insumos disminuyan
- c. Que los resultados se mantengan constantes y que los insumos disminuyan
- d. Que los resultados Incrementen más de los insumos
- e. Que los resultados disminuyan menos que los insumos

Por lo antes expuestos, es de notar que tanto la innovación constante en los procesos internos (más relacionada a los insumos), como la misma en los mercados (más relacionada a los resultados), son de suma importancia y de gran impacto para la productividad de la empresa.

Hay que tener claro que no todas las mejoras en la productividad, dependen de procesos de innovación,



sin embargo, todos las mejoras resultado de procesos de innovación si deben de incrementar la productividad, si se toman los impactos en los resultados e insumos de la misma. Como lo hace notar Mark Rogers en su artículo The Definition and Measurement of Innovation, "ultimadamente lo importante de la innovación es el impacto que esta realice en el desempeño de la firma".

Existen varias definiciones de innovación, para efectos de este trabajo se utilizarán las propuestas por Utz Dornberger²².

1. Algo Nuevo
2. Un producto o servicio nuevo o mejorado
3. Un proceso, Método/Técnica, estructura nueva o mejorada
4. Sustancialmente diferentes de las rutinas
5. Un proceso, desde encontrar la ideas hasta su implementación
6. La aplicación o transferencias de ideas que tienen que aplicarse en el mercado, la idea sola no basta

Lo común de estas definiciones es el factor "nuevo o mejorado", y puede dar como resultado impactos en las siguientes áreas tecnológicas (definiendo la tecnología como "cualquier medio que sirva para lograr un objetivo o cumplir una tarea determinada", Sumanth, 1999)²³:

- a. Tecnología de producto
- b. Tecnología de proceso
- c. Tecnología de información
- d. Tecnología de la administración

Así mismo, lo que interesa al final es la utilización de la innovación para el desarrollo de nuevas tecnologías (principalmente en ciclo de conversión a efectivo y productos de la empresa), que impacten el desempeño de las empresas, o las vuelvan más productivas, o en palabras de Sumanth²⁴ mas efectivas e eficientes.

22 Dornberger, Utz, "Retos en la Gestión de la Innovación", Diplomado: Gestión de la Innovación Basada en el Mercado, 2008, Página 6

23 Sumanth, David J., "Administración Para La Productividad Total", CECSA, 1999, página 3

24 IDEM Página 12

Un proceso de innovación tienen las siguientes fases²⁵:

1. Identificación de oportunidades
2. Generación de ideas
3. Evaluación de ideas
4. Desarrollo del producto

En la identificación de ideas dependiendo si se trata de un producto, servicio o procesos, es conveniente involucrar a los clientes, usuarios o expertos para identificar las oportunidades de innovación existentes²⁶. En el caso del proceso, es preciso documentarlo con todos los recursos involucrados en el mismo.

Así mismo, en esta fase se puede utilizar las dos primeras actividades del ciclo de productividad mencionadas anteriormente (medición, evaluación), que nos permita identificar, relacionado con la productividad, las oportunidades de innovación y seleccionar aquellas que permitan un mayor impacto en la misma.

Una vez identificada la oportunidad, el próximo paso es el de la generación de ideas, que permitan fortalecer el proceso de identificación del área a innovar.

Aquí se pueden utilizar las siguientes técnicas, entre otras²⁷.

1. Lluvia de ideas
2. Lluvia de ideas método 635
3. Análisis morfológico
4. Intuición semántica
5. Análisis funcional

Por medio del sistema de productividad, es posible identificar en cual de los insumos del proceso (si este fuera el caso), es necesario concentrar los esfuerzos de innovación para impactar y mejorar la productividad total de la firma. De esta manera,

además de hacer mejoras en el proceso mismo, también se hacen mejoras en los recursos utilizados por el proceso.

Una vez identificada el área de innovación es necesario evaluarlas, para esto se puede utilizar el método de puntuación²⁸ o el impacto en la productividad de la misma área.

En el desarrollo del producto es necesario incorporar dos elementos esenciales como el "price to market" y el "time to market" (Dornberguer 2008, Retos en la Gestión de la Innovación, página 11), para esto es necesario desarrollar el plan de negocios, que consta del estudio de mercado (comercialización y distribución), el "road map", y desarrollo de concepto²⁹. También el plan de negocios debe de incluir el análisis económico financiero, utilizando técnicas como el valor actual neto y la tasa interna de retorno³⁰.

Conclusión

En momentos de crisis se deben de concentrar los esfuerzos en los procesos de impacto en la liquidez (ciclo de conversión a efectivo o ciclo operativo del negocio) y en los productos de la empresa (impacto en los ingresos), parte interna y externa de la ecuación de mejora continua.

Esta mejora continua se puede lograr instalando un sistema de administración de la productividad, que combinado con las técnicas de innovación, permitan lograr sostenibilidad en el tiempo. Esta combinación desarrolla un sistema de indicadores y de medición, que indica la posición de la empresa en ese momento, que al analizarla proporciona como resultadas áreas críticas de mejora. Las técnicas de innovación permiten, en dichas áreas identificadas, realizar innovaciones importantes que den como resultado la fase de planeación y mejoras³¹.

25 Dornberger, Utz, "El Proceso de Innovación", Diplomado: Gestión de la Innovación Orientada al Mercado, 2008, Página 2

26 En las notas de Utz Dornberger el involucramiento del cliente es uno de los factores claves en la gestión de la innovación

27 Dornberger, Utz, "La Gerencia de Ideas", Diplomado: Gestión de la Innovación Orientada al Mercado, 2008, Páginas 10-23

28 IDEM Página 24

29 Dornberger, Utz, "Price to Market Management" y "Time to Market Management", Diplomado: Gestión de la Innovación Orientada al Mercado, 2008, explica estos conceptos con mayor claridad

30 Becher, Uwe, explica el concepto de plan de producto en las notas de material de apoyo del Diplomado de Gestión de la Innovación Orientada al Mercado, 2008

31 Sumanth, David J., "Administración Para La Productividad Total", CECSA, 1999, página 64

Se ha planteado que para lograr una sostenibilidad en el tiempo de la liquidez, deben concentrarse esfuerzos en los procesos relacionados con dicha liquidez y los productos que la empresa vende, sin embargo, recordemos que el proceso de conversión de las utilidades a liquidez, involucra las partes del estado de resultado que tienen que ver con el beneficio operativo de la firma, por lo tanto, esfuerzos más generalizados deben realizarse en el área de la productividad, para abarcar otras áreas que incrementen los beneficios.

Si se logran impactos reales en la productividad, se afecta positivamente la rentabilidad. Esto queda evidenciado cuando Sumanth³² describe el enlace que estas tienen con dicha rentabilidad cuando describe el “concepto de la productividad total en punto de equilibrio, indicando que existe una región de utilidades por encima del punto de equilibrio, así como una región de pérdidas debajo del mismo. La administración puede utilizar el modelo de la productividad total (TPM) para supervisar no solamente los cambios en la productividad total, sino también en la generación de utilidades”.

Bibliografía

1. Sumanth, David J., “Administración Para La Productividad Total”, CECSA, 1999
2. Sumanth, David J., “Productivity Engineering and Management”, McGrawHill, 1984
3. Rogers, Mark, “The Definition And Measurement of Innovation”, Melbourne Institute Working Paper No. 10/98
4. Maness, Ferry S., Zietlow, John T., “Short Term Financial Management”, South-Western, 2002
5. Gómez-Bezares, Fernando, “Decisiones Financieras en la Práctica (Inversión y Financiación en la Empresa)”, Biblioteca de Gestión, 6ª. Edición, 1988
6. Schlageter Duarte, Javier, Fernández Alonso, Lorenzo “Finanzas Operativas: Un Coloquio”, Editorial Limusa, 2007
7. Boddie, Zvi, Kane, Alex, Marcus, Alan, “Principios de Inversiones”, McGrawHill, Quinta Edición, 2004
8. Dornberger, Utz, “Retos en la Gestión de la Innovación”, Diplomado: Gestión de la Innovación Orientada al Mercado, 2008
9. Dornberger, Utz, “El Proceso de Innovación”, Diplomado: Gestión de la Innovación Orientada al Mercado, 2008
10. Dornberger, Utz, “La Gerencia de Ideas”, Diplomado: Gestión de la Innovación Orientada al Mercado, 2008
11. Dornberger, Utz, “Price to Market Management”, Diplomado: Gestión de la Innovación Orientada al Mercado, 2008
12. Dornberger, Utz, “Time to Market Management”, Diplomado: Gestión de la Innovación Orientada al Mercado, 2008
13. Becher, Uwe, “Plan de Negocio del Producto”, Diplomado: Gestión de la Innovación Orientada al Mercado, 2008
14. Universidad de La Sabana Programa Visión en Consultoría Empresarial y Económica www.catalogodesoftware.com/producto.aspx?pid=1726