

Boletín de Asesoría Gerencial*

Gestión de la Liquidez:

Una actividad sensible a los riesgos que afectan a la organización

No. 17 - 2009

Contenido Cerrar Imprimir Página anterior Página siguiente



ESPIÑEIRA, SHELDON Y ASOCIADOS

Firma miembro de

PRICEWATERHOUSECOOPERS 

Contenido

Haga click en los enlaces para navegar a través del documento



Haga click en los enlaces para llegar directamente a cada sección

- ▶ [Introducción](#)
- ▶ [¿Qué es la Liquidez?](#)
- ▶ [Riesgo de Liquidez](#)
- ▶ [Control de la Liquidez](#)
- ▶ [Métodos y Técnicas para el Control de la Liquidez](#)
- ▶ [Planes de Contingencia de Liquidez](#)
- ▶ [Conclusiones](#)
- ▶ [Créditos / Suscribirse](#)

Boletín de Asesoría Gerencial

Gestión de la Liquidez:

Una actividad sensible a los riesgos que afectan a la organización

Introducción

En las últimas décadas, han sido innumerables los casos de organizaciones a nivel mundial, que han desaparecido debido a inminentes quiebras por falta de liquidez. Entre las más recientes, se encuentran las del banco de inversión norteamericano Lehman Brothers, el cual se encontró sin capital para afrontar sus deudas gracias a la alta morosidad producida por el incumplimiento de las hipotecas subprime, lo que lo obligó a declararse en bancarrota.

Por otro lado, se encuentran los casos de las grandes corporaciones automotrices estadounidenses, éstas han debido afrontar problemas de iliquidez para poder pagar sus deudas, lo que ha originado una serie de fusiones y adquisiciones en este sector y la consecuente declaración de quiebra de General Motors (GM).

Un caso parecido se ha presentado con la empresa de seguros American International Group (AIG), quien ha confrontado serios problemas de liquidez derivados, principalmente, de los porcentajes de créditos impagos que la compañía tenía asegurados mediante instrumentos financieros y que debió salir a cubrir con efectivo, ocasionando su actual crisis interna.

Para el resto de organizaciones a nivel mundial, la disminución del consumo de productos y servicios, así como las restricciones y accesos al crédito, están obligando a la alta gerencia a buscar elementos innovadores que hagan más eficiente a la organización y que le permita a su vez incrementar no solo su rentabilidad sino también su liquidez.

Cada organización debe tener en cuenta el riesgo que acarrea no poseer un adecuado nivel de liquidez que le permita atender y cumplir con sus compromisos de pago en un determinado plazo.

En este sentido, uno de los pilares fundamentales de cualquier negocio es proveer la liquidez para atender a sus clientes, proveedores y empleados, entre otros. Es por esto que las organizaciones deben velar por una correcta gestión de la liquidez, que contemple una adecuada supervisión y monitoreo de los niveles requeridos para cumplir eficientemente sus compromisos.

Boletín de Asesoría Gerencial

Gestión de la Liquidez:

Una actividad sensible a los riesgos que afectan a la organización



¿Qué es la Liquidez?

En general, podría concluirse que la liquidez representa la capacidad de los activos para ser convertidos en dinero efectivo de forma inmediata y sin la pérdida de su valor.

Normalmente, se tiende a confundir los términos de iliquidez e insolvencia. La iliquidez es circunstancial mientras que la insolvencia es de carácter estructural. Sin embargo, la liquidez mal manejada puede producir insolvencia, la cual es una situación en la que una empresa no cuenta con suficientes activos líquidos para cubrir sus obligaciones de corto plazo.

En este boletín se desarrollarán algunos de los aspectos que contribuyen a controlar la liquidez de las organizaciones.

Riesgo de Liquidez

El riesgo de liquidez, es el riesgo de pérdidas por la incapacidad de cumplir con las obligaciones adquiridas, cuando éstas vencen, debido a un descuadre en los plazos de tiempo entre los fondos por recibir y los fondos para pagar. Igualmente, el riesgo de liquidez constituye la posibilidad de que un activo pueda ser vendido fácilmente, antes de su vencimiento, sin sufrir pérdidas de capital.

La estrategia de las organizaciones, en cuanto a la gestión de este riesgo, debe estar orientada a garantizar que no existan desequilibrios en el cumplimiento de los compromisos de pago. Igualmente, la estrategia debe basarse en obtener financiamiento al menor costo posible, mediante la gestión inteligente de los activos.

Adicionalmente, es recomendable que las organizaciones cuenten con fuentes de financiamiento lo suficientemente diversificadas

por mercados, plazos, productos y divisas, para que de esta manera la organización minimice los problemas y dificultades de financiamiento en momentos de crisis.

Por este motivo, es aconsejable realizar una estimación diaria y periódica de la cantidad de dinero en efectivo que deben tener disponible para poder cumplir con todas las obligaciones que posea en un momento determinado. La estimación parte del análisis de la composición de activos y pasivos líquidos a una fecha determinada y sobre la base de las cifras financieras y contables.

Boletín de Asesoría Gerencial

Gestión de la Liquidez:

Una actividad sensible a los riesgos que afectan a la organización

Control de la Liquidez

Entre algunas de las sugerencias para hacer un seguimiento y control del riesgo de liquidez se encuentran las siguientes:

- Establecer un Comité, que se encargue de identificar o definir las estrategias y políticas para el manejo de la liquidez.
- Contar con información precisa y oportuna que permita a la organización monitorear constantemente la liquidez.
- Implantar un sistema para la gestión, medición, seguimiento y control de la liquidez en tiempo real.
- Considerar en el control de la liquidez a todas las áreas de la organización, así como a otras empresas que estén relacionadas en cuanto a su financiamiento y manejo del efectivo.
- Establecer un sistema de límites o alertas en caso de que se presenten situaciones que puedan afectar la liquidez.
- Definir medidas para gestionar a diario los posibles desequilibrios de liquidez, igualmente es aconsejable que la organización mantenga una adecuada diversificación de las fuentes de fondos.
- Responsabilizar del control diario de los flujos de fondos a una unidad centralizada, generalmente la unidad de Tesorería o Finanzas.
- Realizar un análisis que indique la priorización de sus activos como fuentes de liquidez, esto permite conocer cuáles de sus activos son los más fáciles de convertirse en líquidos para aportar liquidez rápidamente, y cuáles sirven para garantizar el financiamiento de la organización.

Por último, la organización debe contar con planes de contingencia para distintos escenarios de crisis de liquidez, que puedan afectar, no solo a la organización, sino también a los diferentes mercados de financiamiento.

Boletín de Asesoría Gerencial

Gestión de la Liquidez:

Una actividad sensible a los riesgos que afectan a la organización

Comité de Activos y Pasivos (COAP)

Hoy en día, en cada organización, el análisis, la gestión, el seguimiento y el control del riesgo de liquidez deben estar asignados a una estructura organizativa determinada y funcional, como por ejemplo, el Comité de Activos y Pasivos (COAP). Este Comité operaría como la instancia responsable de establecer las políticas y procedimientos, así como de fijar los límites respecto a los riesgos de mercado y su monitoreo, igualmente debería llevar un control de la gestión de los activos y pasivos.

El objetivo fundamental del COAP, en lo que respecta a la gestión de la liquidez, sería apoyar a la alta gerencia en la toma, seguimiento y control del manejo del riesgo de liquidez.

Dentro de las principales funciones del COAP para la gestión y control del riesgo de liquidez, se encuentran las siguientes:

- Establecer los procedimientos y mecanismos adecuados para la gestión del riesgo de liquidez.
- Asesorar a la organización sobre los límites de exposición al riesgo de liquidez, plazos, montos e instrumentos, velando por su cumplimiento.
- Proponer el establecimiento de los sistemas de información necesarios para controlar la liquidez.
- Recomendar a la organización estrategias sobre la estructura del balance y control de la liquidez más adecuado, de acuerdo con el tipo de negocio y condiciones del mercado.

Métodos y Técnicas para el Control de la Liquidez

Brechas de Liquidez

Una de las herramientas fundamentales para realizar análisis de liquidez, son las brechas de liquidez (Gap). Esta técnica consiste en el estudio de la evolución periódica o de un horizonte temporal determinado, del balance de activos y pasivos. Para su medición es necesario conocer cuándo se producirán variaciones de los flujos de caja de las posiciones de activos y de pasivos, a los fines de vigilar o mantener un flujo neto requerido en cada plazo o brecha de tiempo.



Para visualizar la Figura No. 1 haga click en el icono.

Boletín de Asesoría Gerencial

Gestión de la Liquidez:

Una actividad sensible a los riesgos que afectan a la organización

Métodos y Técnicas para el Control de la Liquidez (continuación)

En este análisis pueden presentarse algunas interrogantes, tales como: el poder determinar qué intervalos de tiempo se utilizarán para construir el Gap, así mismo, debido a la naturaleza de algunos activos y pasivos, puede resultar complicado determinar el flujo real de caja y el momento en el que se producirán.

Algunos de estos ejemplos son: inversiones en acciones, líneas de crédito, cuentas a la vista y otros activos y pasivos sensibles a la liquidez.

Para solucionar algunas de estas interrogantes se sugiere que la organización establezca hipótesis basadas en el comportamiento histórico, análisis de volatilidad, así como cualquier otro criterio para establecer los flujos periódicos de estos activos y pasivos.

Fijación de Límites

El sistema de límites debe acotar la exposición al riesgo que una organización desea tener en un momento dado. Tal sistema debe asegurar que en el momento de excederse los límites acordados, se tomen las medidas oportunas para restablecer la situación a los niveles normales.

En función del modelo de gestión del riesgo de liquidez implantado, existen diversos tipos de límites internos que las organizaciones pueden utilizar dependiendo de la naturaleza de su negocio. Entre algunos de ellos pueden mencionarse: límites por plazos, divisas, máximo porcentaje de financiamiento, máximos Gap por brecha de vencimiento, índices de liquidez, entre otros.

Es importante mencionar que todo análisis de liquidez, debería realizarse en función de límites cuantitativos al riesgo de liquidez, los cuales pueden ser definidos por el COAP o por sus funcionarios delegados, quienes deben contemplar, entre otros, los siguientes aspectos:

- Un máximo desfase de liquidez acumulada en cada plazo o brecha de análisis.
- Demanda y comportamiento del mercado.
- Acceso al financiamiento en los mercados.

Boletín de Asesoría Gerencial

Gestión de la Liquidez:

Una actividad sensible a los riesgos que afectan a la organización



Métodos y Técnicas para el Control de la Liquidez (continuación)

Análisis de escenarios

Para saber si una organización es lo suficientemente líquida o no, es de gran importancia que conozca el comportamiento de sus flujos de efectivo, bajo diferentes condiciones de mercado. Cuando se analiza la liquidez de esa forma, podrían plantearse distintos escenarios bajo el esquema de los supuestos, con lo cual lograría simular los posibles contextos o situaciones bajo los cuales podría estar expuesta. En cada escenario, la organización debe tratar de explicar la causa de cualquier movimiento positivo o negativo de la liquidez que pudiera ocurrir.

Dentro los posibles escenarios pueden mencionarse los siguientes:

- **Escenario de normalidad:** es la comparación entre el comportamiento normal de los flujos con la composición de activos y pasivos sensibles a la liquidez. Al realizar esta comparación, una organización puede administrar sus requerimientos de financiamiento para evitar dificultades en un momento determinado.
- **Escenario de crisis de liquidez interna:** este escenario afecta a la propia organización por un desfase en la composición de sus propios activos y pasivos sensibles a la liquidez. En este escenario podría ocurrir que muchos de los pasivos de la organización no pudieran ser refinanciados y algunos activos no podrían ser liquidados rápidamente.

- **Escenario de crisis general de mercado:** en este escenario la liquidez afecta a todas las organizaciones en uno o más mercados. Para afrontar este tipo de crisis la organización debe establecer algunos lineamientos de actuación o un plan de contingencia que permita sobrellevar la falta de liquidez que estará presente en los mercados y que pudiera afectar las operaciones normales de la organización.

Boletín de Asesoría Gerencial

Gestión de la Liquidez:

Una actividad sensible a los riesgos que afectan a la organización

Planes de Contingencia de Liquidez

El diseño de un Plan de Contingencia de Liquidez trata de proporcionar una respuesta a los casos críticos de liquidez, que sea lo suficientemente flexible para encarar cualquier situación que se produzca. En casos de crisis, la organización debe reaccionar rápida y decididamente para atender sus necesidades de financiamiento más inmediatas.

La política que debe establecerse en un Plan de Contingencia de Liquidez debe enfatizar algunos puntos clave, tales como:

- La habilidad para identificar un problema o una crisis, antes de que impacte la liquidez del mercado.
- Involucrar a la Alta Dirección en la elaboración de un Plan de Contingencia de Liquidez efectivo, para la toma de decisiones en caso de una crisis.

- El Plan de Contingencia se debería desarrollar a través de un proceso centralizado de coordinación de la liquidez.
- Desarrollar el flujo de información que permita a la organización visualizar un horizonte actualizado de la posición de la liquidez.
- Asignar las responsabilidades que tendrán las diferentes instancias, áreas o funcionarios en la actuación oportuna ante una crisis de liquidez.
- Definir claramente las diferentes fuentes de financiamiento y los posibles mercados para la liquidación de activos en casos de crisis de liquidez.
- Establecer los canales de comunicación necesarios, tanto internos como externos que se deben mantener en una situación de iliquidez.

Señales de Alerta

Es de gran importancia cuando se diseña un Plan de Contingencia de Liquidez que toda organización esté al tanto de los cambios que se van presentando en el mercado y que pudieran tener un impacto en los flujos de caja de la organización, como por ejemplo: aumento y/o disminución de la oferta y/o demanda de bienes y servicios, variaciones en las tasas de interés, fluctuaciones en los tipos de cambio, inflación, entre otros.

Igualmente, la organización debe estar atenta ante cambios internos, como el comportamiento de sus deudores u otros aspectos concernientes a la composición de sus activos y pasivos sensibles a la liquidez.

Boletín de Asesoría Gerencial

Gestión de la Liquidez:

Una actividad sensible a los riesgos que afectan a la organización



Planes de Contingencia de Liquidez (continuación)

Tipos de Crisis

Para el establecimiento de un Plan de Contingencia de Liquidez es importante definir las normas de actuación que tendrá la organización ante determinadas situaciones que puedan afectar la liquidez. Por ello, es recomendable la simulación de diferentes escenarios y tipos de crisis para que los responsables y la Alta Dirección puedan tener políticas claras de actuación, en caso de producirse una crisis.

A continuación se presenta un ejemplo para el diseño de los procedimientos y políticas a seguir por la organización en determinadas situaciones de crisis:

Crisis Leve de Liquidez

En esta situación, el área responsable del monitoreo de la liquidez debe:

- Identificar una Crisis Leve de Liquidez de forma inmediata y eficiente.
- Realizar un seguimiento diario de la situación, mediante la elaboración de informes.
- Establecer un contacto inicial con el responsable de la Tesorería o área responsable de la gestión de flujos de fondos, explicando los indicadores obtenidos en su análisis diario.
- Llevar a cabo la tarea de comunicación interna y externa, si es necesaria.

Crisis de Alerta de Liquidez

Es aquella situación que reviste una gravedad superior a la descrita en el punto anterior, sin alcanzar el grado de una crisis severa de liquidez.

En este caso, el área responsable del monitoreo de la liquidez es la encargada de identificar esta situación, convocando inmediatamente a los miembros del COAP.

El COAP llevará a cabo las acciones pertinentes, así como las labores de coordinación y comunicación, tendentes a rectificar este tipo de alerta. Se definirán las estrategias para manejar esta dificultad, determinando los responsables y la coordinación necesaria para ejecutar las acciones a seguir.

Boletín de Asesoría Gerencial

Gestión de la Liquidez:

Una actividad sensible a los riesgos que afectan a la organización



Planes de Contingencia de Liquidez (continuación)

Crisis Severa de Liquidez

Situación que reviste una gravedad importante, en la cual la continuidad de la organización se encuentra amenazada. Por ello, debe convocarse a reuniones con carácter extraordinario del COAP, a efectos de llevar a cabo las acciones necesarias para garantizar el funcionamiento normal de las operaciones.

Este caso puede producirse tanto por una situación sobrevenida del nivel anterior de crisis (alerta de liquidez) como por un cambio brusco en algún componente estratégico del negocio.

Por ello, es necesario contar con interlocutores válidos interna y externamente y con unos procedimientos predeterminados que minimicen, en la medida de lo posible, tanto el impacto de esta crisis en la cuenta de resultados de la organización como el tiempo de respuesta a la misma.

Planes de Comunicación

Una vez identificado el tipo de crisis a la que se enfrenta la organización, es necesario el establecimiento de líneas de comunicación internas y externas que permitan combatir los efectos de esta crisis, de acuerdo con los niveles descritos en el apartado anterior. En un Plan de Contingencia de Liquidez es necesario prestar especial importancia a las comunicaciones que debe transmitir la organización, así como a las acciones que se llevan a cabo para afrontar la crisis de liquidez correspondiente.

La transparencia en la información suministrada es un elemento determinante en la gestión de la liquidez para organizaciones altamente sensibles al riesgo de reputación que se pudiera originar por la percepción de sus clientes o el mercado.

Una acción rápida y eficaz debería ser llevada a cabo cuando surja una contingencia de liquidez, independientemente de su naturaleza. Sin embargo, también es importante destacar que la organización no debe reaccionar en exceso a las dificultades que puedan surgir.

Boletín de Asesoría Gerencial

Gestión de la Liquidez:

Una actividad sensible a los riesgos que afectan a la organización



Conclusiones

La gestión de la liquidez es una actividad que siempre ha estado presente en las organizaciones y es manejada de forma distinta por cada organización. Puede decirse que ésta abarca todas aquellas actividades orientadas a identificar, valorar y gestionar los riesgos de liquidez a los que se enfrenta la organización, para que de esta forma pueda sacarse provecho a las oportunidades que brinda el mercado, pero conservando la exposición a los riesgos dentro de los límites aprobados por la organización.

Es importante destacar que el contexto de la gestión del riesgo de liquidez ha cambiado significativamente, actualmente existen nuevas herramientas y técnicas que contribuyen y facilitan la gestión de la liquidez en las organizaciones, por lo que éstas pudieran adecuar la estructura financiera del balance a los cambios que vayan produciéndose en los mercados.

Un monitoreo constante de la liquidez se hace cada vez más necesario en un entorno global, donde la composición de activos y pasivos de las organizaciones se vuelven más sensibles a cambios inesperados de las condiciones de los mercados. Así mismo, las organizaciones deben establecer Planes de Contingencia para situaciones de iliquidez, donde se establezcan los lineamientos de actuación para contrarrestar los efectos que pudieran tener diferentes tipos de crisis en las operaciones normales de las organizaciones.

Será la repuesta a estos cambios lo que plasmará el estilo de gestión de la entidad, es decir, la organización podrá adoptar una posición proactiva, en la que se anticipa al mercado o una posición reactiva, en la que la organización solamente responde a los cambios que se van presentando en los mercados. Es por esto, que las organizaciones que no identifiquen estos cambios y no tomen las medidas necesarias para

asumirlos tendrán que afrontar riesgos cada vez mayores, pero el riesgo de liquidez podría afectar severamente a la organización cuyo mayor impacto podría ser la quiebra o un daño patrimonial irreversible.

Boletín de Asesoría Gerencial

Gestión de la Liquidez:

Una actividad sensible a los riesgos que afectan a la organización

Si desea suscribirse haga click en la barra

El Boletín Asesoría Gerencial es publicado por la Línea de Servicios de Asesoría Gerencial (Advisory) de Espiñeira, Sheldon y Asociados, Firma miembro de PricewaterhouseCoopers.

El presente boletín es de carácter informativo y no expresa opinión de la Firma. Si bien se han tomado todas las precauciones del caso en la preparación de este material, Espiñeira, Sheldon y Asociados no asume ninguna responsabilidad por errores u omisiones; tampoco asume ninguna responsabilidad por daños y perjuicios resultantes del uso de la información contenida en el presente documento.

*connectedthinking es una marca registrada de PricewaterhouseCoopers. Todas las otras marcas mencionadas son propiedad de sus respectivos dueños. PricewaterhouseCoopers niega cualquier derecho sobre estas marcas

Editado por Espiñeira, Sheldon y Asociados
Depósito Legal pp 1999-03CS141
Teléfono master: (58-212) 700 6666



© 2009 . Espiñeira, Sheldon y Asociados. Todos los derechos reservados. "PricewaterhouseCoopers" se refiere a la firma venezolana Espiñeira, Sheldon y Asociados, o según el contexto, a la red de firmas miembro de PricewaterhouseCoopers International Limited, cada una de las cuales es una entidad legal separada e independiente. RIF: J-00029997-3

Figura No. 1. Ejemplo Gap de Liquidez

Regresar al boletín Aumentar Imprimir



	< 15 días	15 a 30 días	1 a 2 meses	2 a 3 meses	3 a 6 meses	6 a 12 meses	1 a 2 años
Activo	100	120	110	75	134	89	90
Pasivo	70	90	120	67	78	134	140
Brecha de liquidez	30	30	-10	8	56	-45	-50
Brecha de liquidez acumulada	30	60	50	58	114	69	19

