



Financial Advice

Oportunidades de gestión financiera dentro de un entorno multimoneda

23 DE MARZO 2021

En la séptima edición de Financial Advice, contaremos con la opinión experta de Javier Cuni, Miguel Lopez y Pedro Coronado por parte del equipo de consultoría contable, financiera y de auditoría de la firma de servicios profesionales EY Venezuela en relación a varios de los aspectos relacionados con la gestión financiera en un entorno multimoneda

Del camino de la hiperinflación a un entorno multimoneda en Venezuela

El impacto de la carencia de políticas económicas, fiscales y monetarias efectivas en Venezuela, ha traído como consecuencia una serie de distorsiones económicas, lo cual se ha traducido directamente en una pérdida acelerada del poder adquisitivo de la moneda local y caída del consumo privado, distorsión en el sistema de precios de la economía venezolana, hiperinflación, ausencia de correlación entre la inflación y devaluación, ausencia de liquidez y falta de fuentes de financiamiento. Desde septiembre del 2018, los distintos agentes que operan en el entorno económico venezolano han experimentado un conjunto de cambios en el mismo, que convierten a la gestión financiera en un auténtico reto, siendo éstos principalmente:

- Convenio Cambiario No. 1, el cual permitió una mayor flexibilización del control cambiario del sector privado y cese de las restricciones sobre las operaciones cambiarias.
- Incremento de las transacciones económicas y comerciales realizadas en monedas fiduciarias distintas a la moneda local.
- Cambio en los patrones de referencia para la determinación de los precios de bienes y servicios, utilizando una moneda distinta a la local.
- Diversificación de la composición de la estructura de costos y gastos de las entidades a otras monedas distintas a la moneda local.

¿Qué estamos actualmente observando en las compañías venezolanas?

De acuerdo con Miguel López, socio líder de consultoría financiera y contable de EY Venezuela, con base a trabajos internos por EY Venezuela se estima que el 65% de las compañías analizadas realizan entre un 60% y 80% de sus ventas (facturación y cobranza) tomando como parámetro una moneda distinta al Bolívar, este aspecto se encuentra en el rango de las proyecciones realizadas por firmas privadas consultoras en Venezuela, que al cierre del año 2020 estimaban que más del 60% de las transacciones comerciales en Venezuela se están realizando en dólares, en promedio un 30% en bolívares y 2% en otras divisas. Asimismo, casi el 60% de los pagos se están realizando en divisas en efectivo, 25% mediante plataformas electrónicas y 15% mediante tarjetas de instituciones financieras extranjeras.

Javier Cuni, socio líder de auditoría, indica que este contexto combinado de distorsiones macroeconómicas y entorno multimoneda, hace que el 63% de los CEO's de las principales compañías venezolanas que forman parte de EY CEO Roundtable, indicaron que actualmente pasan la mayor parte del tiempo en el desarrollo de escenarios estratégicos y financieros, tratando de determinar los supuestos más realistas dados los altos niveles de incertidumbre de la realidad venezolana.

A partir de los análisis anteriores, Miguel López, socio de EY Venezuela, nos indica que los principales desafíos en la gestión financiera de las compañías venezolanas, se focalizan en las siguientes áreas:

- En un contexto económico de precios determinados en una moneda no hiperinflacionaria como es el US Dólar, es altamente prioritario, realizar en primer lugar una **continua evaluación de escenarios precios**, mediante un constante análisis y monitoreo de la evolución de la demanda de los bienes y servicios; primero con una perspectiva de costo plazo, de mantener un constante equilibrio entre los niveles de precios óptimos que cubran la estructura de costos y gastos de la compañía y mantener márgenes bruto y operativos positivos; pero en segunda parte, permitan simultáneamente mantener o si es posible lograr incrementar la demanda de los bienes y servicios (análisis de elasticidad de precios y competitividad), dado que este último elemento es fundamental para sostener un crecimiento a mediano y largo plazo, así como mantener o crecer en el market share.

En segundo lugar, aunque el principal parámetro para el establecimiento de precios es la divisa norteamericana, y su variable relacionada como es la tasa de cambio; es imprescindible monitorear la relación devaluación e inflación con una frecuencia semanal y mensual, con el fin de evitar un proceso de descapitalización gradual y pérdida del poder adquisitivo.

- Por otra parte, es clave para las compañías venezolanas, realizar una **revisión de su estructura de costos y gastos**, siendo aspectos claves, en primera instancia el acoplar la misma a la moneda fundamental de generación de ingresos, con el fin de evitar impactos financieros de descapitalización y pérdida del poder adquisitivo derivados de la ausencia de correlación entre inflación y devaluación. En segundo lugar, las empresas venezolanas como consecuencia de la caída del producto interno bruto y del consumo privado necesariamente deben evaluar si su actual escala es la óptima para los actuales niveles de demanda.
- Pedro Coronado, gerente especialista de consultoría financiera de EY Venezuela, indica que uno de los aspectos de mejora de las compañías venezolanas, que estamos observando con mayor frecuencia es como las entidades están generando su **información financiera y contable multimonedada**. De los análisis que hemos realizado nos encontramos que las compañías venezolanas actualmente todavía tienen como estados financieros principales para la gestión del negocio los preparados en Bolívares, los cuales se complementan con cierta información financiera de gestión preparada en divisas. Este aspecto presenta dificultades tales, como carencia de un análisis sobre una información financiera completa e integral preparada en divisas, información contable preparada sobre Bolívares, la cual puede estar distorsionada y no refleja la realidad de la empresa; ausencia de una articulación entre la información contable con otra información financiera, tales como, modelos de flujo de caja y tesorería, análisis de ventas, entre otra; inconveniente de desbordamiento de dígitos en los sistemas contables y operativos, entre otros.
- La **optimización gestión del flujo de caja**, según indica Miguel López, socio líder de consultoría financiera de EY Venezuela, sigue siendo una tarea pendiente en la mayor por parte de las empresas venezolanas, y esto lo indica una encuesta realizada recientemente a CFO, en donde el 68% de los mismos indicaba que el flujo de caja, protección de liquidez y gestión del capital de trabajo era su principal prioridad.

Las principales debilidades identificadas están focalizadas principalmente en aspectos, tales como: tecnología inadecuada, ausencia de experiencia y conocimiento del equipo de tesorería, carencias en obtención de los datos, ausencia de un enfoque estandarizado de manejo de la tesorería y carencia en la comunicación con otras áreas operativas. Aún las compañías venezolanas mantienen una función de tesorería limitada a actividades rutinarias, con alto grado de manualidad y sin una estrategia integrada con las otras áreas de la organización, lo cual no permite que se pueda obtener las “*top priority*” de la tesorería moderna, que persiguen principalmente: incrementar el valor al accionista, el mejoramiento de resultados y fortalecer la estructura financiera de la compañía.

¿Cuáles son las 7 oportunidades de mejoras de mayor importancia que EY Venezuela está observando en las compañías venezolanas para *reinventar* su modelo de gestión financiera bajo este entorno hiperinflacionario y multimoneda?

1. Información contable – financiera fiable, en mayor tiempo real e integral

El cambio en el entorno económico obliga a que las gerencias financieras venezolanas estén re - evaluando su moneda funcional, analizando su cambio del Bolívar al Dólar. Según un análisis interno de EY Venezuela el casi 50% de las compañías que están re-evaluando su moneda funcional pertenecen al sector de consumo masivo y de manufactura, los cuales son sectores que históricamente este elemento no era un aspecto clave a evaluar dado a sus circunstancias económicas. El análisis de la moneda funcional es fundamental como inicio en la preparación de información financiera fiable, la cual en mayor parte de los casos no la proporciona los estados financieros en Bolívares ajustados por inflación; no solo para que cumpla los propósitos contables y normativas legales, sino que adicionalmente se pueda integrar en mayor medida a otra información financiera de gestión como por ejemplo, modelos de flujos de caja, análisis de ventas, análisis de elasticidad de precios, proyecciones financieras, entre otra.

2. Optimizar las funciones de tesorería y modelos de gestión del flujo de caja

Las compañías venezolanas deben trabajar en fortalecer sus departamentos de tesorería y lograr que los modelos de gestión del flujo de caja se transformen desde modelos de análisis reactivo y extemporáneo, a convertirse en análisis predictivos y de generación de escenarios de “*acciones a llevar a cabo*”; para lo cual desde EY Venezuela, hemos identificado 7 pilares de acción: gestión de liquidez y capital de trabajo, tecnología, herramientas de visualización y monitoreo, previsiones de flujo de caja – modelización, información financiera, evaluación de actividades rutinarias, y relación componentes internos y externos (por ejemplo, instituciones bancarias).

3. Adecuación y análisis de estructura de costos y gastos

Como lo mencionamos anteriormente, las direcciones financieras deben tener en un rango de prioridades el evaluar los siguientes aspectos de la estructura de costos y gastos: adaptación de la escala a la situación actual, reducción de costos fijos, acoplamiento a la generación de ingresos, evaluación de escenarios y Kpi, realización de análisis de inflación interna, etc.

4. Modelización de proyecciones financieras y análisis de escenarios

Ante el alto nivel de incertidumbre y al gran volumen de variables económicas – financieras que deben gestionar las compañías venezolanas, es primordial que las direcciones financieras venezolanas puedan producir proyecciones financieras de corto y mediano alcance, evaluando distintos escenarios donde se analicen la sensibilidad y el impacto en el comportamiento de distintas variables y premisas financieras. Asimismo, esto conlleva a preparar mapas de los principales riesgos no solo financieros, sino de otra índole (como ejemplo, operativos, legales, reputacionales) que deben evaluarse como parte de la gestión financiera de la compañía, e incluirse como parte de los modelos de gestión financiera.

5. Gestión y control del efectivo en divisas

Como lo mencionamos anteriormente, casi el 60% de las transacciones comerciales en Venezuela se están realizando en efectivo en divisas, por lo cual, las compañías venezolanas están experimentando aspectos como, dificultades en la identificación y gestión del efectivo recibido por clientes, fundamentalmente cuando hay la existencia de diversas localidades; incremento de los costos de traslado, seguridad y custodia, incremento del riesgo de eventos de fraude, incremento en el descontrol de las cobranzas, disminución de la efectividad de los controles como por ejemplo, conciliaciones bancarias, costos significativos de “*bancarización*”, ausencia de políticas y procedimientos estandarizados, entre otros. Por estas razones las gerencias financieras y de tesorería deben diseñar un plan que cubra en sus distintas aristas (financiera, control interno, tecnología – sistemas, formación de personal, relaciones con instituciones bancarias) que persiga mitigar los riesgos inherentes a estos aspectos relacionados con la gestión y control del efectivo en divisas.

6. Evaluación de la participación en el mercado de capitales – Alternativas de financiamiento

En los últimos años, un grupo importante de empresas venezolanas de distintas industrias, han venido participando en el mercado de valores venezolano en la búsqueda de alternativas a fuentes de financiamiento dado a las limitaciones del financiamiento bancario, principalmente por medio de la emisión de instrumentos de deuda tradicionales (pagarés comerciales y bonos quirografarios), y en algunos otros casos con la emisión de títulos de renta variable (acciones). A este aspecto, se le suma las últimas normativas emitidas por el ente regulador (Superintendencia Nacional de Valores (SUNAVAL), en donde se establecen nuevos instrumentos financieros, tales como el pagaré bursátil, emisión de instrumentos de deuda en moneda extranjera, participación de PYMES, etc.

Consideramos relevante que las direcciones financieras de las empresas venezolanas evalúen estas alternativas de financiamiento y su participación en mercado de capitales venezolano, no solo como un mecanismo adicional de obtención de liquidez y capital de trabajo a corto plazo; sino también con una perspectiva de visibilidad financiera de mediano y largo plazo.

7. Formación de equipos de alto desempeño

Una revisión de la estructura organizacional, así como la implementación de un manual de políticas y procedimientos es vital para medir el desempeño bajo el enfoque de *KPI's*, acompañando de la capacitación y el desarrollo para el mejoramiento de las habilidades de los colaboradores son elementos claves para mantener un equipo de finanzas y administración que pueda afrontar los retos de la actual realidad venezolana.

Sin duda alguna las direcciones financieras de las compañías venezolanas están enfrentando posiblemente uno de los periodos de mayor dificultad en su gestión, en donde están cohabitando el alto grado de incertidumbre en aspectos económicos, pero a su vez grandes oportunidades de fortalecimiento interno y oportunidades de crecimiento, para lo cual es prioritario establecer las medidas necesarias, contar con las herramientas necesarias y tener el equipo adecuado.



Javier Cuni | Assurance Partner

Miguel Lopez | Assurance Associate Partner
and EY Financial Accounting Advisory Services (FAAS) Leader

Pedro Coronado | Manager Audit

Mendoza, Delgado, Labrador & Asociados