

## Gerencia, inflación y control de cambios

Pedro A. Palma

Publicado en el diario "El Nacional" de Caracas. Jueves 6 de octubre de 2016

La gerencia de empresas en ambientes complejos, caracterizados por alta inflación y controles cambiarios, es una tarea difícil y riesgosa, ya que de no ponerse en práctica determinadas acciones y estrategias, la viabilidad de esas organizaciones podría verse seriamente comprometida, pudiéndose llegar a la quiebra.

En el más reciente foro de Ecoanalítica, Alberto Afiuni hizo una excelente presentación sobre cómo manejar una empresa en situación de alta inflación, planteando una serie de recomendaciones que me hicieron recordar un trabajo que publiqué en el libro *Compromiso social: gerencia para el siglo XXI* (Ediciones IESA, 2008), que fue coordinado por el recordado Antonio Francés, trágicamente fallecido poco tiempo antes de publicarse este. En ese trabajo presentaba un conjunto de prácticas gerenciales que se debían implementar en ambientes de controles cambiarios, las cuales coincidían mucho con las recomendaciones de Afiuni. Esa coherencia se debe a que en los muy prolongados controles cambiarios que se han implementado en Venezuela se producen efectos inflacionarios pronunciados, ya que el desproporcionado diferencial de las tasas de cambio oficial y libre que se produce genera presiones alcistas de los precios cada vez más intensas, ya que los dólares preferenciales artificialmente baratos son demandados en demasía, produciéndose una escasez cada vez más crítica de estos, que se agrava por el reforzamiento de las restricciones a su acceso por parte de la autoridad. Esto fuerza a los productores e importadores a depender cada vez más de los dólares que solo pueden ser adquiridos en el mercado paralelo, sea este lícito o no, haciendo que los precios se establezcan en base a los costos esperados de reposición que, a su vez, dependen de la creciente tasa cambiaria libre.

Si a esto agregamos una reducción abrupta del ingreso de divisas debido a un desplome de los precios petroleros, como el que actualmente nos afecta, es fácil imaginar el efecto inflacionario que se genera debido a la escasez cada vez más acentuada de bienes y servicios en el mercado local, y a la expectativa creciente de devaluación por el ajuste inevitable del tipo de cambio preferencial. Los controles de precios que tradicionalmente impone el gobierno con el fin de frenar el encarecimiento de los productos que escasean no tienen el efecto deseado, sino todo lo contrario, pues los mismos generan pérdidas a quienes los producen o comercian, agravándose aún más la insuficiencia de oferta de bienes y servicios.

En un ambiente tan enrarecido como el descrito, es fundamental proteger a toda costa el flujo de caja de las empresas, pues las necesidades de moneda local para obtener divisas o adquirir insumos son cada vez mayores, y porque las ventas se limitan cada vez más debido a la caída del poder de compra de los consumidores locales. La situación tiende a agravarse por la paralización de los pagos en la cadena de suministro,

pues el costo de oportunidad de desprenderse del escaso flujo de caja es muy alto, siendo cada vez más difícil cobrarle a los clientes y, en consecuencia, pagarle a los proveedores. De allí que sea fundamental, reducir las cuentas por cobrar, maximizar las ventas de contado y ofrecer descuentos por pronto pago. Se requiere también reducir los riesgos en moneda extranjera y protegerse de la devaluación esperada, para lo cual es necesario minimizar las deudas en dólares, hacer operaciones de cobertura cambiaria para asegurar el precio futuro de la divisa al momento de honrar una obligación foránea, y reducir, en la medida de lo posible, la necesidad de suministros externos de insumos y equipos, fortaleciendo las relaciones con los proveedores locales.

Estas y muchas otras acciones son las que debe implementar la gerencia en un ambiente de control cambiario y alta inflación, como el que se vive en Venezuela. No hacerlo es condenar sus empresas al fracaso.