

¿Es hora de nombrar a un Chief Liquidity Officer (CLO)?

En un artículo reciente de Tom Alford (febrero 2021) en el website de Treasury Management International, se analiza la importancia para las empresas no financieras de cierto tamaño de tener la posición en finanzas de un Chief Liquidity Officer (CLO). Desde el año 2002 distintos autores del mundo de las finanzas, entre ellos destacados directores y ejecutivos financieros como Ellen Heffes y Jean-Luc Robert respectivamente, han acuñado el término de director de liquidez o Chief Liquidity Officer (CLO). Los mismos han propuesto que las organizaciones debieran de explorar dicha posición de trabajo, cuya principal responsabilidad sea la supervisión del ciclo de vida de la liquidez y que reporte a un Chief Financial Officer (CFO).

En la coyuntura actual, las empresas se encuentran en un entorno comercial en el que se demanda que estas tengan gran visibilidad y control de sus activos financieros, así como también planes eficaces para gestionarlos. Dado los mercados volátiles en los que operan las empresas a nivel mundial, estas se deberían plantear el contratar a un CLO que sea capaz de fortalecer la liquidez corporativa, lograr una visibilidad total del efectivo y dirigir la administración de este desde una posición centralizadora.

Para que esto ocurra de manera eficiente, se debe de preparar el terreno para que el CLO pueda trabajar a plenitud. Primeramente, se debe de tener flujos de procesos centralizados, estandarizados, integrados y automatizados. En la actualidad, el realizar estos ajustes es más fácil gracias a la posibilidad de integrar la digitalización y la inteligencia artificial a los procesos de la empresa. Estos cambios se deben de hacer con la visión de una planificación financiera adaptada a las nuevas tecnologías. Pero entonces, con ese nivel de inversión en tecnología, ¿realmente un CLO necesita existir? ¿No podría el tesorero desempeñar estas labores con la tecnología adecuada?

Si analizamos bien las funciones de tesorería más tradicionales se centran en el manejo o administración del efectivo y las transacciones u operaciones que realiza la empresa, mientras que, el trabajo del CLO consiste en asumir un enfoque estratégico a largo plazo para gestionar y garantizar una liquidez óptima en toda la organización de la empresa. La tecnología es una herramienta y debe complementarse con las habilidades necesarias para aprovecharla de manera correcta y eficiente. No obstante, un tesorero podría asumir la posición de CLO si logra adaptarse, aunque es muy probable que esto implique que se realicen consultas constantes entre el Chief Executive Officer (CEO), el CFO y el tesorero en cuestión, para mantener una buena coordinación en la gestión de la información y en las decisiones administrativas.

Con el uso de tecnología como la inteligencia artificial y los bots, la información sobre los flujos de efectivo se puede generar y presentar de una manera fácil de entender. Sin embargo, tener la información correcta no es suficiente. Antes de que todo esto pueda suceder, la tarea más importante para la CLO es establecer buenas relaciones con todas las partes interesadas, obteniendo acceso a la información. Estas relaciones integrarán la comprensión de los planes presentes y futuros de cada unidad de negocio, de modo que el CLO pueda cumplir con los requisitos y parámetros de liquidez de estos planes.

Las responsabilidades del CLO incluirían la gestión de la liquidez, incluida la evaluación de las estructuras de liquidez, las inversiones, la financiación, la previsión de efectivo, la gestión de riesgos financieros y asesorar al CFO. Pero lo más importante es pasar de ser un centro de costos a un centro de ganancias potencial, permitiendo un crecimiento más rápido para la organización.



Digitalización de los métodos de pagos

En los últimos años se ha podido ver una tendencia direccionada hacia la creación de más entidades u operadores de pagos digitales. Esta tendencia para el 2019 había dado indicios de que llegaría para quedarse y que se extendería hacia la amplia gama de servicios financieros que cada vez se hace más grande gracias a la apertura que se inició con la aprobación de la normativa PSD2 (Payment Services Directive 2) en Europa. Esta normativa establece que las entidades bancarias están en la obligación de compartir los datos de sus clientes con terceros, provocando la aparición de cada vez más prestadores de servicios como los de iniciación de pagos, los de información sobre cuentas u otros servicios como el tratado en este artículo. Creándose en consecuencia un nuevo ecosistema en materia de pagos.

Todo esto fue posible gracias al desarrollo tecnológico y a la cada vez más habitual digitalización de la economía, siendo las protagonistas en cuanto a materia de pagos las nuevas compañías denominadas como Fintech, las cuales hemos mencionado en boletines informativos pasados.

Por otro lado, las llamadas Big Tech, compañías tecnológicas que se apoyan en el big data y en una amplia base de usuarios para conocer mejor las tendencias del mercado, han comenzado a ingresar al mundo de los pagos digitales y sobre el mercado que maneja la información acerca de las transacciones realizadas por sus clientes. Esto hace que su base de datos se haga cada vez más grande y, por ende, alimentando el principal componente de su modelo de negocios que es el manejo de gran cantidad de datos. Estas compañías, aunque todavía no han mostrado todo de su potencial, al ser corporativas más grandes, con enorme capitalización bursátil, mayor cantidad de clientes y capacidad financiera que las Fintech, se espera sobrepasen a estas en los próximos años.

Ante la pandemia del covid-19, se ha agilizado este proceso de digitalización de los medios de pagos en las empresas y los servicios ofrecidos por estas. Ha sucedido un efecto catalizador, sobre todo en empresas de ventas a retail para poder seguir operando en un mundo de menos consumidor "físico" a uno creciente "100% virtual". Por otro lado, los bancos están intentando tomar acciones para no quedar rezagados en el mercado con respecto a los competidores mencionados anteriormente, mejorando su capacidad individual.

Es fundamental para los negocios tener métodos flexibles para la aceptación de pagos, lo cual hace indispensable que se abran y acepten cada vez más tipos y/o plataformas conocidas, de confianza y que permitan aceptar pagos en diferentes monedas extranjeras (en caso de ventas internacionales). Todo esto para que sus consumidores puedan realizar pagos de manera digital sin la necesidad de manejar efectivo de por medio.

En cuanto a los medios o plataformas dedicadas a servir como puente para que se realicen los pagos digitales existen muchas opciones y dependerá del negocio decidir cuáles de estas se ajustan a las necesidades del mismo, seleccionando siempre aquellas que proveen seguridad y un servicio técnico rápido en caso de que se puedan presentar algún problema. Como bien hemos dicho, la gama de opciones es bastante amplia y esto permite que la digitalización del método de pago en una empresa no sea un problema siempre que se analicen las opciones a profundidad para tomar una elección coherente y efectiva.

Fuentes:

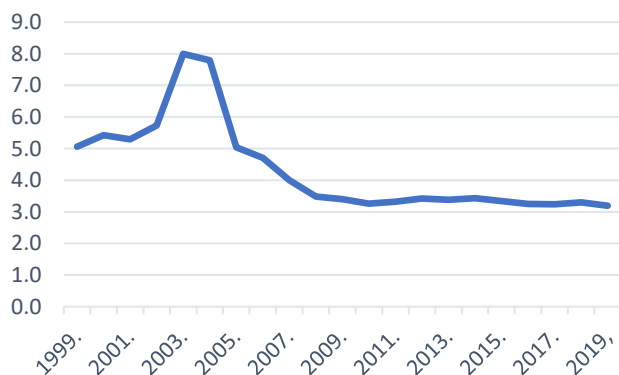
- 1) Francisco Uría, KPMG, las tendencias que están revolucionando el mundo de los pagos digitales (diciembre 2020).
- 2) Adofintech, webinar "Del efectivo a los pagos electrónicos" (mayo 2020)



Relevancia de las zonas francas y nearshoring

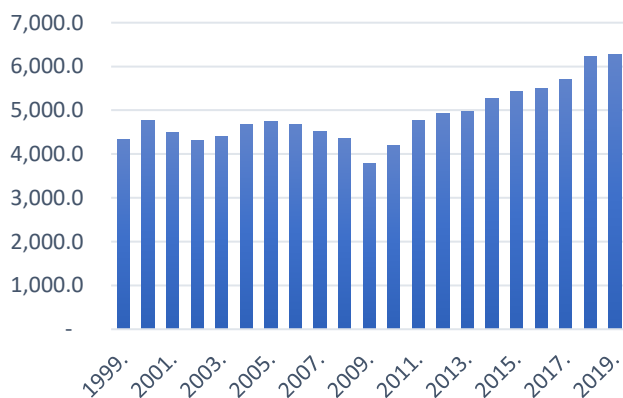
Las zonas francas (ZFs) han sido un sector sumamente importante dentro de la economía dominicana, contribuyendo a generar inversión extranjera y empleos. En los últimos 20 años, el sector de zonas francas ha representado en promedio un 4.4% del Producto Bruto Interno (PIB) del país. Aunque este sector en una época se concentró mayormente en la industria de confecciones textiles, este ha seguido creciendo con una mayor diversificación en productos eléctricos y fabricación de equipos médicos & quirúrgicos.

Serie de contribución % de las Zonas Francas al PIB Dominicano 1999-2019



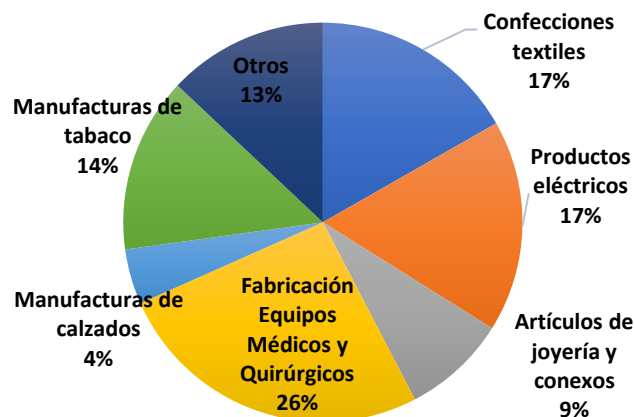
Ante el surgimiento de la pandemia, que afectó las cadenas de producción y logística a nivel mundial, muchas empresas en ZFs se vieron afectadas ante el cierre inicial de las fronteras.

Exportaciones Totales de las Zonas Francas (Millones US\$)



Asimismo, la distribución de las exportaciones por tipo de producto es la siguiente:

Participación % por Tipo de ZF 2019



El país debe buscar en forma consistente una estrategia de explotar el “nearshoring”, ante la cercanía al mercado norteamericano y necesidades de crear puntos de manufactura para diversificar riesgo de concentración en China. Este término se deriva de la expresión “offshoring”, que es el proceso por el cual una empresa delega sus procesos de negocios o tecnología a terceros ubicados en destinos lejanos con el fin de reducir costos, pero por la situación actual esto ha dejado de ser igual de rentable. Por otro lado, “nearshoring” es la prestación de estos servicios desde países cercanos al país contratante (normalmente compartiendo fronteras, o a una distancia que es relativamente cerca).

En este sentido, el nearshoring ayuda a seguir fomentando el desarrollo de las zonas francas en el país, por lo que las políticas económicas deben ser elaboradas teniendo en cuenta esta realidad mundial. En este aspecto, el nearshoring está desarrollando un papel esencial durante el proceso de adaptación, esto debido a que es una manera más efectiva de mejorar la cadena de valor de los suplidores de las empresas.