

# En busca de la liquidez escondida en la empresa sanitaria

## Eduardo Ochoa

Manager del Departamento de Optimización de Working Capital, de la consultora Lowendalmasaï

Las empresas del sector salud, al igual que otros negocios, esconden fuentes susceptibles de utilizarse para paliar la falta de liquidez y para ello es fundamental analizar qué cash flow necesita su negocio para llevar a cabo su actividad diaria (ya sea industria farmacéutica, psicología, seguros...) El cash flow es el flujo vital para las empresas, ya que si un negocio se queda sin fluidez de caja y no es capaz de obtener nuevos ingresos, la insolvencia financiera puede hacer quebrar la empresa. Por este motivo es importante analizar y predecir qué va a suceder con el *cash flow* para asegurar la supervivencia del negocio.

Se proponen en este artículo una serie de consejos para mejorar el flujo de caja de las empresas mediante una organización estratégica de las áreas Financiera y de Compras. Para ello se recomienda involucrar a todos los actores de la cadena (cuentas a cobrar, cuentas a pagar e inventario) para optimizar el working capital y disminuir tanto las necesidades como el coste de la financiación ajena. Estas son las 10 medidas recomendadas para mejorar el *cash flow* de la empresa:

1. Definir un buen contrato con los clientes es el punto de partida para reducir el periodo medio de cobro. El contrato ha de ser simple, se deben reducir y estandarizar términos y condiciones, así como definir claramente las obligaciones y responsabilidades contractuales de ambas partes.

Basándonos en nuestra experiencia, algunos de los puntos a los que hay que prestar especial atención son los elementos del contrato como comienzo, duración, etc., el precio, la planificación de pedidos, la emisión de pedidos, las entregas, la aceptación, la facturación y los términos de pago, cobro y garantías. Estas suelen ser las cláusulas que más disputas causan en una relación comercial.



2. Es muy importante reducir la deuda vencida. Para eso debemos realizar una gestión proactiva de cobro y no esperar a que la deuda esté vencida para iniciar su reclamación. Con este tipo de gestión obtenemos varias ventajas:

- Ayudaremos a detectar cuanto antes posibles incidencias que tengan las facturas y que, al final, dan una excusa al deudor para pagar más tarde.
- Podremos detectar antes las posibles excusas de un cliente para pagar más tarde, lo que nos ayudará en la clasificación de dichos clientes para saber si es un retraso puntual o, por el contrario, es un profesional del retraso.

3. Es necesario "conocer" financiera y económicamente a nuestros clientes actuales o futuros. Para eso hay que

definir e implantar una pol3tica de gesti3n de riesgos y cobros, con objeto de reducir y minimizar en la medida de lo posible el riesgo de impago y la deuda incobrable.

Aqu3, lo que aconsejamos a la mayor3a de nuestros clientes es que hagan un Credit Scoring de los deudores, pero no solo con informaci3n externa sino, y lo m3s importante, tambi3n analizando la relaci3n hist3rica de esos clientes con nuestra empresa.

4. Las relaciones con nuestros proveedores son fundamentales y tenemos que tratar de optimizar nuestro flujo de caja sin deteriorar nuestra relaci3n con ellos. Hay herramientas que podemos utilizar, como fijar unas fechas de pago fijas, estandarizar formas y t3rminos de pago, utilizaci3n de confirming, etc. Algunas de estas palancas nos permitir3n ganar tanto flujo financiero, como reducir carga de trabajo administrativo de cara a la gesti3n con los proveedores.

5. Es muy importante optimizar la relaci3n con nuestros proveedores, no solo la econ3mica, sino asegurar el cumplimiento, tanto de los servicios, como de las condiciones acordadas con ellos. En determinados sectores, esta relaci3n se hace m3s fuerte y estable mediante el establecimiento de un cambio en la relaci3n de cliente/proveedor, ya que se trabaja mediante la 3ptica del *partnership*. Esto nos ayudar3 a la hora de obtener mejoras para ambas partes, ya que muchas veces el riesgo del proveedor es el nuestro propio.

6. 3Estamos seguros de que los proveedores aplican correctamente las condiciones contractuales (precios, descuentos, rappes...) pactadas? Hoy en d3a en muchas empresas, la negociaci3n y gesti3n de la contrataci3n de proveedores se realiza desde el Departamento de Compras y no se informa al Departamento Financiero de los acuerdos o del contrato final vigente. A esto hay que a3adir que las facturas de los proveedores muchas veces van a parar directamente al Departamento Financiero, que es el que paga. En esta situaci3n, y en otras muchas en las que no hay comunicaci3n entre los diferentes departamentos implicados en la empresa (un departamento negocia y el otro paga), puede que no se tenga constancia de si las condiciones se han aplicado correctamente o no.

7. Otra palanca que podemos utilizar de cara a optimizar nuestra financiaci3n es la optimizaci3n del inventario. 3Cu3ntas veces no nos hemos planteado si el Stock que tengo es el necesario? 3Hay alguien encargado del control del *stock* o por el contrario pertenece a cada departamento y son ellos los que lo gestionan? Es necesario que hagamos una revisi3n de c3mo se est3 gestionado y controlando el *stock* para encontrar posibles oportunidades de mejora. Algunas de las causas m3s frecuentes que nos encontramos son:

- No hay un "propietario del *stock*".

- La cobertura de *stock* es mucho m3s alta que la demanda.
- Los vol3menes de producci3n son mayores de los necesarios.
- No existen objetivos fijados de niveles de *stock*.

8. Es importante tener una herramienta de gesti3n (*CashFlow Forecasting*) que nos permita controlar la tesorer3a, los cobros y los pagos en tiempo real y con una informaci3n fiable. Esto nos ayudar3 a detectar posibles oportunidades de mejora en las diferentes 3reas implicadas, por ejemplo, en el retraso en los cobros de los clientes, pagos que se realizan a destiempo perjudicando la tesorer3a y el flujo de caja.

9. No nos debemos olvidar que es de vital importancia una buena gesti3n por parte del departamento de Compras a la hora de negociar y optimizar los precios con proveedores con los que ya trabajamos, o la de buscar otros proveedores (mediante RFI, RFQ, etc.) m3s econ3micos y manteniendo la calidad y el servicio.

10. Por 3ltimo, y no menos importante, hay un 3rea que para muchas empresas pasa desapercibida, pero en la que estamos encontrando mucho potencial de mejora: los gastos financieros y bancarios. En este 3rea estamos consiguiendo importantes resultados mediante una mejor gesti3n de los avales y garant3as, negociaciones con las entidades bancarias (comisiones, intereses, plazos, etc.) y una optimizaci3n de la prima de seguros mediante una mejor gesti3n de los activos fijos y, en concreto, del inmovilizado material.

Todas las acciones anteriores no ser3n muy efectivas si no tenemos procesos adecuados en la gesti3n del circulante para reducir las incidencias operativas y de gesti3n (facturaci3n err3nea, servicios no prestados y facturados, *stocks* obsoletos, etc.), y aumentar la eficiencia reduciendo el periodo medio de cobro e inventario, as3 como maximizando el periodo medio de pago.

Para lograr esto, en muchas organizaciones de tama3o mediano y grande han designado a un responsable para cada uno de estos tres procesos operacionales:

- Cuentas a cobrar (*Order to Cash*).
- Cuentas a pagar (*Purchase to Pay*).
- Inventario (*Forecast to Fulfill*).

En las empresas multinacionales suele haber una figura: Working Capital Manager que agrupa los tres ciclos, teniendo la absoluta responsabilidad sobre cada uno de ellos.

Para las PYMES es aconsejable integrar estas figuras clave de manera interna en su organizaci3n y apoyarse en *partners* externos para la formaci3n, desarrollo de procesos y la creaci3n de herramientas inform3ticas espec3ficas.