

La mayoría de las empresas busca mejorar su liquidez

INICIATIVAS DE GESTIÓN DE CAJA

Expansión. Madrid

Una encuesta realizada entre directores financieros de empresas españolas en noviembre de 2009 por la consultora francesa LowendalMasai, especialista en análisis y optimización del *cash flow*, destaca que más del 60% de las empresas consultadas tiene sobre la mesa una iniciativa de mejora de los procesos orientados a la mejora del *cash flow* de la gestión de crédito.

Según Eduardo Ochoa, responsable del área de *cash flow* en LowendalMasai, "si comparamos una empresa con el cuerpo, el *cash flow* sería el sistema circulatorio que distribuye los recursos necesarios para funcionar entre los distintos órganos. Una mala gestión de *cash flow* tiene un efecto directo: la sangre no llega a donde debe y el sistema se infarta".

Los objetivos de dirección han cambiado su expresión: del resultado contable al resultado medido en términos de *cash flow*. El objetivo del *credit manager* ya no sólo consiste en medir y definir la política de crédito de la empresa, sino que abarca la optimización de todo el proceso: desde la redacción del pedido hasta la disponibilidad efectiva del importe de la factura.

Si nos preocupamos sólo de la deuda vencida, el riesgo de "infarto financiero" no desaparecerá. Contratar un gestor de cobros no solucionará el problema y, además, añadirá un coste adicional. Hay que implementar soluciones a largo plazo.

El proceso OTC (*order to cash*), en el que se funden *Credit Management* y *Cash Flow Management*, es un proceso compartido entre diferentes departamentos de la empresa (comercial, opera-

ciones, administración, etc.), y esto es lo que dificulta su correcto funcionamiento. Se convierte, por lo tanto, en una actividad transversal que requiere una coordinación interdepartamental.

Valor añadido

No hay director financiero que no tenga clara esta visión, pero el camino de la optimización del *cash flow* supone, en ocasiones, cambios estructurales que afectan al *back office*: de la tradicional orientación al cliente a la formulación de procesos transversales que, además de ser los adecuados, deben aportar valor interna y externamente.

Es lógico suponer que un cambio en la política de crédito afecte a las ventas, pero no es tan evidente que, en ocasiones, la gestión de *stocks* consume unos recursos financieros que afectan a otros departamentos de la compañía. Volviendo al símil de un cuerpo humano, sería comparable a un deportista que sólo se ocupa del volumen de sus músculos y no al funcionamiento de su soporte vital. En la línea de salida no se verá la diferencia con sus contrincantes, pero ese deportista no alcanzará la meta con sus compañeros. Quizás, ni siquiera llegue a la meta.

Se trata de hacer la "revolución del *cash flow*", una revolución interna que supone un cambio estructural, en el que se deben implicar todos los departamentos de la empresa y, en ocasiones, superar grandes dificultades. Un plan de comunicación interna es esencial para concienciar a todos los actores de la importancia de la misión y para que se impliquen en la misma.

Una definición correcta de los procesos y un tratamiento preventivo de los errores conduce a una drástica reducción del esfuerzo en la solución de problemas; y este logro pasa por implementar procedimientos y protocolos a largo plazo.

Se trata de hacer una revolución interna que implique a todos los departamentos

El

I
E

Jo
de

Cris
La
do
de
da
Lo
inv
bic
so:
ba
qu
m

G:
m
ac
se
es
p
ñ
p
g
c
c
i
F
c
l
-
(
i
.