

La gestión del CashFlow en tiempos revueltos: Manual de supervivencia

Eduardo Ochoa Fernández

CashFlow Manager Lowendalmasai España

Con la actual situación económica, la gestión del CashFlow ha pasado a ser una tarea vital para la supervivencia de las empresas.

Muchas empresas están buscando nuevas formas de financiación del circulante ya que están encontrando graves dificultades a la hora de obtener financiación tradicional por parte de las entidades financieras: rigidez en la concesión de préstamos, dificultades a la hora de renovar líneas de financiación, reducción de las pólizas de crédito, etc. y cuando lo consiguen en muchos casos implica un aumento del tipo de interés o la exigencia de mayores garantías.

Se ha llegado a un momento en el que muchas empresas solo buscan la obtención de liquidez sin plantearse el coste de la misma.

Casi ninguna empresa es ajena al problema de la falta de liquidez. Grandes multinacionales que disponen de una gestión centralizada de la tesorería basada en Cash Pooling, están recibiendo órdenes desde sus matrices en las

que la prioridad número uno es incrementar el Cash, lo que nos da una clara muestra de la magnitud del problema actual.

La mayoría de las organizaciones dedican tanto tiempo a la gestión del día a día en la tesorería, que muy pocas veces logran obtener el tiempo necesario para desarrollar herramientas que permitan anticipar los problemas antes de que se produzcan.

Por esta razón, desde el departamento de optimización de Cashflow de LM abogamos por analizar los procesos tanto en cuentas a pagar como cuentas a cobrar para detectar y solucionar las posibles ineficiencias en sus procesos. De esta manera conseguiremos:

- Aumentar y rentabilizar la Tesorería.
- Reducir el Periodo Medio de Cobro.
- Disminuir los impagados y clientes de Dudosos cobro.
- Disminuir los gastos financieros.
- Aumentar los beneficios, vía menores provisiones.
- Optimizar el Periodo Medio de Pago.

La aceleración de la crisis económica ha provocado un repunte de la morosidad y un aplazamiento de los pagos. Dejando a un lado a la administración pública que debe cerca de 33.000 millones de euros a las pymes (es el mayor moroso), una de cada tres facturas emitidas ya se cobra a más de 90 días. Esto ha llevado a que un 25% de las empresas que entran en situación concursal lo hacen, por el retraso en el cobro de las deudas de sus clientes.

Para optimizar el balance de las cuentas a cobrar, históricamente se ha venido utilizando tanto instrumentos financieros como el confirming sin recurso y el factoring, como instrumentos para asegurar las operaciones comerciales como el seguro de crédito, pero hoy en día ya no son tan efectivos. Primero por la falta de solvencia de los clientes lo que implica que muchos bancos no acepten el papel y segundo porque las empresas de seguro de crédito están reduciendo paulatinamente las coberturas e incrementando las primas (en sectores como la construcción y el consumo se ha incrementado un 20%). Por esta razón, muchas empresas se están plantean-

LAS PRINCIPALES CAUSAS DE IMPAGO DE LOS CLIENTES SUELEN ESTAR EN INEFICIENCIAS INTERNAS

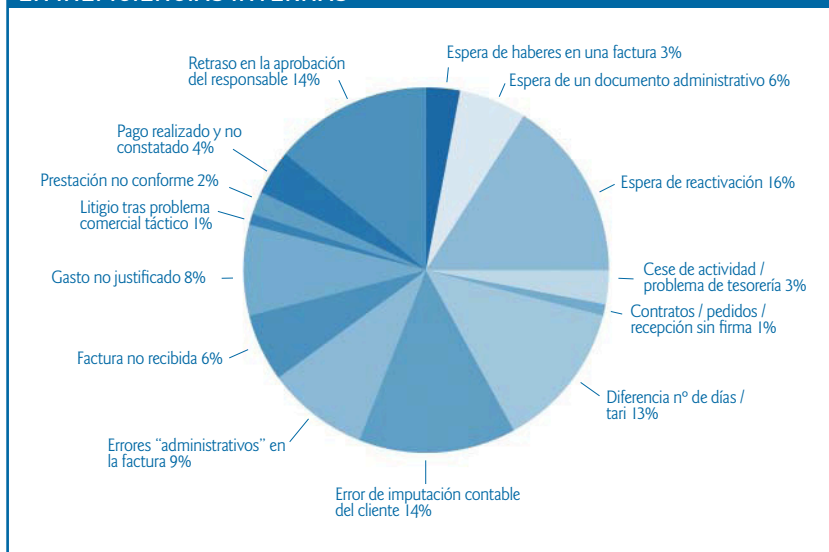


Gráfico Las principales causas de impago de los clientes suelen estar en ineficiencias internas
Fuente: Elaboración Propia

do si les empieza a ser rentable contratar una póliza de seguro de crédito.

Nuestra política para mejorar a corto plazo las cuentas a cobrar tiene principalmente dos vertientes: una operacional de recuperación de deuda vencida, con acciones tanto preventivas como paliativas, y otra de mejora en los procesos para anticiparnos a las posibles ineficiencias en el proceso "order to cash" (desde que se hace un pedido hasta que se cobra). Por poner un ejemplo, sólo un 53% de las empresas establece límites de riesgo a sus clientes.

Es muy importante involucrar a toda la empresa en la gestión de cobros, y especialmente vital es conseguir que el departamento comercial lo tome como parte de sus objetivos. En muchos casos es indispensable tener la figura del Credit Manager, que traslade y haga ver a toda la organización el coste real que tienen las facturas no cobradas.

Muchas empresas nos dicen que tienen problemas de morosidad y cuando trabajas con ellos y analizas su deuda, te das cuenta que

la mayor parte de los problemas es que no han resuelto incidencias en las facturas, que las enviaban a una dirección errónea, que no adjuntaban la documentación requerida, etc.

Un error que cometen las empresas es que empiezan a gestionar el cobro de la factura cuando esta ya está vencida, y el cobro hay que empezar a gestionarlo desde el momento que firmas el pedido, fijando una condiciones contractuales beneficiosas para el cobro. Sólo el 30% de las empresas establecen políticas preventivas de cobro y solo un 24% establece los intereses de demora como medida preventiva en los contratos.

Como mejoras de los procesos podemos destacar:

- Optimización del tiempo de emisión de las facturas.
- Dotar a la compañía de una política y límites de crédito adecuadas.
- Ser pro-activos a la hora de realizar la gestión de cobros.
- Establecer acciones adecuadas para la morosidad (suspensión de suministros, acciones legales, etc...).

- Mejorar la calidad de la información del ageing para la gestión de las cuentas a cobrar.
- Negociar y fijar unas condiciones de pago beneficiosas para la empresa.

En lo referente a optimización de cuentas a pagar, no se trata de demorar sistemáticamente los pagos a los proveedores, sino en el análisis del proceso "order to pay" para la detección de cantidades pagadas de más a los proveedores, ya sea mediante el pago doble de facturas, o la incorrecta aplicación de las cláusulas de los contratos, como por ejemplo; luz, electricidad, gasolina, alquiler de coches, telefonía, etc.

Algunas áreas de mejora que hemos detectado son:

- Cambiar la forma de pago de nuestros proveedores.
- Fijar un único día de pago al mes.
- Ser reactivos en vez de pro-activos en la gestión de pagos. ■



EDUARDO OCHOA

Licenciado en Dirección y Administración de Empresas. Master (MBA) en Dirección General por el Institute of Executive Development (IEDE).

10 años de experiencia en Departamentos Financieros de diversas empresas en funciones; de gestión de contabilidad, tesorería, cuentas a pagar, control de gestión, de los cuales los últimos 8 en puestos de responsabilidad: Los 2 últimos años en **Lowendalmasai** como **responsable del Departamento de Optimización de CASHFLOW**.

Anteriormente 2 años como Responsable de Cobros y Riesgos y del Grupo HUNE, y 4 años como Credit Manager y Adjunto a la Dirección Financiera del Grupo HUCOA ERLOSS.