

# Estrategia de Gestión

## La figura del controller financiero en la clínica dental

### Matías Collado Navalón

Controller Financiero y de Gestión en Clínica Dental Rafael Pla.  
Área Manager en Asociación Best Quality Dental Centers – BQDC.  
matias@clinicarafaelpla.com  
mcollado@bqdentalceneters.com



### Introducción

En los últimos años, las clínicas dentales se han visto influenciadas por numerosos factores demográficos, culturales, tecnológicos, económicos, sanitarios, profesionales, normativos e industriales. Estos factores han obligado a la dirección, habitualmente doctores propietarios, a tener que adaptarse, normalmente sin el tiempo, los conocimientos, la experiencia y el personal adecuado, y cambiar la forma de dirigir y gestionar sus clínicas.

Es por esto por lo que el control de gestión se ha posicionado como una función estratégica clave dentro de la clínica que, gestionada de manera eficaz y eficiente, le aporta una gran ventaja competitiva. Este proceso es fundamental para garantizar la estabilidad y continuidad de la clínica a largo plazo, en un entorno social, tecnológico y económico cada día más complejo y cambiante.

El responsable de gestionar esta función es el controller financiero, una persona que conoce en profundidad el sector, la clínica, su cultura organizativa y su estilo de dirección. Lo que, junto a su formación, experiencia y visión estratégica global, le permite colaborar con la dirección de la clínica en la toma de decisiones, siendo un profesional clave para ayudar a alcanzar los objetivos marcados.

“Permite evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos marcados por la dirección de la clínica”

### ¿Qué es el control de gestión?

El control de gestión se puede definir como un proceso que permite evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos marcados por la dirección de la clínica.

Los objetivos tienen que estar alineados con la misión, visión y valores de la clínica; tienen que ser específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales (SMART), y tienen que ser comunicados y comprendidos por todo el equipo. Los objetivos pueden ser estratégicos, si los marcamos para evaluar su grado de cumplimiento en el largo plazo (3-5 años), y operativos, si los marcamos para evaluar su grado de cumplimiento en el corto plazo (1-3 años).

La revisión continua de todos los procesos y a todos los niveles es fundamental, ya que permite mejorar la calidad de la gestión de la clínica, analizar los procesos que continúan siendo adecuados y eliminar aquellos que no aportan valor.

“Es complejo que la clínica pueda mantenerse en el largo plazo, si no tiene la capacidad de analizar e interpretar los cambios internos y externos a los que se enfrenta”

Es complejo que la clínica pueda mantenerse en el largo plazo, si no tiene la capacidad de analizar e interpretar los cambios internos y externos a los que se enfrenta de forma constante. Por lo que realizar el análisis DAFO (diagnóstico de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) le ayuda a conocer cuáles son los puntos fuertes y débiles y a potenciar las estrategias. Para anticiparse a este entorno cambiante, es fundamental implantar en la clínica las herramientas de control de gestión necesarias que permitan planificar, supervisar, medir, analizar y decidir. La implantación de un sistema de control de gestión en la clínica dental, al igual que en cualquier otra empresa, consta principalmente de cinco fases:

1. Fijar los objetivos.
2. Medir los resultados.
3. Comparar los objetivos con los resultados obtenidos.
4. Analizar las desviaciones.
5. Aplicar las medidas correctoras.

La adecuada implantación de un sistema de control de gestión, mejora la eficacia y la eficiencia de la clínica. La implantación no es compleja, pero como todo proceso de gestión empresarial requiere tiempo, método y rigor.

“Está ayudando a superar y minimizar el impacto de la crisis económica y a mejorar los problemas de gestión”

## ¿Quién es el controller financiero?

El controller financiero es la persona responsable de la gestión financiera y el control de gestión en la clínica, y, al igual que en otras ocasiones, está ayudando a superar y minimizar el impacto de la crisis económica y a mejorar los problemas de gestión que estas tienen.

Tiene habitualmente formación en administración y/o gestión, completada eventualmente con formación en finanzas y/o dirección de clínicas dentales.

Cuenta con una posición privilegiada en el organigrama y con el apoyo y la confianza de la dirección, siendo este un factor esencial para la adecuada implantación de un sistema de control de gestión en la clínica.

Está al frente de la gestión del cambio en la clínica, ayudando a la dirección a liderar ese cambio y a guiarla hacia una gestión adecuada.

Es un profesional multidisciplinar. Sus funciones son amplias y van más allá de las del área económica, ampliándose estas al resto de las áreas, como la estrategia, los procesos, las personas y la comunicación.



IMAGEN 1. Informe de cuadro de mando económico.



IMAGEN 2. Informe de cuadro de mando financiero y patrimonial.

Participa en la definición de la estrategia, el plan de negocio y los objetivos de la clínica, y realiza la evaluación y el seguimiento del grado de cumplimiento de los objetivos estratégicos y operativos marcados por la dirección.

Hace de nexo entre la dirección y el resto de las áreas de la clínica, por lo que debe transmitir a sus compañeros la importancia que tiene contar con un control de gestión eficiente que permita optimizar los recursos y alcanzar los objetivos.

Es por todas estas razones que el controller financiero se ha convertido en un profesional clave para ayudar a alcanzar el éxito en la clínica.

“Su funciones principales son planificar, supervisar, medir, analizar y decidir”

### ¿Cuáles son las funciones de un controller financiero?

La evolución del controller financiero le ha permitido pasar de un perfil más económico-financiero a un perfil más estratégico o de negocio (controller de gestión). Sus funciones principales en la clínica son las de planificar, supervisar, medir, analizar y decidir.

A continuación, se detallan las responsabilidades principales en el desarrollo diario de la función de controller financiero en la clínica dental:

- ▶ Colaborar en la elaboración de las estrategias, el plan de negocio, los objetivos, la definición del organigrama, la asignación de funciones y responsabilidades, la elaboración del análisis DAFO, la revisión de procesos.
- ▶ Elaborar/implantar los sistemas de información contable (SIC) financiera y analítica, y los sistemas de información de gestión clínica: agenda, filiación, historial, recordatorios, consentimientos, presupuestos.
- ▶ Elaborar/supervisar el presupuesto anual.
- ▶ Elaborar/supervisar la contabilidad financiera atendiendo a los principios y normas de registro y valoración del Plan General de Contabilidad (PGC), que permitan mostrar la imagen fiel de la clínica: ventas, compras, gastos, nóminas, cobros, pagos, amortizaciones, periodificaciones.
- ▶ Elaborar/supervisar la contabilidad analítica: sistema de costes (ABC), centros de costes, centros de beneficios, criterios de imputación, criterios de reparto, criterios de análisis, volcado de información.
- ▶ Analizar/supervisar los principales estados financieros: cuenta de pérdidas y ganancias (PyG), balance de situación, estado de flujos de efectivo (EFE).
- ▶ Analizar/supervisar las principales ratios económica-financieras: liquidez, solvencia, endeudamiento, rentabilidad.
- ▶ Elaborar/presentar los reportes de información financiera, analítica y de gestión clínica a la dirección. La información debe ser fiable y relevante para la adecuada toma de decisiones.

- ▶ Supervisar/comunicar la evolución general de la clínica a través de indicadores estratégicos clave: ingresos, costes, márgenes, punto de equilibrio (PE), primeras visitas, aceptación de presupuestos, entradas médicas, procedencia de referidos, morosidad, retrasos.
- ▶ Supervisar la relación con las entidades financieras, la negociación de las condiciones de inversión y/o financiación, la selección de entidades, el cumplimiento de las condiciones pactadas, los vencimientos de los contratos, la liquidación de las cuentas.
- ▶ Elaborar/supervisar las previsiones de tesorería: saldos, cobros, pagos, necesidades, superávits.
- ▶ Elaborar/supervisar las obligaciones fiscales con la Agencia Tributaria (AEAT) y resto de las Administraciones: retenciones, sociedades, seguros sociales, otros tributos.
- ▶ Elaborar/supervisar la gestión de compras: selección de proveedores, política de precios y descuentos, plazos de entrega, plazos y formas de pago, gestión de envío de pedidos, recepción de pedidos, gestión de almacén.
- ▶ Elaborar/supervisar la gestión de pagos con proveedores, acreedores, empleados, administraciones. Establecer 1-2 días fijos de pago al mes.
- ▶ Elaborar/supervisar la gestión de ventas: criterios profesionales y éticos, política de precios y descuentos, plazos y formas de pago, política de facturación atendiendo al principio de devengo.
- ▶ Elaborar/supervisar la gestión de cobros con clientes, con especial atención a los saldos pendientes y vencidos. Gestionar los impagos con el área jurídica.
- ▶ Elaborar/supervisar la gestión laboral: liquidación de trabajos de doctores, nóminas de empleados, altas, bajas, ERTES.
- ▶ Supervisar/auditar los cumplimientos normativos: protección de datos, prevención de riesgos, protección radiológica y doctores, sedación consciente, depósito de medicamentos.
- ▶ Archivar la documentación relacionada con el funcionamiento diario de la clínica.
- ▶ Vigilar el buen funcionamiento organizativo de la clínica a todos los niveles.

“Tiene la capacidad de ayudar a la dirección a dar respuesta a preguntas como: ¿Es rentable la clínica? ¿Podrá devolver las deudas? ¿Tiene efectivo suficiente?”

## ¿Qué respuestas aporta un controller financiero?

El controller financiero aporta un gran valor a la clínica dental, ya que tiene la capacidad de ayudar a la dirección a dar respuestas a preguntas como:

- ▶ ¿Cuál ha sido el resultado generado por la clínica? ¿Y el resultado generado por el resto de las especialidades clínicas?
- ▶ ¿Es la clínica viable? ¿Y rentable? ¿Y el resto de las especialidades clínicas?

Perdidas y ganancias										
Periodo	Jan-20	Feb-20	Mar-20	Abr-20	May-20	Jun-20	Jul-20	Ago-20	Sep-20	Oct-20
<b>PERDIDAS Y GANANCIAS</b>										
01. Ingreso neto de la clínica de negocios	0.0	1,187,795 €	0.0	0.00%	99,78%	0.00%				
04. Apreciación/valor	0.0	-645,505 €	0.0	0.00%	55,58%	0.00%				
05. Otros ingresos de explotación	0.0	8,400 €	0.0	0.00%	0,72%	0.00%				
06. Gastos de personal	0.0	-459,987 €	0.0	0.00%	-39,72%	0.00%				
07. Otros gastos de explotación	0.0	-186,262 €	0.0	0.00%	-15,68%	0.00%				
08. Amortización del inmovilizado	0.0	-21,230 €	0.0	0.00%	-1,80%	0.00%				
17. Resultados extraordinarios	0.0	1,728 €	0.0	0.00%	0,15%	0.00%				
<b>TOTAL 01-08 RESULTADO DE EXPLOTACION</b>	0.0	144,830 €	0.0	0.00%	12,17%	0.00%				+12,17%
13. Ingresos financieros	0.0	35 €	0.0	0.00%	0,00%	0.00%				
14. Gastos financieros	0.0	-39,211 €	0.0	0.00%	-3,35%	0.00%				
15. Diferencias de cambio	0.0	-538 €	0.0	0.00%	-0,05%	0.00%				
<b>COSTOS FISCALIDAD FINANCIERA</b>	0.0	22,720 €	0.0	0.00%	1,95%	0.00%				-1,95%
<b>TOTAL 01-15 RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS</b>	0.0	144,830 €	0.0	0.00%	12,43%	0.00%				+12,43%
16. Seguridad social beneficiarios	0.0	0 €	0.0	0.00%	0,00%	0.00%				
<b>TOTAL 01-16 RESULTADO NPTD</b>	0.0	144,830 €	0.0	0.00%	12,43%	0.00%				+12,43%

IMAGEN 3. Informe de cuenta de pérdidas y ganancias (PYG).

Balance de situación													
Periodo													
		2018			2017			2016			2015		
		1º Tr.	2º Tr.	3º Tr.	1º Tr.	2º Tr.	3º Tr.	1º Tr.	2º Tr.	3º Tr.	1º Tr.		
		01-01-18	01-07-18	01-01-17	01-01-16	01-07-16	01-01-15	01-01-14	01-07-14	01-01-13	01-01-12		
		Anterior			Actual			Anterior			Actual		
<b>TOTAL ACTIVO</b>		0,00 €			1.306.792,29 €			0,00 €			1.306.792,29 €		
<b>Balanza Activo</b>		0,00 €			1.306.792,29 €			0,00 €			1.187.486,39 €		
<b>ACT. ACTIVO NO CORRIENTE</b>		0,00 €			112.237,57 €			0,00 €			-50.081,96 €		
01. Inmovilizado intangible		0,00 €			11.600,27 €			0,00 €			128.899,28 €		
02. Inmovilizado material		0,00 €			88.187,30 €			0,00 €			-177.809,07 €		
04. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a largo plazo		0,00 €			4.200,00 €			0,00 €			6.564,05 €		
<b>ACT. ACTIVO CORRIENTE</b>		0,00 €			1.194.554,72 €			0,00 €			1.237.568,35 €		
03. Cuentas		0,00 €			742.251,49 €			0,00 €			304.031,68 €		
02. Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar		0,00 €			-82.796,21 €			0,00 €			204.071,68 €		
04. Inversiones en empresas del grupo y asociadas a corto plazo		0,00 €			0,00 €			0,00 €			371.887,99 €		
05. Inversiones financieras a corto plazo		0,00 €			-122.543,82 €			0,00 €			235.543,57 €		
07. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes		0,00 €			107.059,54 €			0,00 €			687.553,72 €		
<b>TOTAL PATRIMONIO NETO Y FONDO</b>		0,00 €			1.306.792,29 €			0,00 €			1.187.486,39 €		
<b>Balanza Pasivo</b>		0,00 €			1.187.486,39 €			0,00 €			1.187.486,39 €		
<b>PAS. PATRIMONIO NETO. Fondos propios</b>		0,00 €			-50.081,96 €			0,00 €			-50.081,96 €		
01. Capital		0,00 €			128.899,28 €			0,00 €			128.899,28 €		
05. Reservas		0,00 €			-177.809,07 €			0,00 €			-177.809,07 €		
05. Resultados de ejercicios anteriores		0,00 €			6.564,05 €			0,00 €			6.564,05 €		
07. Resultado del ejercicio		0,00 €			0,00 €			0,00 €			0,00 €		
<b>PAS. PASIVO NO CORRIENTE</b>		0,00 €			304.031,68 €			0,00 €			304.031,68 €		
02. Deudas a largo plazo		0,00 €			204.071,68 €			0,00 €			204.071,68 €		
<b>PAS. PASIVO CORRIENTE</b>		0,00 €			883.454,71 €			0,00 €			883.454,71 €		
05. Deudas a corto plazo		0,00 €			235.543,57 €			0,00 €			235.543,57 €		
05. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar		0,00 €			647.911,14 €			0,00 €			647.911,14 €		

IMAGEN 4. Informe de balance de situación.

- ▶ ¿Qué capacidad tiene la clínica para hacer frente a sus deudas a corto, medio y largo plazo? ¿Tiene la clínica liquidez suficiente? ¿Tiene la clínica que desprenderse de alguno de sus activos para atender sus obligaciones?
- ▶ ¿Está la clínica bien financiada? ¿Está la clínica demasiado endeudada? ¿Es mejor opción financiarnos con deuda ajena o propia? ¿Contratamos un préstamo o un leasing?
- ▶ ¿Ofrece la clínica suficiente solvencia ante las entidades financieras? ¿Nos concederá la entidad financiera el préstamo solicitado? ¿Son adecuadas las condiciones financieras que nos ofrecen?
- ▶ ¿Qué variación ha sufrido la tesorería de la clínica? ¿A qué actividades se ha destinado la tesorería generada por la clínica? ¿Dónde está el resultado generado por la clínica?
- ▶ ¿Cuál es el punto de equilibrio de la clínica? ¿Y el del resto de las especialidades clínicas? ¿Cuál es el motivo por el que la clínica no llega a alcanzar el punto de equilibrio?
- ▶ ¿Es adecuada la estructura de costes, fijos y variables, que tiene la clínica? ¿Y la del resto de las especialidades clínicas? ¿Podemos contratar a otra persona en el equipo? ¿En qué condiciones económicas?
- ▶ ¿Cómo podemos mejorar el margen de contribución de la clínica? ¿Y el margen neto? ¿Podemos simular diferentes escenarios para tomar la mejor decisión?
- ▶ ¿Es adecuado el criterio de fijación de precios que tenemos en la clínica? ¿Podemos subir o bajar las tarifas? ¿Es el momento adecuado para hacerlo?
- ▶ ¿Cuál es el coste diario de la clínica? ¿Y el coste hora clínica? ¿Y el coste hora sillón?
- ▶ ¿Es adecuada la forma de liquidar a los colaboradores de la clínica? ¿Cuál es el porcentaje de comisión adecuado? ¿Hay

un equilibrio entre el coste salarial del colaborador y la producción realizada por este? ¿Descontamos el consumo de materiales? ¿Y el consumo de laboratorios?

## Información técnica

Los estados financieros de la clínica tienen como objetivo principal proporcionar información a diversos usuarios externos, como accionistas, inversores, bancos, proveedores, clientes, empleados, administraciones, etc., acerca de su situación económica, su situación financiera y patrimonial, así como su capacidad de generar efectivo.

Este punto de información técnica pretende ayudar al lector a una mejor comprensión acerca de la posición de equilibrio económico-financiero, cuyo objetivo principal es satisfacer la liquidez, minimizar el riesgo y maximizar el beneficio, y que forma parte del trabajo esencial del controller financiero en la clínica dental.

- ▶ **Posición económica.** Se puede definir como la capacidad que tiene la clínica de generar y, sobre todo, retener beneficio durante un periodo de tiempo determinado. Nos expresa la capacidad que tiene la clínica de generar riqueza. Se analiza a través de la cuenta de resultados, estado financiero que informa sobre el resultado de la clínica durante el ejercicio (beneficio o pérdida).
- ▶ **Posición financiera.** Se puede definir como la capacidad que tiene la clínica en un periodo de tiempo determinado de atender sus obligaciones a corto, medio y largo plazo. Se analiza a través del balance de situación, estado financiero que informa sobre los bienes y derechos que tiene la clínica (Activo), las deudas que la clínica tiene con terceros (Pasivo)



Flujos de efectivo											
Periodo:											
2020-01	2020-02	2020-03	2020-04	2020-05	2020-06	2020-07	2020-08	2020-09	2020-10	2020-11	2020-12
2019-12	2019-11	2019-10	2019-09	2019-08	2019-07	2019-06	2019-05	2019-04	2019-03	2019-02	2019-01
2019-12	2019-11	2019-10	2019-09	2019-08	2019-07	2019-06	2019-05	2019-04	2019-03	2019-02	2019-01
Ingresos operativos			Liquidación aplicadas			Gastos operativos			2020	2019	2018
<b>01. FLUJOS DE EMPLOIACIÓN</b>											
011. Resultado del ejercicio											
012. Amortizaciones											
013. Extinciones											
014. Clientes											
015. Efectos a cobrar											
016. Otros deudores											
017. AMP deudores											
018. Proveedores											
019. Accionistas											
020. AMP accionistas											
<b>02. FLUJOS DE INVERSIONES</b>											
021. Inmovilizado intangible											
022. Inmovilizado material											
023. Otros activos financieros											
<b>03. FLUJOS DE FINANCIACIÓN</b>											
031. Flujos por instrumentos de patrimonio											
032. Flujos por deudas con entidades de crédito											
033. Otros flujos por financiación											
<b>04. EFECTIVO</b>											
101. Caja											
102. Bancos											
Dedite:											

IMAGEN 5. Informe de estado de flujos de efectivo (EFE).

y las deudas que la clínica tiene con sus propietarios (Patrimonio Neto).

- **Posición de tesorería.** Se puede definir como la capacidad que tiene la clínica de generar flujos de efectivo en un periodo de tiempo determinado. Se analiza a través del estado de flujos de efectivo, estado financiero que informa sobre los movimientos de caja/banco (cobros y pagos) que ha tenido la clínica durante el ejercicio.

“Los principios y valores de un controller no son incompatibles con los principios y valores de un doctor; estos son complementarios”

## Reflexión personal

Desde mi incorporación en el año 2008 como Controllor Financiero en la Clínica Dental Rafael Pla y en el año 2020 como Área Manager en la Asociación Best Quality Dental Centers - BQDC, he intentado transmitir a mi entorno profesional, a través de mi formación continua y mi trabajo diario, por supuesto siempre desde la humildad, la prudencia y el respeto a la profesión dental, la siguiente reflexión personal:

“Los principios y valores de un controller no son incompatibles con los principios y valores de un doctor; estos son comple-



IMAGEN 6. Posición de equilibrio económico-financiero.

mentarios, y ambos deben realizar su actividad bajo un riguroso código profesional y ético, el doctor diagnosticando la mejor solución para los problemas de salud orales, funcionales y/o estéticos del paciente, y el controller diagnosticando la mejor solución para los problemas de la salud económicos-financieros de la clínica”.