

Gestión del Fondo de Maniobra

Guía para optimizar las existencias,
las cuentas a cobrar y a pagar

Hendrik Vater y Elena Bail



Todos los derechos reservados. Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos, www.cedro.org) si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

Traducción realizada por Gabriel Bracons y revisada por Ulrich Müller Bosom, Axel Ehberger, Xavier Subirats y miembros de la Comisión de Contabilidad de Gestión de ACCID.

© ACCID, 2016
ISBN: 978-84-16583-60-7
Depósito legal: B-14.262.2016
Diseño cubierta: Gráficas Rey
Maquetación: Gráficas Rey
Impreso por: Gráficas Rey
Impreso en España – *Printed in Spain*

Índice

PRESENTACIÓN	5
PRÓLOGO	7
PRÓLOGO DE ESTA EDICIÓN	9
INTRODUCCIÓN Y RESUMEN	11
1. FUNDAMENTOS DE LA GESTIÓN DEL FONDO DE MANIOBRA...	13
1.1 Fijando los objetivos	13
1.2 Definición y cálculo	14
1.3 Procesos	19
1.4 Indicadores clave de rendimiento (<i>Key performance indicators, KPIs</i>) ..	20
2. EFECTOS FINANCIEROS Y DESAFÍOS EN LA GESTIÓN DEL FONDO DE MANIOBRA	25
2.1 Efectos financieros	25
2.2 Desafíos	27
2.3 Creando conciencia	30
2.4 Asignando responsabilidades	31
2.5 Asegurando la sostenibilidad en el tiempo	31
3. OPTIMIZACIÓN DEL FONDO DE MANIOBRA – LAS MEJORES PRÁCTICAS	33
3.1 La gestión de existencias – el proceso Previsión a Entrega (<i>Forecast-to-Fulfill</i>)	33
3.1.1 Objetivos del proceso	33
3.1.2 Descripción del proceso	34
3.1.3 Posibilidades de optimización	35
3.1.4 Identificar posibles problemas	39
3.2 La gestión de las cuentas a cobrar – el proceso Pedido a Caja (<i>Order-to-Cash</i>)	40
3.2.1 Objetivos del proceso	40
3.2.2 Descripción del proceso	40
3.2.3 Posibilidades de optimización	41
3.2.4 Identificar posibles problemas	45

3.3 La gestión de las cuentas a pagar – el proceso Compra a Pago (<i>Purchase-to-Pay</i>).....	46
3.3.1 Objetivos del proceso.....	46
3.3.2 Descripción del proceso.....	47
3.3.3 Posibilidades de optimización.....	48
3.3.4 Identificar posibles problemas.....	52
4. ORGANIZACIÓN DE LA GESTIÓN DEL FONDO DE MANIOBRA ...	55
4.1 Estructura organizativa.....	55
4.2 Las etapas de un proyecto de gestión del fondo de maniobra.....	58
4.2.1 Preparación del proyecto y lanzamiento inicial.....	59
4.2.2 Determinación de las áreas más problemáticas.....	60
4.2.3 Fijando los puntos de partida.....	62
4.2.4 Definiendo las acciones.....	63
4.2.5 Implementando las acciones.....	63
4.2.6 Controlando la evolución del proyecto de gestión del fondo de maniobra.....	63
4.3 Enfoques para una fijación a largo plazo en la empresa.....	64
5. DIRECTRICES PARA UN ÉXITO SOSTENIDO.....	67
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	71
ÍNDICE DE FIGURAS.....	75
ÍNDICE DE ABREVIATURAS.....	77
ÍNDICE DE VOCABULARIO.....	79
CONSEJO EDITORIAL Y AUTORES.....	83
INTERNATIONALER CONTROLLER VEREIN.....	87
WORKING CAPITAL MANAGEMENT EXPERT GROUP.....	89

Presentación

Durante la elaboración de esta Guía de Gestión del Fondo de Maniobra, los autores buscaban ofrecer una «introducción práctica». Por ello, este libro busca responder tres preguntas clave:

- ¿Qué es el fondo de maniobra?
- ¿Qué beneficios reporta mejorar el fondo de maniobra?
- ¿Cómo lograrlo?

Las recomendaciones que se incluyen son directamente relevantes para su aplicación en la práctica. Además, el lector encontrará problemas reales, riesgos, oportunidades y conflictos potenciales del proceso de implantación de un sistema de gestión del fondo de maniobra, desde la perspectiva del *controlling*.

Este libro es el resultado de casi tres años de debates y trabajos llevados a cabo por el *Working Capital Expert Group*, formado por profesionales, auditores colegiados, consultores y representantes del mundo académico. Su colaboración con el grupo de expertos ha hecho posible tratar las distintas facetas del tema y presentarlas desde una perspectiva práctica.

Por supuesto, existen todavía aspectos muy interesantes sobre el fondo de maniobra sin respuesta. Por tanto, la labor del *Working Capital Management Group* debe continuar y debería centrarse en aspectos interdisciplinarios.

Este libro ha requerido de muchos colaboradores además de los propios autores. Muchas gracias a todos aquellos que han contribuido.

Deseamos que esta Guía de Gestión del Fondo de Maniobra les aporte información útil y recomendaciones efectivas para su gestión.

Dr. Hendrik Vater
Elena Bail
El Consejo Editorial



Prólogo

Con más de 6.000 miembros en 14 países, la asociación *Internationaler Controller Verein* (*Asociación Internacional de Controllers* o ICV) es la referencia internacional en controlling. Particularmente, nuestro grupo de expertos son referentes en todo lo referido a este tema. Esta colaboración ha permitido desarrollar soluciones nuevas, prácticas y eficaces para gestionar los obstáculos actuales de las empresas. Llevando a cabo esta tarea estamos explícitamente diferenciando entre formas de dirigir centradas en el corto plazo y otras donde priman los retos a largo plazo.

La gestión del fondo de maniobra es una de esas tareas largoplacistas. Desde que se iniciase la crisis financiera, la administración del fondo de maniobra (la liberación de liquidez ‘atada’ en el fondo de maniobra) ha sido una de las principales preocupaciones de los directivos. De hecho, su importancia es confirmada año tras año por la encuesta *Operations Efficiency Radar* realizada por Roland Berger junto con el ICV.

La gestión del fondo de maniobra no es nueva. Además, su potencial y necesidad son ampliamente conocidos. Es, por tanto, sorprendente que tan solo una pequeña parte de las empresas hayan logrado reducirlo exitosamente. El fondo de maniobra impacta en la organización interna de la empresa y en sus diversas funciones. Para tener éxito, los procesos de producción deben ser diseñados entre los distintos departamentos y por toda la empresa, los papeles y las responsabilidades de cada uno deben quedar bien definidos y los potenciales conflictos de intereses resueltos, en particular los problemas que puedan presentarse entre los objetivos empresariales y departamentales como también el conflicto entre rentabilidad y liquidez.

Esta Guía de Gestión del Fondo de Maniobra combina de forma simple y práctica la experiencia de empresas líderes, las mejores praxis en consultoría y los últimos descubrimientos en investigación. Todo esto incluye recomendaciones para actuar ante posibles obstáculos permitiendo así una mejor implementación de los objetivos sobre el fondo de maniobra a directivos y controllers. Dada la claridad y sencillez de las recomendaciones que este libro incluye, estamos convencidos de que se convertirá en una referencia para la gestión del fondo de maniobra.

Como presidente de ICV me gustaría dar las gracias a todos los miembros del *Working Capital Management Expert Group* y especialmente a aquellos que han colaborado en la preparación de este manual.

Siegfried Gänßlen
Director del *Internationaler Controller Verein*