

## LA PLANIFICACIÓN OPERATIVA EN LAS EMPRESAS

*FLORENTINO RICO CALVANO*  
*Profesor*  
*Facultad de Ciencias Económicas*  
*Universidad de Cartagena*

**C**on el presente trabajo se quiere entregar nuevos elementos para la reflexión acerca de la planificación operativa en las empresas, como herramienta fundamental en la toma de decisiones para la prospección empresarial.

El desarrollo de cada empresa genera en su seno cambios en la importancia relativa de sus funciones. Las causas son muchas y, sean estas internas o externas, para la organización son resultados lógicos de su crecimiento.

En estas circunstancias se encuentra un sinnúmero de empresas en Colombia que, al iniciar una nueva era, abandonan una fase inicial caracterizada por una constante lucha por subsistir en el área de los negocios.

En la nueva etapa, el aparato administrativo adquiere un cariz diferente. Se descentraliza la autoridad y la organización se torna más compleja por lo que se hace necesario una coordinación de las decisiones entre los ejecutivos de diferentes niveles jerárquicos, a fin de dirigir la acción de los individuos hacia el logro de los objetivos del grupo. La planificación de las actividades de la empresa permite al grupo afrontar en forma segura los posibles cambios alternativos de la acción de los ejecutivos y, en lo posible, anticiparse a las modificaciones que afecten su normal desempeño. Las funciones directivas llevadas a su más alto desarrollo permiten alcanzar en gran medida estos objetivos.

En el campo de la administración, las funciones directivas han sido objeto de profundos estudios. Uno de los iniciadores fue Henry Fayol, quien las agrupó bajo los conceptos de: planificación - organización- mando-coordinación - control. Con el tiempo otros autores han ido reagrupando las funciones directivas, pero siempre basados en los mismos conceptos. Nuevas ideas sobre relaciones humanas han dejado su huella, al cambiar el concepto de mando por motivación. Todos están de acuerdo en dos funciones básicas de la dirección: la planificación y el control.

A la planificación le incumbe la toma de decisiones frente a alternativas; permite predeterminar el curso a seguir, H. Koontz y C.O' Donnell, la definen como "La función de elegir los objetivos de la empresa, así como los planes de acción, programas y procedimientos para conseguirlos". Planificar es adoptar una decisión, pues lleva consigo la elección entre varias alternativas. Los planes de acción, los programas y los procedimientos, abarcan todo el funcionamiento de la empresa.

La planificación de las actividades empresariales para un cierto período en el ámbito establecido por la estructura y objetivos de ellas, se refleja en los distintos programas de acción. La gestión directiva hace que

la empresa tenga éxito y no los planes en sí, ya que estos sólo determinan las variables identificadas con rangos probables de ocurrencia, con que debe contar la administración. La elección de cursos de acción relevantes dan la facultad de considerar al futuro no como algo que tratamos de predecir, sino como algo que determinará cuán sólidas son nuestras decisiones presentes. El hecho de disminuir la incertidumbre con un enfoque más objetivo de la acción administrativa en la empresa determina un menor riesgo en las decisiones actuales al poder examinar, dada ciertas probabilidades, los efectos de ellas en el resultado futuro del negocio. El poder analizar y tratar de medir efectos posteriores de decisiones actuales, dan a la dirección de la empresa, herramientas que permiten encauzar las acciones ejecutivas, oportunamente en el campo deseado. Es requisito previo dentro de este proceso conocer las variables claves del diagnóstico empresarial tales como la capacidad de inversión, producción, comercialización y de compra.

La planeación implica considerar una serie de actividades que se inician con el diagnóstico, pronóstico, fijación de objetivos, desarrollo de estrategias, programas, presupuesto, fijación de procedimientos y la formulación de políticas.

## INFORMACION PARA LA PLANIFICACION

Al empresario le interesa saber el tipo de negocio que está formando para el futuro. Es necesario que disponga de la información pertinente, distinga y tenga presente las que están bajo su control y fuera de él; debe informarse de lo que va a afectar en forma directa el resultado de la empresa y tratar de conocer todo aquello que se relacione con el marco de referencia de la información, tanto en su carácter de valor cualitativo como de valor cuantitativo.

El ejecutivo al considerar la información fuera de su control, principalmente de tipo cualitativo, establece el ámbito y el enfoque que se debe dar a los planes de la empresa dentro de las propias políticas generales. La expresión financiera de la planificación, o sea, la introducción de valores monetarios a la planificación, no es otra cosa que un presupuesto; siendo la información bajo el control de la gerencia, la base fundamental, limitada por el área en que se desenvuelve la empresa.

Esto obliga a cualquier ejecutivo conocer el estado general de la economía del país, las industrias similares, complementarias y

naturalmente analizar la situación de la propia empresa en relación con la competencia. Este tipo de información cualitativa reviste una importancia trascendental para la planificación en un país como el nuestro, en donde continuamente se cambian las "reglas de juego", sin que se adopten, por lo general, las medidas que permitan adaptarse rápidamente a dichos cambios, caso típico, las reformas tributarias, cambiarias, monetarias y comerciales que se presentan en el país.

## PLANIFICACIÓN BASICA EN LA EMPRESA.

La planificación se concentra en las empresas en dos campos principales:

1. El plan para las operaciones normales de la empresa que se traduce en un presupuesto de operación, concepto operacional de las finanzas.
2. El plan para el desarrollo y crecimiento de la empresa que se traduce en un presupuesto de capital, concepto clásico de las finanzas empresariales.

Ambos están íntimamente relacionadas en el tiempo, dado que

una vez cumplido el presupuesto de capital, las acciones en torno a estas inversiones se mezclan con el presupuesto operacional de la empresa. La obtención de las metas establecidas en los presupuestos operacionales permiten el cumplimiento del presupuesto de capital. La administración de los dos presupuestos (Operación y de Capital), se convierte en la parte medular de la administración financiera.

El tiempo de duración de ambos presupuestos es diferente y por lo general el operacional abarca el ciclo comercial, un año, subdividiéndose en dicho lapso, según las necesidades de exactitud o ciclos de la empresa en ese período. El presupuesto de capital abarca el período total de las inversiones.

### ETAPAS DE LA PLANIFICACIÓN

Las etapas de la planificación aluden al proceso que asumen las diferentes áreas de la empresa para poder confeccionar los presupuestos, estableciendo la situación económica en que se desenvuelve la misma. La dirección establece las metas que se pretenden alcanzar. La determinación de los objetivos para el período

programado corresponde a la etapa inicial.

Otra de las etapas consiste en la comunicación a los niveles inferiores de las metas fijadas y las correspondientes políticas generales, con el fin de confeccionar los diferentes presupuestos que reflejan la acción de las distintas áreas de la empresa. Al centralizarse los diferentes presupuestos optamos por cursos de acción alternativos en cada área, pero bajo la política general preestablecida por la alta dirección.

Una vez aprobado el esquema general, vendría el desarrollo del plan en la práctica y, a través de un control periódico de los presupuestos, se detecta el cumplimiento de las metas. Esto permite continuamente tomar medidas correctivas para asegurarse del cumplimiento de los objetivos.

El hecho que las diferentes áreas de la empresa, a través de sus principales ejecutivos, deban presupuestar su acción, centralizándose posteriormente al consolidarlos para su aprobación final, por el cuerpo directivo de la empresa, obliga a una coordinación de toda la organización. Los ejecutivos deben presupuestar y asegurar el cumplimiento de las metas en el área bajo su autoridad y por la cual son responsables frente a la gerencia. De esta manera, toda la

generación de gastos está bajo controles claramente establecidos. Los presupuestos determinan en la forma más precisa posible, la importancia en cifras de las diversas actividades de la empresa para un período dado, teniendo en cuenta la influencia de todos los factores que pueden intervenir destacándose aquellos que afecten las necesidades de fondos de la empresa. Es así como los presupuestos de operación son determinantes en las necesidades de capital de trabajo de una empresa.

### EL PROCESO DE CONFECCIÓN DE LOS PRESUPUESTOS OPERACIONALES

Previo a la determinación de los diferentes presupuestos, es necesario definir las políticas generales de la empresa con respecto a la venta, producción y financiamiento de las operaciones, a través de una proyección de los planes preestablecidos.

#### **PROYECCION DEL PRESUPUESTO OPERACIONAL**

##### **- EL PROGRAMA PRELIMINAR DE VENTAS.**

El presupuesto de venta constituye el presupuesto matriz en la

planificación de las operaciones de la empresa. Su base es el programa preliminar de ventas que establece uno de los principales marcos de referencia para las operaciones de la empresa, al determinar la demanda de los productos, basándose en el análisis de sus mercados potenciales.

Dada las características de nuestro país, este estudio debe contemplar variables de tipo regional y sectorial de la economía. En el aspecto regional es preciso distinguir los mercados zonales a través del país y, con miras a la exportación, los mercados extranjeros que son factibles de acceder. Dentro de estas zonas se debe determinar el poder comprador del sector privado y estatal por tipo de producto.

Establecidas las necesidades potenciales del mercado, es conveniente un análisis de las variaciones que tendrá la demanda frente a variaciones de precios, dados los respectivos coeficientes elasticidad-precio de la demanda. En general, es importante poder determinar una variable económica con la cual se pueda correlacionar las ventas de los diferentes productos, por ejemplo, ingresos por capital, para fijar diferentes niveles de ventas. Lo importante es detectar las variables externas o fuera del control de la empresa que afectan a las ventas de la unidad económica.

Este programa de venta tiene que fundamentarse en dos tipos de pronóstico uno de carácter interno y el otro externo, el primero, con datos históricos de gran objetividad y acompañado de la opinión de los vendedores, utilizando en la estimación cierto castigo, el segundo, debe hacerse teniendo como referencia las variables económicas y la experiencia de industrias similares.

#### **- PROGRAMA PRELIMINAR PRODUCCION - VENTA.**

En forma paralela al estudio del mercado potencial, se debe confeccionar un programa preliminar fabril para el próximo período. El primer aspecto a considerar son las nuevas inversiones incorporadas o a incorporarse y cuya utilización afecta el rendimiento de las distintas secciones a través de los procesos productivos.

Complementario a esto se encuentran los nuevos procedimientos y diseños. Al considerar los índices de operación y rendimiento en cada sección productiva para los diferentes productos y contemplando un margen de tolerancia para las reparaciones o contratiempos normales en la producción, se determina la capacidad productiva para el período planificado. En caso de producirse un

solo artículo, inmediatamente se conoce la cantidad factible de producirse para el período. Si se fabrica más de un producto, es necesario establecer una medida que relacione a los diferentes productos en función del uso de la capacidad productiva disponible. Una medida posible sería el número de horas de producción para la fabricación de cada uno de los diferentes productos.

Posteriormente se determinan programas de producción alternativos, cuyo grado de diferenciación está en función de la flexibilidad en el uso de los medios de producción alternativos y de los factores licitantes en los procesos productivos.

Al combinar los programas de producción con las ventas potenciales es posible definir mezclas primarias alternativas de productos a fabricarse. Al conocer el margen de utilidad de cada producto, definido por la diferencia entre el precio y su costo respectivo, e incorporándolo en las mezclas primarias, se determina un ranking de mezclas secundarias basado en la maximización del margen de utilidad total de la empresa.

Dada la economía de tendencia inflacionaria existente en nuestro país, debe considerarse como premisa, para la confección de los

presupuestos, alzas de precios en los productos y en los insumos, a fin de que la empresa no disminuya por este concepto su rentabilidad. La mezcla definitiva de productos para el período estará dada por la factibilidad financiera de la mezcla secundaria, constituyendo la base principal para la confección de los presupuestos operacionales, junto con la política general que afecta a cada área de la empresa. La factibilidad financiera está definida por el monto y aprovechamiento del capital de trabajo que dispone la empresa y sus aumentos posibles para el período.

## LOS PRESUPUESTOS OPERACIONALES.

### **a. EL PRESUPUESTO DE VENTAS.**

Al disponer del volumen de venta por producto podemos confeccionar el presupuesto de venta para el período en estudio. Es necesario establecer una estrategia de comercialización, definiendo los canales de distribución geográficos y sectoriales como la penetración que se desea obtener o mantener para los diferentes mercados. Este presupuesto se debe confeccionar en detalles con descripción de cantidades y precios, divididos según los niveles de probabilidad de materialización de las ventas, para poder determinar

hasta dónde una promoción de ventas se justifica para el cumplimiento del presupuesto.

Estos factores establecen variables que afectan los fondos de la empresa, pudiendo ser controlables o incontrolables para la dirección de la empresa. Esta distinción de las variables según su grado de control es un tanto sui-generis, debido a que el menor número de variables reúne sólo una de esas características mientras que la mayoría de ellas, presenta conjuntamente ambas características. Vamos a considerar "controlables" aquellas variables en que este factor predomina sobre el otro, en caso contrario, las consideramos "incontrolables".

1. *Las variables controlables establecidas por el presupuesto de venta son:*

a. Los términos de venta definidos por la política crediticia de la empresa. La venta se concreta en una parte como el pago contado y otro como pago diferido, debido a que por lo general el comprador hace uso del crédito que ofrece la empresa. Otorgar crédito significa postergar la recepción de fondos líquidos para la empresa. El nivel de fondos líquidos a futuro, estará determinado por el plazo del crédito otorgado y el volumen de

venta a crédito. Debe considerarse en el valor de la venta a crédito un recargo en el precio, determinado por el costo y el riesgo que representa a la empresa esta inversión de fondos. El sistema de crédito de la empresa tiene su base en la tasa de demanda de los productos, en la costumbre del comprador, en los canales de distribución usados y en los tipos de pagos de los clientes. Por otra parte, la venta al contado permite a la empresa disponer de fondos líquidos en un breve plazo; en caso que sea casi instantánea, se da un premio al efectuarse un descuento en el precio. El descuento por pago al contado se debe al beneficio que obtiene la empresa al disponer rápidamente de los fondos líquido. Lo que se pretende con el descuento por pago al contado o al recargo por la venta a plazo es que al actualizar el precio en ambos casos, el precio neto para la empresa sea idéntico aunque el período de disponibilidad de los fondos líquidos sea diferente.

#### **b. Los gastos de venta**

El mayor o menor esfuerzo necesario para materializar la venta representa un costo para la empresa. Deben distinguirse aquellos costos que se originan en la venta misma y los que son causados por la promoción en el

mercado. Los primeros son consecuencia propia del volumen de venta. Los gastos de promoción son necesarios pero no indispensables, dependiendo de la probabilidad de materializar la venta presente y futura de la empresa. Se debe distinguir entre la promoción, cuyo objeto es mantener el crecimiento de las ventas de la empresa, dentro del marco normal histórico y aquella promoción que pretende ganar otros mercados. También influyen los elementos materiales y humanos que dispone la empresa para efectuar la venta.

2. Las Variables incontrolables son:

- *Las alzas de los precios de cada producto.*

A pesar que la empresa pueda pronosticar alzas de precios ocasionados por aumento de costos, la materialización de estas alzas está sujeta muchas veces a la aprobación de organismos estatales. Es por eso importante establecer los límites en que pueden fluctuar estas alzas, para limitar, a su vez, el aumento monetario de los costos contemplados en los presupuestos.

- *La Posibilidad de Materializar la Venta.*

En los diferentes mercados se establecen probabilidades de llevar a

cabo la venta de los diferentes productos. La demanda del mercado puede variar por causas de la economía, causas fortuitas o por manejos de Política Gubernamental y, en cualquier caso, cambia el grado de probabilidad de realizar las ventas..

#### *- La Recuperación de las Ventas a Crédito*

La venta a crédito supone ciertos plazos de recuperación de los fondos, los cuales no se cumplen en la forma preestablecida, ya que el deudor trata de hacer uso del crédito el mayor tiempo posible, aun después de su fecha de vencimiento, naturalmente dentro de las normas legales con el fin de no afectar su prestigio. Esto significa un atraso en la recuperación de los fondos para la empresa.

#### **EL PRESUPUESTO DE PRODUCCION**

Dado el presupuesto de venta, podemos analizar el presupuesto de producción considerando tanto los niveles de existencias como la organización de la producción. Por lo general, los procesos productivos no son flexibles para permitir que la producción se adapte de inmediato y en forma económica a la venta. Es el

papel de las existencias respectivas lo que permite materializar esta política. Con todos estos antecedentes se puede planificar la producción tomando grupos de productos similares hasta individualizar los distintos tipos de productos.

Se presentan dos factores que afectan los fondos de la empresa: el talento humano y los recursos materiales necesarios para la producción. El talento humano, de tendencia mas fija que los segundos, implica generalmente una utilización de los fondos posteriores a la materialización del gasto. En el caso de los recursos materiales, se produce un fenómeno al revés, en donde se hace necesaria una inversión temporal de fondos. Estas necesidades mayores de fondos, están determinadas por los niveles de existencias de materias primas.

También existe cierto tipo de gastos menores de producción que, por lo general, son causados por los servicios otorgados por las empresas de utilidad pública, en donde la materialización del gasto es anterior al egreso. En la utilización de ambos recursos en la producción, los índices de rendimiento desempeñan un papel importante en el nivel de fondos necesarios para la venta predeterminada. Es lógico que mientras mayor sea su efecto sobre el

costo, mayor debería ser el esfuerzo para obtener un alto rendimiento en el uso del insumo.

*-Entre las variables controlables se considera:*

1). El nivel de inventario de materia prima, productos terminados y en proceso.

Los artículos terminados en existencia dependen de la coordinación entre el presupuesto de producción y venta. Un rápido despacho de los productos una vez producidos permiten mantener bajo este nivel. El nivel de existencia de artículos en proceso depende del volumen de producción y el sistema productivo de la empresa. Debido a la importancia de la materia prima se trata en forma separada el presupuesto de adquisiciones.

2.) *Política de Remuneraciones.*

A pesar que la política de remuneraciones afecta a toda la empresa, se considera en el presupuesto de producción por la importancia relativa que en él tiene. Los aumentos de remuneraciones tanto de empleados como operarios, juegan un papel decisivo, ya que existe la probabilidad de un conflicto laboral. La empresa debe contemplar un aumento tal que se obtenga un acuerdo obrero - patronal sin llegar a un conflicto y sin que el aumento represente un alza de costos significativo.

3.) *El Costo de los Productos*

Fuera del valor agregado, es importante el valor de la materia prima y materiales usados en la producción limitados por las normas de calidad y, a través de su uso adecuado, disminuir al máximo los desperdicios y defectos en la producción.

4) *El Programa de Producción.*

Establece la forma cómo se va a materializar la producción a través del período.

5) *El Presupuesto de Depreciaciones.*

La importancia que reviste la política de depreciación, considerando el punto de vista de fondos, es relativo. A pesar que es la forma contable por la cual el activo fijo pasa a constituir parte del activo circulante, la posición financiera de la empresa no cambia ya que esto no constituye un movimiento de fondo.

-La variable incontrolable fundamental consiste en la actitud del trabajador frente a la empresa, los diferentes grados de motivación adquiridos y el sentido de pertenencia.

## EL PRESUPUESTO DE ADQUISICIONES

El presupuesto de producción tiene uno de los eslabones débiles para cumplir con la obtención de insumos en forma oportuna y económica. Una deficiencia de materia prima produce alteraciones en la producción y, su exceso, incrementa injustificadamente los costos financieros. La determinación de los niveles económicos de existencia, como se puede apreciar, encarnan un cometido justificable.

Se analiza solo la adquisición de materia prima sin entrar en detalles en la obtención de mano de obra, la cual puede ser permanente o estacional para la empresa. Lo principal es que la oportunidad de su obtención sea tal, que en el momento de su uso, esté disponible.

Cabe destacar la importancia que envuelve los cambios del presupuesto de producción por la mayor o menor flexibilidad que tiene el uso de los diferentes tipos de materia prima, a fin de no incurrir en inventarios excesivos. Esto obliga a mantener un menor stock para aquella materia prima de uso exclusivo de un producto. Este es uno de los factores importantes para la fabricación de productos de consistencia similar, con variaciones independientes en el mercado y, en lo posibles, inversas.

*-Las Variables controlables son las siguientes:*

### *1.) La Política de Compra*

Lo que pretende la política de compra es conservar los niveles de inventario de materia prima y materiales en sus inventarios económicos y hacer uso del crédito de los proveedores. Esto permite disponer de una fuente de financiamiento del capital de trabajo, cuyo uso está limitado por la compra mensual, las políticas de crédito y el costo de las fuentes alternativas para financiar este uso.

### *2) Recepción y Despacho de la Materia Prima y Materiales*

Un sistema ágil de recepción y despacho ligado a un sistema de almacenamiento adecuado a través del proceso productivo, permite mantener niveles de inventarios más bajos.

### *3) La Sustitución de Materia Prima y Materiales.*

Este factor debe analizarse tanto en el elemento físico contenido en las materias primas, como también en lo que concierne a los diferentes tipos de proveedores posibles.

### *1) Obtención de Fondos líquidos en las instituciones de Crédito.*

El monto y las condiciones de los fondos líquidos, que a la empresa son otorgados por las instituciones de crédito y su probabilidad de obtención, son determinantes del margen de seguridad permisible en la variabilidad de los ingresos y egresos en el período. Lo anterior, sumado a la variación del nivel de caja en el tiempo, definen el saldo mínimo de fondos líquido, el cual puede aumentarse manteniendo cuentas corrientes con saldos elevados en los bancos para compensar el servicio prestado por éstos, incurriéndose de esta forma en un "costo" de oportunidad" por el uso alternativo de los fondos. Dentro del análisis del capital de trabajo, el dinero en caja y banco viene a constituir su factor más dinámico.

### *2) Obligaciones Legales.*

Están representadas principalmente por los impuestos, patentes y contribuciones originadas por la naturaleza y giro del negocio.

### **EL Presupuesto de Capital**

Los componentes básicos del presupuesto de capital son: la política de dividendos y la política de inversiones de la empresa. Es necesario, por lo general, establecer

una política mínima de dividendos a fin de satisfacer las necesidades inmediatas de los inversionistas de la empresa. Más allá de este monto, hasta completar el total de utilidades netas del ejercicio, entra a jugar un papel importante en la política de inversiones que destina recursos para aumentos de capital de trabajo, nuevos proyectos o mayor reparto de dividendos.

El presupuesto de capital debe estar financiado en su totalidad, ya sea con fondos propios o ajenos de tal manera que no se extraiga recursos de la operación de la empresa. A raíz de las fluctuaciones que tiene el nivel de fondos provenientes de la operación, a través del tiempo, debe tratar de establecerse los egresos contractuales, como el caso del servicio de una deuda, en los niveles máximos del ciclo, para no afectar el monto de capital de trabajo.

Desde el punto de vista de los fondos de una empresa, es más significativo ver su grado de endeudamiento, con base en la relación de los servicios de las deudas frente a la disponibilidad de fondos para el presupuesto de capital que, con base en la relación deuda - patrimonio. Esto se debe también a que a medida que se va sirviendo la deuda, la relación deuda - capital cambia, pero no así el servicio de ella, manteniéndose el riesgo definido por la probabilidad de

*-Las Variables Incontrolables son:*

1) *Condiciones de Compra de la Materia Prima.*

El crédito que otorgan los proveedores constituye una fuente de fondos, cuyo uso está determinado por su costo. Otro aspecto importante a considerar son las variaciones de precio de estos insumos y es necesario establecer límites, para no transgredir los costos contemplados en los presupuestos.

2) *Entrega Oportuna de la Materia Prima por Parte del Proveedor*

**PRESUPUESTO DE GASTOS GENERALES.**

*Una vez analizados los gastos de ventas, solo resta analizar los gastos administrativos y financieros.*

*-Las variables controlables son:*

1) *La estructura administrativa*

Establece el marco y niveles que adquieren los gastos administrativos.

2) *Financiamiento del capital de trabajo*

La forma cómo se va a financiar el capital de trabajo significa un costo que se refleja en el presupuesto de gastos financieros.

3) *Métodos de transformar los documentos en fondos líquidos.*

Cabe destacar que la inversión en cuentas y documentos por cobrar depende de la política de crédito y el volumen de ventas de la empresa. La venta de dichos documentos constituye una fuente de financiamiento del capital de trabajo (factoring) cuyo costo debe compararse con la mayor ganancia originada por la mayor rotación de dicho activo.

4.) *El Sistema de Cobranza*

Lo principal en el sistema de cobranza es minimizar el tiempo entre la fecha de factura de una venta y la cancelación respectiva.

5.) *Política de Pago de la Empresa*

La confección de un presupuesto de caja, armonizando los egresos e ingresos a través del tiempo y manteniendo un saldo de fondo líquido necesario para el normal desenvolvimiento de la empresa, permite establecer los déficit y superávit de dinero para el período presupuestado. En el caso de una empresa con sucursales situadas en lugares geográficos distantes, debe tenerse especial cuidado de no efectuar movimientos de fondos, cuando es posible reemplazarlos por movimientos contables.

*-Las Variables Incontrolables son:*

para un nivel dado de actividades, en función de la duración del ciclo operacional de la empresa.

El ejecutivo puede actuar fundamentalmente sobre dos campos principales: el control de los costos y la política de precios de los productos, es decir, los factores que definen los márgenes de utilidad y sobre el nivel de fondos necesarios para hacer uso de la estructura de la empresa definida por la inversión en activo fijo. Cualquier cambio que se produzca en el monto de fondos operacionales tiene un efecto significativo en la rentabilidad de la empresa. El poder determinar el capital de trabajo necesario para un nivel de actividades estimado, permitiría hacer uso solo de los fondos indispensables, sin producir trastornos por su carencia o tener fondos ociosos por su exceso.

#### **B. EFECTO DEL CAMBIO EN EL NIVEL DE PRECIOS SOBRE EL CAPITAL DE TRABAJO.**

Al final de cada rotación, la empresa dispone de fondos para iniciar un nuevo ciclo y un remanente dado por la utilidad y los gastos contables, como es el cargo por depreciación. Los fondos destinados para financiar una nueva rotación van a depender de la cantidad de bienes producidos,

variaciones físicas de stock y del costo de adquisición de los insumos que participan en la producción de dichos bienes. Se colige que a precios constantes, las necesidades de fondos dependen de las variaciones físicas de unidades producidas y cambios de stock.

En nuestra economía de tendencia inflacionaria, las variaciones de precios alteran las necesidades de capital de trabajo, incrementándolas permanentemente, debido al mayor costo de los insumos. Si el crecimiento monetario del valor de los insumos y los precios de venta de los artículos producidos, son iguales en el tiempo y en sus montos, no se produce la pérdida de la capacidad real de los fondos. Esto significa un traspaso instantáneo de las alzas de costos a los precios, lo que empíricamente es difícil. Como consecuencia de esto, la empresa debe destinar un incremento de mayores fondos a su operación debido a causas inflacionarias. Su cuantía va a depender de la gravitación de los mejores costos en los precios de venta de los mismos productos

#### **C. RELACION ENTRE CAPITAL DE TRABAJO Y CAJA**

Es un tanto paradójico que exista una relación entre una parte y su total; no escapa a esto, la estrecha relación que

los recursos hacia ella y obtener el objetivo deseado. El empresario puede actuar en tres diversos frentes correspondientes al uso de los recursos, ellos son:

- Capital
- Capital fijo
- Capital no operacional o relacionado en forma indirecta con el giro de la empresa.

Los fondos invertidos en capital fijo y capital no operacional van a depender de los estudios de factibilidad y de la estrategia correspondiente que siga la empresa en la formación de su estructura productiva.

La inversión de recursos en capital de trabajo depende del nivel de actividades de la empresa y las políticas que se sigan respecto a sus componentes. La naturaleza misma de esta inversión y su flexibilidad relativa, permite, a través de cambios en las políticas, hacer un menor uso de los fondos para el mismo nivel de actividades. Es imprescindible cuantificar el capital de trabajo y establecer qué variables y, con qué importancia relativa, influyen en dicho nivel, para que la dirección

pueda actuar sobre ellas, con el fin de minimizar los recursos necesarios para la operación de la empresa.

### **COMPONENTES DE CAPITAL DE TRABAJO.**

El caso de una compañía manufacturera servirá para analizar en forma específica el capital de trabajo y desarrollar un método para su cuantificación. Una proyección adecuada del método bastará para su aplicación en otro tipo de empresa.

Se considerarán los siguientes componentes básicos del capital de trabajo para el análisis:

- a).Efectivo en caja
- b).Inventario de materia prima
- c).Inventario de productos en proceso.
- d).Inventario de artículos terminados
- e).Cuentas y documentos por cobrar.

Estableciendo el carácter operacional de cada uno de los componentes, se llega a lo siguiente:.

#### **a) EFECTIVO EN CAJA Y BANCO**

El monto de dinero que debe mantener normalmente la empresa, corresponde a los fondos líquidos necesarios solo para la operación. Los fondos líquidos, producto de préstamos especiales para financiar

no poder cancelar en un momento dado su amortización.

## **LOS FONDOS OPERACIONALES.**

### **A. EL CICLO DE ROTACION DEL CAPITAL DE TRABAJO.**

La acción planificada en los presupuestos operacionales se refleja en el proceso dinámico empresarial, como un flujo continuo y circulatorio de activos. Lo anterior significa la transformación sucesiva de fondos líquidos en materia prima, en trabajos en proceso, en artículos terminados, en crédito y nuevamente en caja, formándose el ciclo de rotación del capital de trabajo. Esto es fácil de observar a través del flujo físico de una unidad monetaria. Contablemente esta rotación es percibida por la relación entre la suma de los valores de estos activos y la venta del período. El hecho que en corto tiempo, las cifras de cada componente del capital de trabajo tenga poca variación, no significa que estos activos se encuentren inmovilizados en el mismo sentido en que lo están las máquinas, edificios, etc, sino, lo que ha permanecido fijo es el empleo de los fondos, pero los elementos que lo configuran están en continuo movimiento.

Tanto el nivel como la permanencia de los fondos en cada componente del capital de trabajo es función de las políticas contempladas en los presupuestos operacionales. La administración de la empresa debe velar por el cumplimiento de las metas, sin transgredir las variables que afectan el nivel de sus fondos, para no incurrir en problemas financieros.

En valores absolutos, en época de estabilidad monetaria y frente a un programa dado de operación, la suma de los valores de los componentes del flujo físico o la suma contable al final del período de rotación, darían indistintamente el monto de capital de trabajo de esa empresa.

La empresa al final de cada rotación, recupera el capital de trabajo mas un saldo remanente compuesto por la utilidad y los cargos contables incluidos en el costo.

Contablemente esto se produce en la fase venta del ciclo completo. Desde el punto de vista del retorno de la inversión, la situación será mas favorable si pocas unidades de capital de trabajo tienen una alta rotación, con el máximo de ganancia unitaria. La rentabilidad de la inversión está definida por el margen de utilidad de los productos y el volumen de venta y por el valor que adquiere cada componente del capital de trabajo

existe entre caja y capital de trabajo, dado que el monto de efectivo disponible en la empresa, depende de los resultados de la planificación y la acción de los ejecutivos con respecto al capital de trabajo neto. El factor crítico en el capital trabajo neto es caja.

Las variaciones en las políticas que afectan los componentes del capital de trabajo y del presupuesto de capital, repercuten directa o indirectamente en el nivel de caja que posee la empresa. Dada las variaciones estacionales en el capital de trabajo neto, la empresa debe mantener un margen de seguridad en su nivel de fondos. En otras palabras, se debe disponer de fondos líquidos superiores a las necesidades operativas de la empresa, es decir, mantener un colchón de fondos líquidos para hacer frente a alguna eventualidad, disminuyendo el riesgo de insolvencia de caja. Implícito a este margen de seguridad va un costo de oportunidad, dado que estos fondos líquidos ociosos podrían estar generando una rentabilidad positiva, si estuvieran invertidos en otros activos de la empresa o colocados como inversión en valores del mercado de capital. El mayor o menor costo de los fondos ociosos va a depender del monto y del beneficio alternativo de invertir dichos recursos. El factor básico va a ser el monto de los fondos, que es

consecuente con la probabilidad del riesgo de insolvencia de caja, definido por la variabilidad de los ingresos y egresos de dinero. Estas políticas, definen a su vez, la rotación del activo y pasivo corriente, su respectivo grado de liquidez y el mayor nivel del activo sobre el pasivo corriente.

El costo de oportunidad de los fondos mantenidos en caja, debe compararse con el costo de obtener fondos líquidos adicionales en un momento dado, para solventar alguna circunstancia especial, definiendo el nivel de fondos convenientes en caja. Al comparar ambos costos el nivel apropiado estará en el punto de indiferencia de ellos. El costo de los fondos líquidos adicionales va a depender básicamente de las tasas de interés en que deba incurrir la empresa, para diferentes niveles de fondos líquidos. El mercado de capitales, la situación crediticia del país y las instituciones de crédito al alcance de la empresa, van a definir el costo de obtención de dichos fondos adicionales.

### CUANTIFICACION DEL CAPITAL DE TRABAJO

La empresa obtiene un beneficio por la mayor rentabilidad consecuente de una optimización de sus recursos. Esta meta utópica, debe contemplarse empíricamente para guiar el uso de

activos corrientes o no corrientes y el remanente del ciclo operacional destinado al presupuesto de capital, deben ser excluidos del análisis, ya que estos no se usan como capital de trabajo al iniciarse un nuevo ciclo en la empresa.

#### **b INVENTARIO DE MATERIA PRIMA Y MATERIALES.**

Corresponden a aquellas existencias que participan en forma directa o indirecta en el proceso productivo posterior, valorizadas al precio en que se incorporan al costo del producto.

#### **c INVENTARIO DE ARTICULOS EN PROCESO**

Para el análisis se debe considerar el costo de los artículos en sus diferentes etapas de procesamiento, incluyendo el valor de la materia prima, como la incorporación del valor agregado para transformar dicha materia prima. Cualquiera que sea el sistema de costo a usarse debe reflejarse solo el valor real y excluir los costos que no constituyen movimiento de fondos, como es la depreciación.

#### **d. INVENTARIO DE ARTICULOS TERMINADOS**

Es exclusivamente de carácter operacional, se valoriza a su costo

total de producción, excluyendo el valor de la depreciación.

#### **e CUENTAS Y DOCUMENTOS POR COBRAR.**

Debe tenerse especial cuidado en este rubro, de considerar solamente los documentos y cuentas por cobrar ocasionados por la venta de los productos del giro del negocio, valorizados a su costo de venta, sin incluir el valor del cargo de la depreciación. Se incluyen los anticipos al personal por tratarse de uso de fondos originados en la operación de la empresa a pesar que no es consecuencia de ella. El caso de los gastos anticipados de la operación, se debe considerar si el servicio causante del gasto se extingue dentro del ciclo operacional en cuestión.

### **CONCLUSIONES**

Después de este recorrido sobre el presupuesto operacional y de capital de una empresa, resulta interesante reflexionar sobre los aspectos siguientes:

Planificar es adoptar una decisión que lleva consigo la elección entre varias alternativas.

A todo empresario le interesa saber el tipo de negocio que está formando para el futuro, lo cual implica