

Capital de trabajo alineado a la estrategia de la organización

Tapia, Gustavo N.

Aire, Carlos

I. La estrategia de negocio

El concepto de estrategia es multidimensional y abarca la totalidad de las actividades críticas de una empresa pequeña, mediana o grande, dándole sentido de unidad, dirección y propósito, a la vez que permite enfrentar de mejor forma los cambios necesarios que ocurren en el entorno del negocio.

Una estrategia de negocios, en términos generales, es un patrón de decisiones coherente e integrador que determina el propósito de la Organización en términos de programas de acción con prioridades y asignación de recursos para alcanzar los objetivos.

Esta tarea implica necesariamente la selección de negocios que se desea abordar intentando una ventaja sostenible en el largo plazo, con una respuesta adecuada ante las amenazas y las oportunidades y considerando las fortalezas y debilidades específicas. La estrategia de negocios involucra a todos los niveles de la empresa aun cuando puede planificarse para diversas áreas de la misma (comercial, financiera, productiva, de recursos humanos, operaciones, etc.).

La estrategia es la creación de una posición única y valiosa que implica un conjunto de actividades diferentes. Por eso comprende una lógica con la que se dirige la acción hacia un objetivo determinado, vistas las características que tiene el medio en el que se actúa: las fortalezas y las debilidades, los obstáculos, las fuerzas en contra y las virtudes y habilidades para vencer estos obstáculos. A partir de ello la estrategia surge de elegir un cauce de acción de entre varias posibilidades o alternativas.

Las empresas son dinámicas, respondiendo de manera distinta a los retos; para ejecutar la estrategia se necesita:

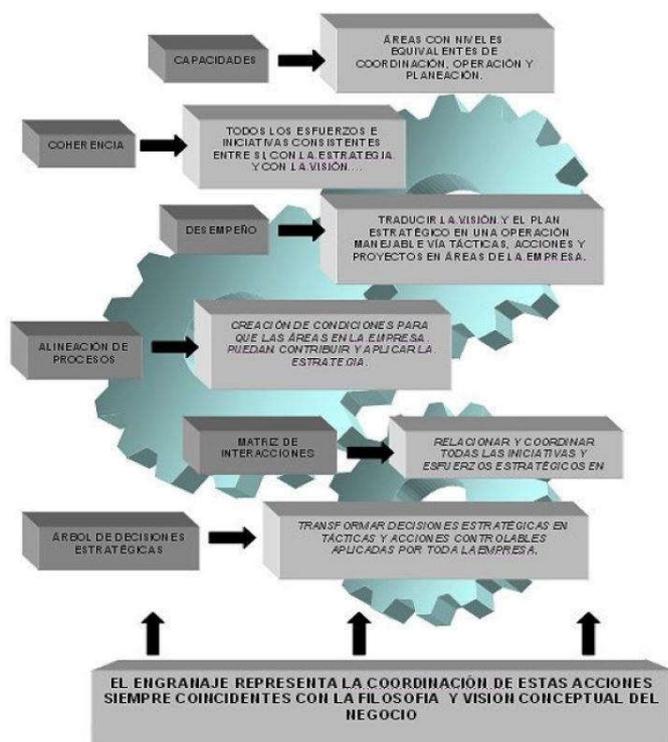


FIGURA 1: Visión y acciones estratégicas

Muchas empresas, en algún momento, han formulado una estrategia para hacer más eficiente la operación, mejorar su posición de mercado y aumentar utilidades. La estrategia es un proceso para controlar el efecto de los factores externos —mercado y competidores— en la empresa; es también un proceso para resolver problemas operativos, crear fortalezas y organizar los esfuerzos de la empresa para crear valor.

En la evolución de las empresas hay por lo menos tres momentos en los que se requiere desarrollar un proceso formal de planeación de la estrategia:

1. Necesidad de institucionalizar el proceso en la empresa para consolidar su posición de mercado —mejorando utilidades—, desarrollar nuevas habilidades y/o explorar mercados.
2. Crecimiento exitoso pero desordenado de la empresa, que debe repensar sus opciones y futuro, definir su estrategia y profesionalizar su operación.
3. Pérdida de competitividad, utilidades y presencia de mercado, que —en una o varias crisis— obligan a revisar la operación, definiendo una nueva estrategia y procesos en la empresa.

La empresa que no cuenta con una estrategia consolidada presenta características —con desempeño deficiente y pérdida de mercados— e identifica áreas y procesos con problemas de operación que son el reflejo de conflictos mayores, requiriendo una revisión y diseño de la estrategia, estructura y procesos para recuperar utilidades y presencia de mercado.

El problema es común en muchas empresas que tienen ausencia de estrategia —visión y control— que las lleva a un deterioro lento e incontrolable. El énfasis del proceso estratégico es resolver los problemas e identificar fortalezas, ajustando la estrategia y la operación al contexto de mercado, con el propósito de consolidar habilidades para crear valor y recuperar competitividad y utilidades; el proceso incluye:

- Identificación de posición, problemas, competidores y potencial de mercado.
- Revisión y diagnóstico de áreas, procesos, estructura, estrategia y potencial de crecimiento.
- Diseño de estrategia de reorganización operacional y nueva estrategia de posicionamiento.
- Rediseño de estructura operacional, procesos operativos y conocimiento.
- Desarrollo de ventajas competitivas e inteligencia del negocio.
- Diseño de competencias por área funcional-puestos clave y de ventajas competitivas.
- Desarrollo de mecanismos de operación, toma de decisiones y coordinación.
- Asignación de responsabilidades por área y desarrollo de políticas operacionales.
- Desarrollo y operación de mecanismos de seguimiento y control.

Una aplicación práctica de la estrategia y sus desviaciones conceptuales que permiten proponer filtros de control para la implementación de estrategias deberá contemplar:

* La tecnología, que sólo tiene sentido tras tener perfectamente definidos los objetivos de negocio. En la mayoría de los casos no es un elemento crítico.

* Falta de apoyo por parte de la dirección debido a la falta de conocimiento de las oportunidades que la estrategia ofrece.

* No existencia de "pasión por el cliente" en la cultura de la organización.

* En los sectores poco maduros, desconocimiento sobre los retornos sobre la inversión.

* La falta de visión y estrategia. Como consecuencia, se dificulta la correcta asignación de recursos y una metodología correcta para el desarrollo del proyecto.

* Redefinición de los procesos del negocio para conseguir los resultados deseados.

* La mala calidad de los datos e información. Uno de los pilares de la estrategia es el conocimiento del cliente —customer intelligence— y dentro de este concepto la calidad de los datos e información resulta fundamental.

* La existencia de problemas emergentes a partir de la integración entre diferentes sectores de la empresa.

* La gestión correcta del cambio y la cultura organizacional.

* Relevancia de la implantación de la estrategia a partir de un análisis previo a su ejecución y otro posterior para de esta manera lograr una visión global en línea con el contexto y en congruencia con la realidad.

Resumiendo, el concepto de negocio describe a la compañía y esquematiza esas oportunidades; la estrategia es el plan macro que describe acciones y enfoques clave a largo plazo para alcanzar metas específicas, las cuales fundamentan el crecimiento de la compañía. Sin duda, las compañías que aplican mejor sus prácticas son las que se aseguran que su estrategia refleje su concepto de negocio.

Las compañías líderes adoptan un enfoque integral para mejorar sus estrategias, y adoptan prácticas efectivas, entre las que destacan las siguientes:

* Equipar a la organización para la colaboración estratégica.

* Conservar flexibilidad en la posición como un atributo crítico para la ventaja estratégica.

* Reforzar las oportunidades estratégicas con fortalezas internas.

* Asegurar que las partes involucradas cosechen las ventajas competitivas.

* Aprovechar las oportunidades que surgen.

ORGANIZACIONES BASADAS EN LA ESTRATEGIA: MEJORES PRACTICAS

Principios que ayudan a las empresas a superar el mercado



FIGURA 2: Mejores prácticas con base estratégica

II. Políticas de capital de trabajo. Alineamiento con la producción y comercialización

La gestión financiera operativa es capaz de realizar la adecuada gestión del efectivo disponible, establecer los términos de crédito a conceder a los clientes que constituyan un estímulo beneficiando las ventas, definir adecuadamente el financiamiento corriente que minimice los costos y el manejo de los inventarios que reduzcan los costos asociados con éstos y contribuya y facilite la toma de decisiones para lograr, de este modo, logrear estabilidad o mejora en el tratamiento de los términos relacionados con el binomio rentabilidad y riesgo. Por eso, la gestión del capital de trabajo se enmarca como un proceso en el que necesariamente debe prestarse atención a la estrategia del negocio y las diferentes estrategias sectoriales formuladas para la obtención de los objetivos organizacionales.

La gestión es el desarrollo de las funciones básicas de la administración: planeación, organización, ejecución y control, encaminadas al cumplimiento de objetivos que fueron previamente establecidos. La planeación se encarga de determinar los

objetivos y cursos de acción que van a seguirse; la organización es la encargada de la distribución del trabajo entre los miembros del grupo; la ejecución de las tareas asignadas debe ser realizada con voluntad y entusiasmo por parte del grupo, para finalmente llevar a cabo el control de estas actividades, de conformidad con los planes trazados por la empresa, y así poder redefinir éstos.



FIGURA 3 Proceso de tareas

En las empresas es común hablar de tres niveles de administración o gestión: estratégico, táctico y operativo. La gestión estratégica es el conjunto de decisiones y acciones que llevan a la organización a alcanzar los objetivos corporativos. Tiene directa relación con la formulación, ejecución y control del plan estratégico de la empresa y se basa en la comprensión y administración de la relación e interacción de la empresa con el medio ambiente, es decir, con los proveedores y los clientes por una parte y, por otra, con los demás agentes presentes en el entorno, tales como la competencia, el gobierno y, en general, todos aquellos que constituyen la cadena de valor a la que pertenece la organización. De la gestión estratégica se deriva la gestión táctica, ya que los objetivos de esta última se desprenden directamente de la primera y deben estar alineados con ellos. La gestión táctica involucra el ámbito interno de la organización y tiene como finalidad el desarrollo de todas sus actividades internas, es decir, aquellas que componen la cadena del valor interna de la organización. La cadena de valor rápidamente se puso en el frente del pensamiento de gestión de empresa como una poderosa herramienta de análisis para la planificación estratégica.

Finalmente, tenemos la gestión operativa, que no por ser de alcance más limitado es menos importante que la gestión estratégica y la gestión táctica. Los objetivos operativos se derivan directamente de los objetivos tácticos. El nivel operativo involucra cada una de las actividades de la cadena del valor interna, tanto primarias como de apoyo (por lo tanto, es posible hablar de gestión de aprovisionamiento, gestión de la producción, gestión de distribución, gestión de marketing, gestión de servicio, gestión de personal, gestión financiera, etc.).

Para abordar la gestión de un proceso como es el referido a la administración del capital del trabajo, en primera instancia se debe definir qué se comprende como proceso. Entre las definiciones usuales tenemos que un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados; o una secuencia ordenada y lógica de actividades repetitivas que se realizan en la organización por una persona, grupo o departamento, con la capacidad de transformar unas entradas (inputs) en salidas o resultados programados (outputs) con un valor agregado, para un destinatario, que es el cliente de cada proceso y que puede estar dentro o fuera de la empresa.

Si consideramos materiales o información, un proceso será un conjunto de actividades interrelacionadas entre sí, que, a partir de una o varias entradas de materiales o información, dan lugar a una o varias salidas también de materiales o información, con valor añadido; una secuencia ordenada y lógica de actividades de transformación que parten de unas entradas (informaciones en un sentido amplio: pedidos, datos, especificaciones y medios materiales, como máquinas, equipos, materias primas y consumibles), para alcanzar unos resultados programados, que se entregan a quienes los han solicitado, los clientes de cada proceso.

En este caso, un proceso será un conjunto de actividades que se desarrollan en una secuencia determinada permitiendo obtener unos productos o salidas a partir de unas entradas o materias primas. Los procesos pueden ser industriales (en los que entran y salen materiales) o de gestión (en los que entra y sale información).

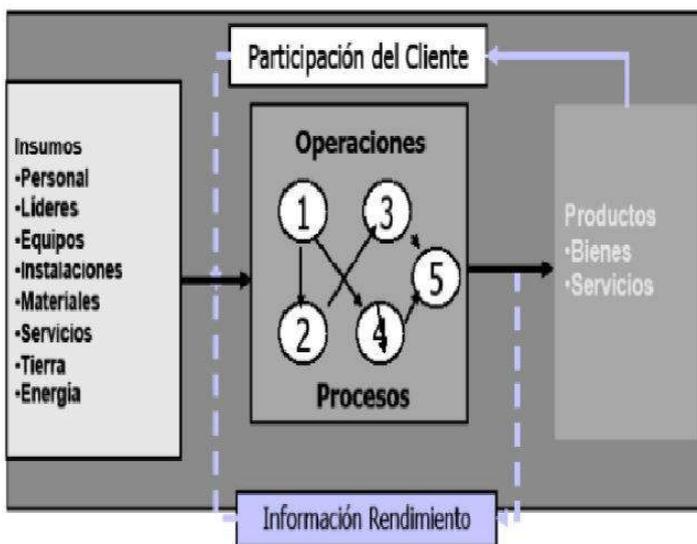


FIGURA 4 Input - output

Componentes

Proceso relevante: es una secuencia de actividades orientadas a generar un valor añadido sobre una entrada, para conseguir un resultado que satisfaga plenamente los objetivos, las estrategias de una organización y los requerimientos del cliente. Una de las características principales que normalmente intervienen en los procesos relevantes es que estos son inter-funcionales, siendo capaces

de cruzar verticalmente y horizontalmente la organización.

Proceso clave: es aquel proceso extraído de los procesos relevantes que incide de manera significativa en los objetivos estratégicos y es crítico para el éxito del negocio.

Subprocesos: son partes bien definidas en un proceso. Su identificación puede resultar útil para aislar los problemas que pueden presentarse y posibilitar diferentes tratamientos dentro de un mismo proceso.

Sistema: es el conjunto de la estructura organizativa, los procedimientos, los procesos y los recursos necesarios para implantar una gestión determinada, como, por ejemplo, la gestión de la calidad, la gestión del medio ambiente o la gestión de la prevención de riesgos laborales.

Procedimiento: es la forma específica de llevar a cabo una actividad. En muchos casos los procedimientos se expresan en documentos que contienen el objeto y el campo de aplicación de una actividad; qué debe hacerse y quién debe hacerlo; cuándo, dónde y cómo se debe llevar a cabo; qué materiales, equipos y documentos deben utilizarse; y cómo debe controlarse y registrarse.

Actividad: es la suma de tareas, que se agrupan en un procedimiento para facilitar su gestión. La secuencia ordenada de actividades da como resultado un subproceso o un proceso y se desarrolla en un departamento o función.

Proyecto: suele ser una serie de actividades encaminadas a la consecución de un objetivo, con un principio y final claramente definidos. La diferencia fundamental con los procesos y procedimientos estriba en la no repetitividad de los proyectos.

Indicador: es un dato o conjunto de datos que ayudan a medir objetivamente la evolución de un proceso o de una actividad. Es definido también como la expresión numérica representativa de la consecución de un resultado.

La gestión del capital de trabajo es una gestión táctica — operativa que se enmarca y alinea con la gestión estratégica de la organización. Requiere de planeación, ejecución y control específicos para lograr niveles de rentabilidad y riesgo adecuados.

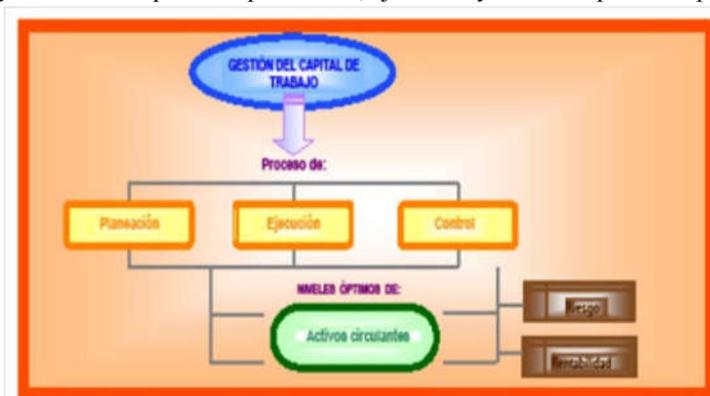


FIGURA 5 Gestión del capital de trabajo

El proceso de alto nivel en donde el diálogo sobre la administración del capital en trabajo debe ser obligatorio es el de planeación y control presupuestal. La práctica más común en los negocios es la de presupuestar el capital en trabajo con base en rotaciones sobre ventas o sobre el costo de ventas y en forma individual para las cuentas por cobrar, los inventarios y los proveedores. Las rotaciones supuestas provienen de una mezcla de la experiencia histórica, del juicio razonado y probablemente de ideas acerca de la meta o metas que se quieren lograr.

Adicionalmente, una de las características del capital en trabajo es que la responsabilidad de sus cambios depende de varias personas u organizaciones. Por ejemplo, en el nivel de la inversión en cuentas por cobrar intervienen las funciones de ventas, crédito y cobranzas y finanzas, mientras que en la de los inventarios intervienen las funciones de manufactura, logística, mantenimiento, compras y otros, al igual que en proveedores intervienen algunos de los ya mencionados. Es, pues, un proceso que requiere de algo más allá del mero supuesto de rotaciones si el negocio realmente quiere optimizar el capital en trabajo. Para administrar estos recursos tiene que abrirse un espacio de tiempo en el proceso de planeación presupuestal para un diálogo encaminado a:

- determinar las metas de capital en trabajo y asegurar la congruencia con las metas de flujo y rentabilidad deseadas por la dirección del negocio.
- establecer las bases operativas para poder reflejar dichas metas en el presupuesto de tal forma que en la fase de control presupuestal, específicamente en el análisis de variaciones de lo real contra lo presupuestado, dichas variaciones puedan ser analizadas con referencia a las causas raíz provenientes de la operación.
- establecer los compromisos necesarios para que las conductas de todos los involucrados se enfoquen hacia las metas y que exista la coordinación y sincronización de acciones necesarias para poder trabajar en equipo y evitar una buena parte de los conflictos naturales que se dan entre estas áreas.

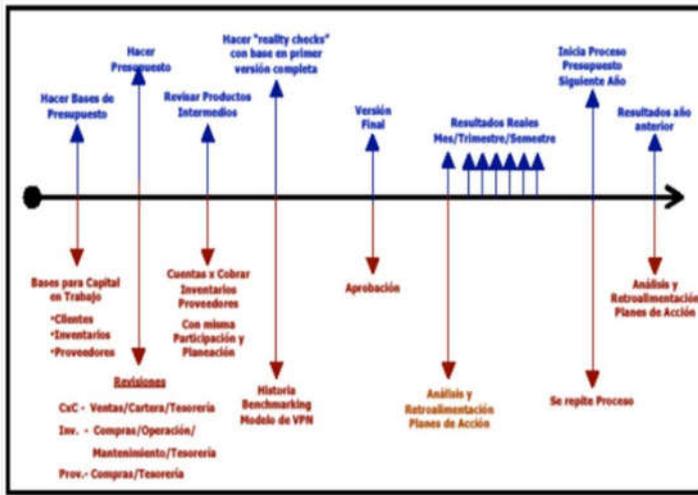


FIGURA 6 Cronograma de tareas

Entre las prioridades competitivas sobresalen las cuestiones emergentes de los costos, la calidad (por diseño y consistencia), el tiempo (velocidad y entrega) y la flexibilidad del proceso (personalización, volumen, etc.).

Las operaciones alineadas con base en el cliente requieren, por ejemplo, que las necesidades del mercado se traduzcan en capacidades deseables para la función operaciones, conocidas como prioridades competitivas. La gerencia, entonces, deberá decidir en qué dimensiones deberá sobresalir el sistema de operaciones de la empresa. Si la competencia se basa en el tiempo, se tratará de conseguir ahorros de tiempo en los diversos pasos de los ciclos y procesos de la entrega del producto.

III. Estrategia y capital de trabajo

Las acciones y gestiones sobre el capital de trabajo parten de planes relativos a los flujos de fondos futuros de las actividades empresariales. Los dueños de negocios y los gerentes deberían planificar, integrando el largo plazo con la coyuntura y los planes con los presupuestos, y relacionando la maximización operativa con los puntos críticos de la estrategia, es decir, teniendo presente qué acciones están orientadas a alcanzar los objetivos planteados. La selección de las mejores acciones en materia de tecnología, técnicas e información que incluyen al capital de trabajo depende del tipo de negocio, del ciclo de trabajo del capital, de la capacidad de gestión y, por supuesto, de factores externos principalmente de índole económica.

Los dueños de negocios y gerentes suelen utilizar una fórmula básica para calcular el capital de trabajo. Esta fórmula es el activo circulante menos pasivo circulante. Tanto los activos y pasivos corrientes actuales se utilizan normalmente en 12 meses o menos, por lo que son esenciales para medir el capital de trabajo. Los activos corrientes y pasivos corrientes incluyen el efectivo y equivalentes de efectivo, cuentas por cobrar, inventarios, valores a corto plazo y las cuentas por pagar y préstamos a corto plazo, respectivamente.

El ciclo de capital de trabajo ayuda a los propietarios y gerentes de empresas determinar qué tan bien sus empresas generan flujos de efectivo, lo cual es una parte fundamental en el análisis del capital de trabajo. Por otro lado, los factores económicos, comúnmente fuera del control de la compañía, también pueden afectar la determinación y el nivel de rentabilidad del capital de trabajo. Las políticas monetarias restrictivas afectan el crédito comercial disponible o los ingresos de los consumidores; las crisis financieras provocan generalmente erosiones en el nivel de capital de trabajo

Desde el análisis estratégico, el cálculo incorrecto del capital de trabajo requerido es una de las causas de fracaso en el emprendimiento de un negocio. En este sentido, la planeación y el desarrollo de la estrategia comercial correlacionando niveles de venta, participación en el mercado, crecimiento, posicionamiento, preferencia por los productos, elección de segmentos y canales de distribución resultan esenciales para la determinación del capital de trabajo necesario en el negocio actual y en el tiempo proyectado.

Del mismo modo, la tecnología para producir y la estrategia productiva determinarán posibles economías de escala, variabilidad de costos, márgenes de seguridad y capacidad operativa, que se traducen en un mayor o menor requerimiento de capital de maniobra aun cuando tienen incidencia directa en los resultados económicos y financieros de la empresa.

El capital de trabajo es un indicador clave para medir la eficiencia financiera de una empresa. El tamaño del capital de trabajo varía en función de la estructura de los negocios; sin perjuicio de ello es conveniente evitar los excesos y la escasez de los insumos que lo componen, empleando una mayor habilidad del administrador financiero, el cual persigue un equilibrio entre la rentabilidad y el riesgo de los negocios.

Ante planes de expansión de la empresa, las necesidades de capital de trabajo también se incrementarán y, ergo, las necesidades financieras irán en el mismo sentido al estar correlacionadas unas con otras. Es elemental el análisis marginal de costos y beneficios tanto en el análisis general del capital de trabajo como en el particular para cada uno de los rubros componentes.

El analista deberá considerar si determinados cursos de acción son convenientes en virtud del estudio del contexto, del conocimiento del negocio y de las aptitudes de los decisores involucrados. Aspectos como la variabilidad de los costos, la aceleración del ciclo operativo de caja, la reducción de la rotación de las cuentas a cobrar, un menor tiempo en el proceso productivo, una financiación a corto o a mediano y largo plazo, el empleo de tecnología y la calidad de la información están presentes en el análisis de la gestión del capital de trabajo requiriendo de un alto profesionalismo.

Fuentes consultadas

- * Aire Carlos, Tapia Gustavo (2011). Conducción estratégica en la evaluación de proyectos de inversión. Edicon. Buenos Aires.
- * Ansoff — Declerk — Hayes. El planteamiento estratégico. México 1990.
- * Kotler Philip. Dirección de Marketing. Prentice Hall. México. 2004.
- * Porter Michael, Estrategia Competitiva. México. CECSA Año1999.

- * Suárez Suárez Andrés. Decisiones Óptimas de Inversión y Financiación en la Empresa. Editorial Pirámide. Madrid
- * Weston - Brigham. Fundamentos de Administración Financiera. McGrawHill. México.
- * Weston — Copeland. Finanzas en Administración. McGrawHill. México.

© Thomson Reuters