

## **El ciclo empresarial y las transacciones económicas**

El funcionamiento de la empresa, para alcanzar elevada eficiencia y competitividad, debe organizar el mismo en 3 ciclos que deben ejecutarse de forma simultánea: (1) ciclo operativo, (2) ciclo táctico, y (3) ciclo estratégico. En el primer ciclo se manifiesta la eficiencia y eficacia con que trabaja la empresa. El ciclo táctico asegura la sostenibilidad del ciclo operativo de forma eficiente y eficaz. El ciclo estratégico asegura el desarrollo y crecimiento de la empresa que de no concretarse implica el deterioro sensible de la empresa en el mediano y largo plazos.

### **❖ El ciclo operativo.**

Es la secuencia estructurada en el tiempo de las actividades que van desde captar la demanda a satisfacer y obtener recursos desde sus fuentes de aprovisionamiento hasta la entrega de los productos a los clientes, servicio posventa y el cobro. En la ejecución de este ciclo se materializa la efectividad de la empresa.

La tendencia actual es que el ciclo operativo penetra hacia atrás en la cadena de suministro hasta los proveedores de los proveedores y hacia delante hasta los clientes finales, lo cual genera la necesidad de pasar a la planificación colaborativa en el marco de la cadena de suministro.

La eficiencia y efectividad de la empresa depende en gran parte de que se trabaje con una alta coordinación en todo este ciclo. Esto es esencial para avanzar en el perfeccionamiento del sistema empresarial, otorgando gradualmente a las direcciones de las entidades nuevas facultades, con la finalidad de lograr empresas con mayor autonomía, efectividad y competitividad, sobre la base del rigor en el diseño y aplicación de su sistema de control interno; mostrando en su gestión administrativa orden, disciplina y exigencia...”.

### **❖ El ciclo táctico**

Es la secuencia estructurada en el tiempo de actividades para asegurar el debido mantenimiento de los activos fijos y asegurar la fuerza de trabajo con la capacitación más actualizada de acuerdo a las perspectivas de desarrollo y mejora de la empresa según se establece en el Código de Trabajo.

Este ciclo debe asegurar las condiciones para la ejecución de los ciclos operativos actuales y futuros con efectividad creciente. La ejecución eficiente de este ciclo determina que en ciclos operativos futuros se asegure la debida sostenibilidad de crecimiento de la efectividad de la empresa.

### **❖ El ciclo estratégico**

Es la secuencia estructurada en el tiempo de las actividades para asegurar el crecimiento y desarrollo de las capacidades productivas, los productos, la tecnología y

la organización de la empresa, soportado en proyectos de **I+D+ i + Inversiones + Capacitación + Introducción + Asimilación**, tomando como base el Sistema de Ciencia e Innovación Tecnológica (SCIT) establecido por el CITMA.

Este ciclo debe extenderse hacia atrás y hacia delante en la cadena de suministro para generar desarrollos coordinados en toda la cadena. En este ciclo se contempla las inversiones de acuerdo a su legislación.

El desarrollo de la empresa depende de la efectividad de ejecución de este ciclo. Sin desarrollo la empresa tiende a deteriorarse competitivamente sobre todo en el entorno cambiante actual.

Cada ciclo tiene su propio **Horizonte de Planificación** en la empresa, el cual debe ser mayor que la duración del ciclo empresarial en cada perspectiva. La empresa debe mantener una debida planificación de cada ciclo. Cuando se elabora el plan de un determinado período (cinco años, anual, trimestral, mensual, semanal, diario) debe integrarse a dicho plan las actividades, resultados y recursos que corresponden al periodo abarcado de cada uno de los 3 ciclos.

En el momento de conclusión de un ciclo estratégico éste genera en los ciclos operativo y táctico que se inician en ese momento nuevas características y efectividad. Al concluir un ciclo táctico se crean las condiciones para el inicio de un ciclo operativo en condiciones de asegurar elevada efectividad.

La empresa en su gestión debe reiterar constantemente su ciclo operativo sin interrupción y paralelamente sostener su ciclo táctico y distintos ciclos estratégicos (varios proyectos en acción) que se despliegan en paralelo y en diferentes etapas.

Los proyectos que conforman el ciclo estratégico constituyen el plan estratégico de la empresa y deben ser el resultado de la planeación estratégica. Sin embargo, en la práctica actual extendida en las empresas cubanas no se logra siempre la debida integración del plan estratégico y el plan económico, lo cual afecta la efectividad de la empresa y su dinámica de desarrollo. Incluso, se observa en muchas empresas cierta desconexión entre los aparatos de planeación estratégica, de la planificación económica y el área técnica.

## **2. Las transacciones económicas**

El ciclo operativo contiene el conjunto de operaciones y transacciones referidas a:

- Licitación
- Contratación
- Compras nacionales y de importación
- Transportación nacional e internacional
- Trámites aduanales
- Recepción
- Pagos
- Almacenaje de materiales

- Despacho
- Producción y servicio
- Control de activos
- Mantenimiento de activos
- Almacenaje de producto terminado
- Distribución
- Venta
- Transporte nacional e internacional
- Exportación
- Cobro

La debida planificación y control de la secuencia de las actividades del ciclo operativo con orientación a la satisfacción temporal, cuantitativa y cualitativa de las demandas de los clientes es condición necesaria para el logro de una elevada eficiencia y eficacia.

La ejecución de todas las operaciones del ciclo operativo debe hacerse teniendo en cuenta las normas de Contabilidad establecidas por el Ministerio de Finanzas y Precios y ateniéndose totalmente a las normas de control interno establecida por la Contraloría General de la República (Resoluciones 60, 512, y otras), las cuales deben ser de dominio de todos los trabajadores que intervienen en estas operaciones o toman decisiones con relación a las mismas. Es por tal motivo que la organización y ejecución de estas operaciones debe ajustarse a dichas normas, lo cual es básico para mantener un estado satisfactorio del control interno.

La duración del ciclo operativo de la empresa y la eficiencia con que se gestiona el mismo determina la necesidad de **capital de trabajo** en magnitud y estructura para el funcionamiento eficiente de la empresa. En los estados financieros se puede determinar si la magnitud y estructura se corresponde con esta necesidad, así como el nivel de financiamiento que se cuenta para respaldar el mismo.

**Elaborado por el Prof. Dr. Cs José Antonio Acevedo.**