

FONDOS DE CAPITAL DE TRABAJO DE LA US NAVY, UNA HERRAMIENTA DE EFICIENCIA LOGÍSTICA

Werner Jungk Maldonado*

Resumen

El Fondo de Capital de Trabajo de la Armada de EE.UU. es un fondo rotativo, destinado a financiar las actividades de la Marina, que provee productos y servicios sobre una base reembolsable. Su principal objetivo es operar sobre la base del concepto de punto de equilibrio en el tiempo, no generando ganancias ni produciendo pérdidas. Con la firma del Tratado Interamericano de Asistencia Recíproca como del Pacto de Asistencia Mutua Militar, firmado entre Chile y EE.UU., se produjo una gran influencia en los procesos logísticos y financieros de la Armada de Chile. Es así como se crearon tres fondos de capital de trabajo, El Fondo Rotativo de Abastecimiento, en 1965; el Fondo de Obras, en 1971 y finalmente el Fondo Industrial Naval, en 1984.

Palabras clave: Fondo rotativo; fondo rotativo de abastecimiento; procesos logísticos; fondo industrial naval.

El Fondo de Capital de Trabajo de la Armada de Estados Unidos o *Navy Working Capital Fund* (NWCF), es un fondo rotativo que financia las actividades de la Marina, que provee productos y servicios sobre una base reembolsable, basado en una relación cliente-proveedor entre las unidades operativas y la organización de apoyo logístico. El NWCF es un fondo rotativo: una cuenta o fondo que para financiar sus operaciones depende más bien de los ingresos por ventas a sus usuarios que de asignaciones directas por parte del Congreso. Su propósito es generar los ingresos necesarios para cubrir la totalidad del costo de sus operaciones, así como financiar las operaciones corrientes del fondo sin la restricción del año fiscal. El objetivo del fondo rotatorio es operar sobre la base del concepto de punto de equilibrio a través del tiempo, es decir, sin obtener ganancias ni sufrir pérdidas.

Los grupos de actividades de la Armada de Estados Unidos financiados a través del NWCF son las siguientes: administración del abastecimiento, mantenimiento en talleres, investigación y desarrollo, transporte y apoyo de bases.

Evolución del NWCF

Las fuerzas armadas norteamericanas históricamente habían contado con dos categorías de fondos rotativos: fondos de existencias (*Navy Stock Fund*) y fondos industriales (*Navy Industrial Fund*).

Los fondos de existencias, que la Armada utilizaba desde la década de 1870, tenían como objetivo financiar la adquisición de grandes cantidades de material (repuestos y otros ítemes) de fuentes comerciales, para mantenerlas en inventario. El propósito de este material era venderlo a los usuarios, para así lograr el alistamiento de los sistemas de armas o proveer apoyo de personal. Los fondos industriales, que la Armada utilizaba desde la década de 1940, proporcionaban productos y servicios industriales y comerciales, tales como mantenimiento en talleres, transporte e investigación y desarrollo. Las enmiendas de 1949 a la *National Security Act* de 1947, autorizaron al Secretario de Defensa de Estados Unidos para el establecimiento de los fondos de capital de trabajo en el Departamento de Defensa, el cual comenzó a trabajar con el

* Capitán de Navío AB, Magíster en Ingeniería Industrial, mención Logística, PUCV. (wjungk@armada.cl).

concepto de fondos rotativos a contar de 1951, teniendo cada rama un fondo de existencias y un fondo industrial.

En 1991, todos los fondos de existencias y los fondos industriales del Departamento de Defensa se unieron para formar un fondo rotativo único, el Fondo de Operaciones Comerciales de Defensa o *Defense Business Operations Fund* (DBOF). El DBOF se capitalizaba a un nivel significativamente menor que la suma de los fondos de existencias e industriales que pasó a reemplazar. La consolidación de los fondos de existencias e industriales produjo una disminución en el nivel general de liquidez, al permitir que los fondos o capital fueran compartidos por todas las actividades, con los consecuentes problemas en el flujo de fondos.

En diciembre de 1996, el DBOF fue reestructurado en cuatro fondos de operaciones (Ejército, Armada, Fuerza Aérea y defensa general). Cuando se añadió un quinto fondo —el *Defense Commissary Agency* en 1999—, la nueva organización pasó a denominarse oficialmente Fondo de Capital de Trabajo de Defensa o *Defense Working Capital Fund* (DWCF). Los cinco fondos y sus correspondientes áreas comerciales suministran productos y servicios al Departamento de Defensa y a otras actividades autorizadas.

Operación del NWCF

Las funciones de apoyo que son financiadas mediante el NWCF, como parte del DWCF, están agrupadas, a nivel de este último, en áreas comerciales administradas dentro del Departamento de Defensa. Estas áreas comerciales reciben su capital inicial de operaciones, mediante una asignación o transferencia de recursos de un fondo rotativo ya existente. Este capital de operaciones se denomina *corpus* y se utiliza para financiar los costos iniciales de productos y servicios. Los recursos destinados a reestablecer el nivel de fondos del *corpus* se generan mediante la aceptación de pedidos de los usuarios, que son compromisos sobre las asignaciones correspondientes a la actividad de pedidos. El área comercial entrega los bienes y servicios requeridos en un pedido utilizando los fondos del *corpus*; posteriormente se factura al cliente

basándose en los precios fijados para esos bienes y servicios. El nivel del fondo se reestablece cuando el cliente paga la factura al fondo.

Los pedidos de los usuarios aceptados por las actividades del NWCF, deben ser obligaciones de una actividad correspondiente al gobierno federal o anticipos de clientes que no pertenezcan al gobierno federal. La aceptación de un pedido genera una relación cuasi-contractual entre la actividad del NWCF y su usuario. Los usuarios de cada actividad perteneciente al NWCF son responsables de la elaboración del presupuesto y del control presupuestario del costo de los productos finales o servicios en un pedido a la actividad correspondiente. El usuario no puede utilizar los fondos asignados para realizar en forma indirecta (mediante la actividad del NWCF) lo que no está permitido hacer en forma directa. La disponibilidad de una asignación no se puede ampliar o modificar en ningún modo mediante una transferencia al NWCF. El usuario es el principal responsable de determinar si los fondos que le han sido asignados son aplicables a los pedidos realizados a una actividad del NWCF.

Precios estabilizados de facturación

Una de las características del NWCF, que permite que sus usuarios elaboren con precisión los planes y presupuestos para sus fondos asignados a los requerimientos de apoyo del NWCF, es la política de estabilización de precios adoptada por este fondo. Para cada año presupuestario, el NWCF fija los precios al usuario sobre la base de los productos finales, en todos los casos en que esto sea factible. Estos precios están fijados a un nivel en que se estima se recupera el costo de los productos o servicios suministrados. Esta política de precios estabilizados, protege a los usuarios de los fondos asignados de cualquier cambio imprevisto en los costos, y también minimiza las fluctuaciones en los niveles de trabajo planificados para el NWCF, lo que permite un uso más eficaz de los recursos de este fondo.

Junto con la política de precios estabilizados, el NWCF utiliza una política de recuperación de costos o de punto de equilibrio. Con los precios estabilizados, las ganancias o pérdidas en las operaciones se pueden producir como

consecuencia de variaciones en la ejecución del programa. Para mantener la recuperación total de los costos, y de ese modo no perder ni ganar en el largo plazo, las actividades del NWCF generalmente ajustan sus precios cada año para reflejar las ganancias y pérdidas generadas.

Exigencias del NWCF

Para ser incluida en la estructura financiera del NWCF, un área comercial propuesta debe cumplir con cuatro criterios:

- Que los *outputs* (es decir, los bienes producidos y servicios prestados) puedan ser identificados;
- Contar con un sistema de contabilidad aprobado;
- Que las organizaciones (es decir, los usuarios) que requieren y hacen pedidos de productos o servicios estén identificados;
- Que las ventajas y desventajas de establecer una relación comprador/vendedor hayan sido evaluadas.

Fondos rotativos

El financiamiento del NWCF se basa en un concepto de fondo rotativo de operaciones, según el cual las actividades del NWCF recibieron su capital inicial de operación mediante una asignación o transferencia de recursos desde asignaciones existentes de fondos, y utilizaron esos recursos para financiar el costo inicial de los productos y servicios. Los recursos financieros para reestablecer el nivel del capital inicial de operación y permitir las operaciones corrientes, se generan mediante la aceptación de pedidos de los usuarios.

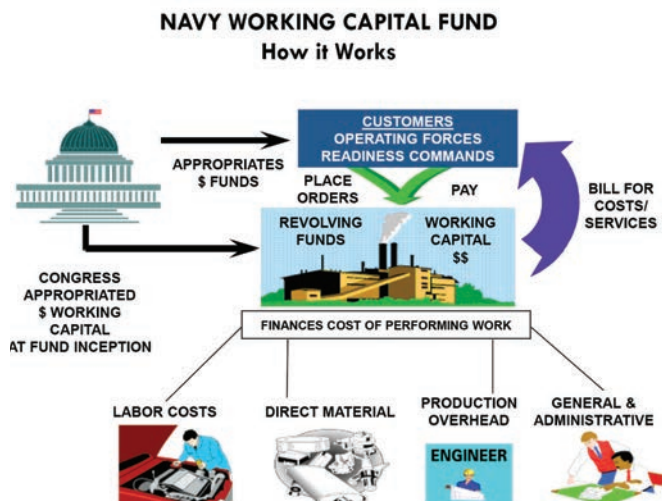
Los fondos rotativos funcionan en forma similar a una cuenta corriente personal; un individuo deposita ingresos en su cuenta. Para que éstos se mantengan como una operación corriente, los productos y servicios necesarios deben ser comprados, lo que reduce el fondo total. Para

mantener el fondo equilibrado, los gastos no deben exceder el ingreso. Si se mantiene un saldo positivo en la cuenta y se buscan formas de aumentar el capital aún más, las actividades del fondo rotativo realizan una buena administración financiera.

Un fondo rotativo recibe su nombre a partir de la naturaleza cíclica del flujo de fondos. Los ingresos provenientes de las compras de los usuarios se utilizan para financiar las operaciones corrientes de los proveedores de servicios, es decir, las áreas comerciales de un fondo de capital de trabajo, venden productos o servicios con el objetivo de recuperar el costo total en que incurrieron al proveerlos. Los ingresos obtenidos de las ventas se utilizan posteriormente para comprar o reponer el inventario y financiar la producción de futuros productos y servicios.

Resumen del proceso de financiamiento del NWCF

- El Congreso entrega un *corpus* de fondos una sola vez para comenzar la operación y antes de que se generen los pedidos de los usuarios.
- Los usuarios reciben asignaciones del Congreso a través del presupuesto anual.
- El usuario envía una orden de trabajo u orden de pedido al proveedor del área comercial del fondo de capital de trabajo.



■ Ciclo del NWCF

- El área comercial suministra el servicio o producto, paga los gastos en que se incurrió y factura al usuario.
- El usuario paga la factura al proveedor del fondo de capital de trabajo.
- El área comercial incurre en una pérdida o ganancia durante el año fiscal, lo que tiene como consecuencia un aumento del precio cobrado al cliente o una disminución de éste.

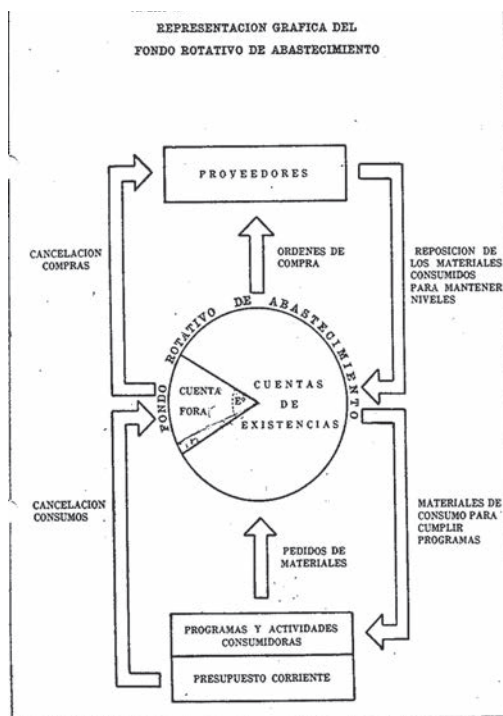
La experiencia en Chile

El Tratado Interamericano de Asistencia Recíproca firmado entre varios países latinoamericanos y Estados Unidos en 1947, más el Pacto de Asistencia Mutua Militar firmado entre Chile y los Estados Unidos en 1952, significó una gran influencia norteamericana en muchos aspectos, incluidos los procesos logísticos y financieros de la Armada de Chile.

En ese contexto, se crearon tres fondos de capital de trabajo: en 1965 el Fondo Rotativo de Abastecimiento, en 1971 el Fondo de Obras y finalmente en 1984 el Fondo Industrial Naval, cada uno de ellos orientados a diferentes actividades logísticas, abastecimiento, mantenimiento de infraestructura terrestre y mantenimiento de unidades respectivamente.

Siendo el Fondo Rotativo de Abastecimiento, el pionero de los fondos de capital de trabajo en la Armada de Chile, sin embargo, es el que hoy en día se encuentra más apartado de su espíritu original. El presidente de la República, en un mensaje al Congreso el 1° de diciembre de 1964 manifestaba: "La aplicación integral y en forma adecuada del Presupuesto por Programas, exige como condición indispensable que la Armada cuente con un capital de trabajo adecuado, especialmente en lo que al abastecimiento se refiere."

La Ley que creó el Fondo Rotativo de Abastecimiento fue promulgada en 1965 y un



■ Figura 1: Flujo del FORA

año más tarde se aprobó su reglamento en el cual se estableció el flujo que se describe en la figura 1, de la cual se puede desprender la similitud con el modelo norteamericano.

Desafíos

Las fuerzas armadas en general y la Armada en particular, tienen el gran desafío de preservar y fomentar el adecuado uso de los fondos de capital de trabajo con que cuentan, ya que constituyen una valiosa herramienta de gestión y de costo de los principales procesos logísticos. Por otra parte, no es descartable a futuro, ampliar su uso a otros procesos, tal como ocurre en la actualidad en la Marina de los Estados Unidos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Mc Caffery, Jerry. (2004) Budgeting and Financial Management for National Defense.
2. Potvin, Lisa. (2012) Practical Financial Management: A Handbook for the Defense Department Financial Manager.
3. Keating, Edward (2003) Challenges in Defense: Working Capital Fund Pricing.