

Gestión Financiera de la Pequeña y Mediana Industria en la ciudad de Maracaibo

Vera Colina, Mary A.*

Resumen

Se determinan los procedimientos financieros de la PYMI en la zona industrial del municipio Maracaibo utilizando una población de 27 establecimientos; al analizar los resultados se concluye que: La gestión de tesorería utiliza procedimientos medianamente formalizados, presentando debilidades en estimación y diversificación de fuentes de ingresos, selección de entidades bancarias, manejo de moneda extranjera, fijación de políticas de riesgo y centralización de la toma de decisiones. Los registros contables y financieros presentan poca sistematización y están desarticulados del resto de las actividades, realizándose para cumplir exigencias legales y no como una actividad que beneficie el desempeño. La planificación financiera no presenta coordinación y sus componentes se encuentran desarticulados. En el control financiero no existen indicadores para medir la actividad ni para evaluar resultados; no se organizan procedimientos de auditoría y se carece de acciones de contingencia. Finalmente, el personal encargado de la gestión financiera resulta ser de mediana edad, sexo masculino, con formación en el área financiera, experiencia, toma de decisiones centralizadamente y vinculado con la propiedad de empresa. Se recomienda la aplicación de un plan de reestructuración adaptado a cada empresa, con la colaboración de instituciones públicas y privadas que apoyen la labor de la PYMI.

Palabras clave: Gestión Financiera, PYMI, Gestión de Tesorería, Registros Contables, Planificación Financiera, Control Financiero, Perfil de personal.

Recibido: 00-10-31. Aceptado: 01-01-24

* Economista. Magister en Gerencia Financiera. Profesora de la Universidad del Zulia. Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas. Maracaibo, Venezuela. Correo electrónico: mvera@luz.ve.

Financial Management in Small and Medium Sized Industries in Maracaibo

Abstract

The financial procedures within Small and Medium Sized Industries in the industrial park in Maracaibo Municipality, based on a population of 27 enterprises, were determined. After analyzing the results, the conclusions were the following: treasury management utilized relatively informal procedures, reflecting weaknesses in the estimation and diversification of revenue sources, the selection of bank entities, the management of foreign currency, the establishment of risk policy, and in centralized decision making. Accounting and financial records are not well systematized, nor are they well articulated with the rest of operations. They are used to fulfill legal requirements but not to improve company performance. Financial Planning lacks coordination and its components are disconnected. In Financial Control, there are no performance indicators to evaluate operations and results. There are no organized auditing procedures, nor contingency actions. Finally, the personnel in charge of financial management are middle-aged, male, with education and experience in financial issues; they are used to making centralized decisions and are either shareholders, or closely related to shareholders in the companies. The recommendation is to apply restructuring plan adjusted to the needs of each company, in collaboration with public and private institutions that support the activities of Small and Medium Sized Industries.

Key words: Financial management, small and medium sized industries, account management, accounting systems, financial planning, financial control, employee profiles.

Introducción

El análisis y evaluación del desempeño de las empresas catalogadas como parte de la Pequeña y Mediana Industria (PYMI) siempre ha resultado un tema atractivo para los investigadores del área gerencial, y así lo demuestran los numerosos estudios que existen al respecto. Se trata, en la mayor parte de los casos, de contribuir al desarrollo de este sector industrial, ante los altos niveles de informalidad que suele presentar, y dada la importancia que tiene en materia de generación no solo de producto, sino también de empleo. Son muchas las áreas temáticas que se han estudiado tomando como

referencia las características gerenciales de este tipo de empresas, desde los aspectos relacionados con operaciones productivas, hasta el manejo de recursos humanos, pasando por la gerencia de mercadeo y la administración de sus finanzas. En este último aspecto siempre se hace énfasis en uno de los mayores problemas que presenta el sector: la baja disponibilidad de recursos monetarios para financiar sus operaciones corrientes y/o para la expansión de sus actividades; tratando de atacar este problema, muchos estudios se han concentrado en la búsqueda y creación de nuevas alternativas de financiamiento (generalmente promovidas por fondos gubernamentales), como

una vía que permita al pequeño y mediano industrial superar las deficiencias financieras que los caracterizan. Pero hasta el momento se han concentrado los esfuerzos en la búsqueda de una solución "externa" a este problema, sin evaluar la manera como el empresario está administrando sus recursos internamente; es decir, se afirma que hay que crear facilidades para financiar las actividades de estas organizaciones por el efecto multiplicador que tiene sobre las variables económicas y sociales de un país, pero vale la pena preguntarse: ¿está el personal de estas empresas suficientemente preparado para el manejo de esos recursos?, ¿poseen las organizaciones procedimientos formales que les permitan administrar eficientemente sus transacciones a nivel financiero?. La búsqueda de una respuesta a estas interrogantes es el hecho que motiva un estudio como el que se presenta.

Se trata de establecer un diagnóstico de los procedimientos utilizados en la Gestión Financiera de este tipo de organizaciones, investigar el grado de formalización que existe en ellos, entendiendo como Gestión Financiera al conjunto de procesos integrados que se relacionan con el manejo de operaciones de tesorería, sistematización de los registros contables y financieros, planificación financiera y el control y evaluación financieros, incluyendo las características que presenta el personal responsable de todos estos procesos. Con base en este diagnóstico, se plantearán las recomendaciones que se consideren necesarias para mejorar el desempeño de estas industrias en el área de la administración de sus finanzas.

1. Variable del estudio: La Gestión Financiera

Se utiliza en esta investigación una variable única que se denominará "Gestión Fi-

nanciera", aplicada específicamente a la población seleccionada para el estudio. Al hacer referencia a la Gestión Financiera de una organización se incluirá dentro de ella al conjunto de procedimientos que, en forma sistemática y organizada, se utilizan en una empresa para administrar los recursos monetario-financieros que ésta requiere para cumplir adecuadamente con todas sus operaciones productivas. Desde este punto de vista, la Gestión Financiera representa una función de apoyo a las actividades primarias de la empresa, cuya finalidad es garantizar la disponibilidad oportuna de los recursos requeridos para el óptimo funcionamiento de éstas, tanto en el corto como en el mediano y largo plazo, equilibrando necesidades de liquidez de la organización con sus objetivos de riesgo y rentabilidad.

Para facilitar el estudio de esta variable, se han agrupado los diferentes tipos de procedimientos en 4 dimensiones principales: Gestión de tesorería (Españeira, Sheldon y asociados, 1988), Sistematización de Registros Contables y Financieros (Dickson, 1974), Planificación Financiera (Brealey y Myers, 1993) y Control y Evaluación Financieros (Brealey y Myers, 1993). Una quinta dimensión se incluirá en el análisis de la Gestión Financiera: el Perfil que caracteriza al personal encargado de esta función (Gutiérrez, 1992), ya que se considera que es un elemento fundamental que incide sobre el grado de formalización que alcancen los procedimientos involucrados en esta variable. Cada una de estas dimensiones será analizada utilizando los indicadores apropiados que permitan su estudio (una lista completa de indicadores puede revisarse en Vera, 1999: 37).

1.1. La Gestión de Tesorería

Una de las funciones más importantes de la Gestión Financiera de toda organización

está representada por el manejo de los fondos de tesorería, es decir, la administración de los recursos que posee y necesita para el adecuado funcionamiento de todas sus operaciones en el corto plazo. La gestión de tesorería ha experimentado una evolución significativa de sus procedimientos y técnicas en las últimas décadas; esta evolución ha estado motivada, fundamentalmente, por la creciente complejidad e incertidumbre que caracterizan al entorno económico-financiero en el que se desenvuelven los negocios en la actualidad. Tal como lo señala Espiñeira, Sheldon y Asociados (1988), basándose en sus experiencias en la materia y en el marco de las teorías modernas de las finanzas a nivel mundial, la gerencia de la tesorería en el pasado reciente podía catalogarse como una "tesorería reactiva", que actuaba de acuerdo a los acontecimientos ocurridos en su entorno, sin anticiparse a ellos; este comportamiento podía no ser peligroso dentro de un ambiente caracterizado por la monotonía y la ausencia de cambios significativos en sus condiciones, pero ante los crecientes niveles de incertidumbre que predominan en el comportamiento de la mayoría de las variables económico-financieras a nivel nacional e internacional, continuar con la práctica de una tesorería reactiva en las organizaciones modernas puede convertirse en un serio obstáculo para el desempeño adecuado de sus actividades empresariales. Recomiendan estos consultores que la gestión de tesorería debe evolucionar hacia una "tesorería proactiva" que se anticipe a los cambios en el entorno, y represente un apoyo fundamental para el éxito de la organización; caracterizando a este tipo de gestión proactiva como el lado opuesto de la tesorería reactiva. En el caso de la tesorería proactiva se le otorga mayor importancia a la función de tesorería, se

planifica anticipándose a los cambios externos, se coordinan e integran las funciones financieras, se responde ágilmente al entorno, se desarrolla alta capacidad negociadora se mide clara y oportunamente la gestión, se utilizan sistemas de información integrados, y se promueve una mayor descentralización dentro de un ámbito de control adecuado.

Asimismo, señalan que el óptimo funcionamiento de la gestión de tesorería es íntimamente relacionado con la ejecución de seis funciones fundamentales: administración del efectivo, de la disponibilidad superavitaria o deficitaria de fondos, de la moneda extranjera, de la exposición a variaciones en tipos de cambio y tasas de interés, del riesgo involucrado en las operaciones financieras, y la utilización de sistemas de información.

1.2. Sistematización de registros contables y financieros

Todo negocio, por muy pequeño que éste sea, debe contar con un sistema de registros apropiado, que suministre información sobre la evolución de las operaciones de la organización, y permita proyectar el comportamiento futuro del mismo. El gerente no sólo debe conformarse con los registros exigidos por la ley, sino que debe procurar la cuantificación de todos los aspectos que sean considerados relevantes para la toma de decisiones dentro de la empresa. "Sin un registro de las actividades de un negocio, el propietario-administrador estará trabajando a ciegas y sus probabilidades de éxito estarán limitadas" (Dickson, 1974).

El citado autor hace referencia a algunas de las finalidades que persigue un sistema de registros contables y financieros:

- Proporciona información referente a la situación actual, así como de los resultados del pasado del negocio; asimismo, esta información será útil para pronosticar y presupuestar las operaciones futuras y sus resultados.
- Suministra información con base en la cual la empresa podrá definir sus políticas crediticias.
- Contribuye con la toma de decisiones orientadas a salvaguardar los activos y la utilidad del negocio.
- Proporciona la información exigida por el fisco y otras entidades gubernamentales.
- Permite al gerente establecer comparaciones de sus resultados con las de otras empresas de ramos similares.

Se recomienda que el sistema de registros se diseñe de la manera menos compleja posible, debe ser lo más sencillo y directo que pueda elaborarse sin dejar de incluir los datos que resulten esenciales, que sea capaz de generar información útil en forma rápida y presentada de tal forma que sea fácil de comprender. Debe contar con mecanismos que permitan comprobar la veracidad de la información suministrada, y en su diseño deben incorporarse procedimientos que fomenten la divulgación de la información contenida en él, de acuerdo con las necesidades de los diferentes niveles jerárquicos y departamentales de la empresa. El volumen y diversidad de operaciones que realice la organización puede requerir la utilización de sistemas de registros automatizados; aún en estos casos no debe olvidarse la necesidad de que los mismos se adapten a las características propias del negocio.

Teniendo como base la información sistematizada, el gerente debe realizar un análisis periódico de los resultados arrojados por las operaciones, de tal forma que puede determinarse si la empresa se encamina en la direc-

ción correcta, o deben aplicarse acciones que permitan mejorar su desempeño; esta tarea puede facilitarse con la utilización de técnicas recomendadas por el análisis financiero.

1.3. Planificación Financiera

De acuerdo con Brealey y Myers (1993), la planificación financiera es un proceso que comprende :

- El análisis de las diferentes alternativas de inversión y financiamiento de las que disponen la empresa en un momento determinado.
- La proyección de las consecuencias futuras de las decisiones presentes, a fin de evitar sorpresas y comprender las conexiones que existen entre las decisiones a tomar hoy, y las que se produzcan en el futuro.
- La decisión de que alternativas adoptar para su posterior ejecución.
- La comparación del comportamiento de las opciones ejecutadas con los objetivos establecidos en el plan.

Este proceso puede elaborarse para decisiones a ejecutar en el corto y en el largo plazo. La planificación financiera a corto plazo se encuentra estrechamente relacionada con la gestión de los fondos de tesorería, ya analizada anteriormente. La planificación financiera a largo plazo puede involucrar decisiones sobre planes de crecimiento agresivo, planes de crecimiento normal, planes de reducción y especialización, y planes de desinversión

Debe existir una coordinación adecuada entre las operaciones desarrolladas por la planificación financiera a corto y largo plazo, sin descuidar ninguna de ellas; además, resulta de vital importancia el estudio periódico de las variables exógenas que afectan los resultados de la organización, ya que el comportamiento de este tipo de variables constituirá un

elemento fundamental para estimar las premisas básicas que soportarán las decisiones a ejecutar en materia financiera.

1.4. Control y Evaluación Financieros

Todo proceso de planificación debe considerar el diseño de los mecanismos que le permitirán controlar la ejecución de las acciones diseñadas para el logro de objetivos y metas (Brealey y Myers, 1993). Para la aplicación de un control financiero adecuado es necesario diseñar herramientas que faciliten la medición y registro de los resultados que se están obteniendo con la aplicación del plan, y de allí la importancia que representa para toda organización la utilización de un sistema de registros contables adecuado, tal como se explicó con anterioridad. Pero no basta sólo con la medición de los resultados, ya que éstos deben ser evaluados por el analista mediante la comparación con los resultados esperados por el plan inicial: esta comparación permitirá determinar si el plan se dirige al logro de sus objetivos, o si existen desviaciones que deben ser corregidas para el adecuado cumplimiento de lo planificado.

El control no sólo debe realizarse una vez completada la ejecución del plan, sino que debe llevarse a cabo continuamente, desde que se comienzan a visualizar los primeros resultados parciales. Al disponer de mecanismos apropiados de control y evaluación, la organización puede desarrollar sus planes con mayores probabilidades de éxito; de lo contrario, podrán invertirse grandes cantidades de recursos sin garantizar un rendimiento óptimo de los mismos.

1.5. Perfil del Recurso Humano

El perfil se encuentra referido al conjunto de tareas y operaciones que caracterizan

a una operación determinada, y que se tra lucen en *requisitos exigibles* para el individuo encargado del cumplimiento de las mismas, en condiciones necesarias para su realización en una empresa o institución determinada (Martínez y Quintero, 1996). La importancia relativa que se le asigne a cada elemento dependerá de las características propias de la tarea a ejecutar, y de acuerdo a ellas se observará el tipo de individuo requerido para cada actividad, considerando, para su selección o evaluación, criterios tales como los siguientes: nivel de formación académica, experiencia, edad, sexo, referencias personales, y cualquier otro factor que se considere relevante de acuerdo con la situación a analizar.

En materia financiera, el personal encargado de su gestión en la empresa debe poseer un mínimo de conocimientos teóricos y técnicos que le sirvan de base a la toma de decisiones cotidianas (Gutiérrez, 1992). Resulta importante su actitud ante la función que debe cumplir en su empresa, que comprenda su verdadera misión dentro de ella: su única función importante es la de "satisfacer clientes internos", ya que el departamento de finanzas es sólo un eslabón más en todo el concepto empresarial, cuya razón de ser es servir de apoyo a las demás áreas. Señala el autor que "el gerente financiero, dada su interrelación con todas las áreas y la forma como las analiza globalmente, es quizás el ejecutivo más cercano a la gerencia general... y debe estar presto a colaborar con ella en todo lo concerniente a la toma de decisiones que impliquen abstraerse del diario trajinar... Dentro de este espíritu, la gerencia financiera debe ser la mayor impulsora y mantenedora de la red de información gerencial, sin la cual la alta dirección difícilmente puede aspirar a controlar una empresa de cierto tamaño" (Gutiérrez, 1992).

2. Consideraciones metodológicas

La población objeto de estudio está comprendida por todos los establecimientos industriales que conforman la Pequeña y Mediana Industria en la Zona Industrial del municipio Maracaibo del Estado Zulia (Venezuela), específicamente en la parroquia Luis Hurtado Higuera, clasificados de acuerdo al criterio de estratificación de la industria atendiendo al número de trabajadores empleados (OCEI, 1996). Es decir, se considerarán aquellas empresas manufactureras que tengan su sede en esta zona geográfica, y que empleen entre 5 y 100 trabajadores en sus actividades:

- Pequeña industria: establecimientos industriales que ocupan entre 5 y 20 personas.
- Mediana industria de estrato inferior: ocupan entre 21 y 50 personas.
- Mediana industria de estrato superior: ocupan entre 51 y 100 personas.

De acuerdo con cifras suministradas por el Directorio de Establecimientos Industriales (julio de 1996) de la Oficina Central de Estadística e Informática (OCEI, 1996), el número de establecimientos industriales que cumplen con los criterios establecidos para determinar la población del estudio alcanza un total de 27 organizaciones, de las cuales 15 pertenecen a la pequeña industria (55,56%), 4 a la mediana inferior (14,81%) y las 8 restantes a la mediana superior (29,63%). Tomando en cuenta que se trata de una población finita, la investigación se aplica al total de las organizaciones que la conforman, utilizándose un censo poblacional al momento de recolectar los datos. De estas 27 empresas, 2 se negaron a participar en el estudio, por lo que los resultados se analizan basándose en las respuestas

suministradas por los 25 establecimientos restantes.

Con la finalidad de recopilar la información necesaria para el análisis de la variable “gestión financiera” y sus distintas dimensiones e indicadores, se utilizó un instrumento tipo encuesta (Vera, 1999). La aplicación de la encuesta se realizó entre los meses de agosto de 1997 y febrero de 1998; el análisis de los resultados se realizó entre los meses de marzo y noviembre de 1998.

3. Análisis de Resultados

Considerando las respuestas obtenidas, se realiza el diagnóstico del perfil que caracteriza a este sector industrial, análisis que se resume a continuación (Vera, 1999). En primer lugar, se pasa revista a un conjunto de características generales que presentan los establecimientos estudiados, para luego detallar los factores que directamente se relacionan con la gestión en materia financiera, a saber: gestión de tesorería, sistematización contable, planificación financiera, control financiero, y perfil del personal que se encarga de la función financiera dentro de cada empresa. Los resultados se presentan de manera esquematizada, resumiendo los hallazgos más significativos

3.1. Características generales de los establecimientos

Se observa que este grupo de industrias se dedican a actividades de distinta índole, tales como: Actividad metalmecánica y elaboración de equipos (32% del total), Cildado (16%), Procesamiento de productos químicos (12%), Elaboración de alimentos (8%), Productos derivados del plástico (8%), Otras acti-

vidades: textiles, cerámicas, floristería artificial y reencauchado (4% cada una).

Sus características generales permiten establecer una serie de conclusiones previas que servirán de base para continuar con la explicación de los resultados obtenidos en esta investigación:

- En primer lugar, la antigüedad promedio de los establecimientos indica que éstos operan desde hace más de 22 años (24 en la pequeña industria, 22 en la mediana inferior y 18 en la mediana superior), tiempo suficiente para que cualquier empresa pueda disponer y/o organizar un manejo formal de sus operaciones financieras (Tabla I).
- Casi en su totalidad son empresas independientes, que limitan sus operaciones de producción a una sola sede (92% de los casos), por lo que no obedecen a los lineamientos establecidos por una empresa matriz en materia de gestión financiera, y la organización de sus procedimientos internos en esta materia dependen única y exclusivamente de las decisiones tomadas por sus directivos.
- Su producción se encuentra diversificada; sólo un 28% elabora una sola línea de productos, mientras el resto se dedica a la fabricación de 2 a 10 líneas (56%) o más de 10 (16%), aspecto éste que incide en una mayor complejidad en sus procedimientos

financieros y en una mayor necesidad de formalización de los mismos.

- Sus principales canales de comercialización se encuentran altamente orientados a las ventas realizadas a otras organizaciones empresariales (otras industrias, mayoristas), más que hacia el consumidor final.
- En ninguno de los establecimientos se ha creado un departamento exclusivo para la gestión financiera, por lo que ésta depende de un departamento de administración o de los niveles directivos de la empresa. Esto puede traducirse en un alto nivel de centralización de la toma de decisiones que afectan a estas operaciones, centralización que puede ser más perjudicial en la medida en que aumenta la complejidad de la organización.
- La utilización de equipos y programas de computación como apoyo a la gestión financiera es un factor que se encuentra altamente relacionado al tamaño de la empresa. Es decir, mientras las empresas de mayor tamaño (estratos mediano superior y mediano inferior) ya están incorporando el uso de herramientas informáticas en su gestión financiera de manera parcial o total, un número significativo de las empresas pequeñas (aproximadamente un 43%) aún utiliza procedimientos manuales.

Tabla I
Pequeña y Mediana Industria. Zona Industrial Municipio Maracaibo
Indicadores sobre antigüedad y generación de empleo

Indicador	P	MI	MS	Total
Antigüedad (años)	24,4	22,2	18,1	22,2
Número de empleados	11,8	34,3	71,0	31,8

Fuente: Vera, 1999

P: pequeña industria / MI: industria mediana inferior / MS: mediana industria superior.

3.2. Gestión de Tesorería

El estudio de la gestión de tesorería de estas empresas se realiza de acuerdo con los indicadores seleccionados para esta dimensión de la variable Gestión Financiera, a saber: política de crédito y cobranzas, estimación de ingresos y desembolsos y de los flujos de efectivo, financiamiento y colocaciones a corto plazo, manejo de operaciones bancarias, exposición en moneda extranjera, políticas para asumir niveles de riesgos, centralización/descentralización de la toma de decisiones y el nivel de automatización en los procedimientos señalados.

a) En primer lugar, analizando los aspectos relacionados con **la política de crédito y cobranzas**, puede señalarse que en el 90,9% de los casos estudiados existe un alto grado de formalización de las políticas de otorgamiento de crédito a los clientes, ya que existen criterios predefinidos para la aprobación de este tipo de ventas. Entre los criterios utilizados con mayor frecuencia para decidir el otorgamiento del crédito se señalaron los siguientes: cumplimiento de los requisitos exigidos; experiencia crediticia con la empresa; frecuencia de las compras del cliente; aval o referencias de otros clientes con experiencia crediticia con la empresa (en el caso de nuevos clientes). Sólo un 16% de los establecimientos afirma que no se le otorgan créditos a ningún cliente (porcentaje que alcanza un 21,43% en el caso de la pequeña industria, un 14,29% para la mediana superior, y no se presentan casos de este tipo para la mediana superior), lo que significa que el restante 84% de las empresas utilizan activamente su política de ventas a plazos, y por lo tanto, requieren de procedimientos que le permitan administrar eficientemente su cartera crediticia. El análisis

de los diferentes aspectos relacionados con este elemento permite concluir que, en lo que respecta a la política de crédito y cobranzas, existe un alto grado de formalización en los procedimientos utilizados, y un nivel aceptable de cobranzas exitosas, acompañado de altos niveles de centralización en la toma de decisiones asociada.

b) Otro indicador importante dentro de la gestión de tesorería lo constituye los procedimientos utilizados en **la estimación de ingresos y desembolsos y de los flujos de efectivo**. Estas estimaciones le permiten a la gerencia financiera mantener una adecuada vigilancia de sus actividades de tesorería, de forma tal que la organización pueda prepararse para hacer frente a situaciones de excesos o deficiencias en los niveles de liquidez, sin que se afecten significativamente sus operaciones productivas ni se desperdicien oportunidades de inversión en el corto plazo. Por esta razón, se indagó este aspecto dentro de las organizaciones en estudio, descubriéndose que estas empresas se preocupan por la estimación de los desembolsos a realizar en el corto plazo, pero no están interesadas, en esta misma medida, en conocer de antemano los niveles de ingresos a percibir (Tabla II).

Con la finalidad de investigar el grado de conocimiento que tiene la gerencia sobre las características de las variables “ingresos” y “desembolsos”, se indagó un poco más en ellas y se descubre que:

- En un 44% de los casos los ingresos se generan a través de la venta de diferentes líneas de producto, pero un grupo reducido de éstas es la responsable por la mayor cuantía de ingresos. También es importante destacar que aproximadamente un 20% de los establecimientos no dispone de información que le permita definir

Tabla II
Pequeña y Mediana Industria. Zona Industrial Municipio Maracaibo
Estimación de ingresos y desembolsos (% de establecimientos)

Estimación de ingresos y desembolsos	P	MI	MS	Tota
Realiza estimación de ingresos	50,00	25,00	57,14	48,00
Los ingresos reales se asemejan a los estimados.	21,43	25,00	57,14	32,00
Realiza estimación de desembolsos	64,29	100,00	100,00	80,00
Los desembolsos reales se asemejan a los estimados.	42,86	75,00	71,43	56,00

Fuente: Vera, 1999

P: pequeña industria / MI: industria mediana inferior / MS: mediana industria superior.

como están configuradas sus fuentes de ingresos, nivel que alcanza a un 50% de las empresas encuestadas en el estrato de la industria mediana inferior.

- Al estudiar la diversificación de la cartera de clientes se observa que un número significativo de establecimientos (un 40% del total, y hasta el 100% de la industria mediana inferior) no conoce la estructura de su cartera de clientes, es decir, no pueden determinar en qué manera sus niveles de ventas dependen de un tipo de clientela en particular. Del resto, un 36% afirma que sus ingresos por ventas se encuentran concentrados en un reducido número de clientes (nivel que se eleva a un 57,14% para la industria mediana superior) y sólo 24% presenta una cartera diversificada para la obtención de sus ingresos.
- Sólo un 24% de las empresas realiza ventas al exterior (principalmente a países del área andina). El volumen más significativo de ventas por exportación se encuentra dentro del estrato de la industria mediana superior, en el cual un 71,43% de los establecimientos encuestados destinan parte de su producción a los mercados extranjeros.
- Al indagar sobre la tendencia que piensan seguir los directivos de estas empresas en la generación de ingresos para el futuro,

se observa que más de la mitad de las empresas analizadas ya están implementando proyectos para mejorar su oferta de productos y generar un nivel de ingresos creciente en el futuro cercano, ya sea incrementando la cantidad de productos vendidos (36%), o diversificando las líneas de producción actuales (20%). Sin embargo, una porción significativa de los estratos (36%) considera importante la ejecución de acciones para mejorar sus niveles de ventas, pero aún no han concretado planes o proyectos para iniciar este tipo de acciones, mientras que el 12% ni siquiera ha evaluado la necesidad de mejorar su oferta productiva para generar un ingreso monetario superior; esta situación presenta mayor gravedad en el estrato de la pequeña industria, donde el 50% de las empresas no han iniciado planes de mejora aún cuando admiten su importancia, y otro 14,29% forma parte del grupo que no le parece relevante la ejecución de acciones que conduzcan a la mejora continua de sus niveles de ventas.

- En cuanto a las características de la estimación de los desembolsos, el régimen que implica el mayor volumen de desembolsos para todos los estratos es el de compra de materias primas y suministros,

seguido en orden de importancia por las obligaciones relacionadas con la nómina, y en tercer lugar, el pago de servicios y gastos financieros. Sólo el 16% de las encuestadas no estuvo en capacidad de discriminar sus desembolsos más relevantes. Los resultados obtenidos muestran una tendencia a otorgarle mayor importancia a la estimación y seguimiento de los desembolsos, más que a los montos generados al nivel de ingresos. En este sentido se observa como un número significativo de industrias posee información suficiente como para establecer un diagnóstico de sus salidas de efectivo, pero no han organizado de la misma manera mecanismos que les permitan hacer un seguimiento preciso de sus entradas.

- Al precisar las estimaciones realizadas de los flujos de efectivo netos esperados en el corto plazo se observa que un 24% de los establecimientos estudiados no disponen de ningún tipo de mecanismo que les permita estimar los flujos netos de efectivo que generará el negocio en el futuro inmediato (Tabla III). Esta situación se agrava en el caso de la mediana industria inferior, donde la cifra de las empresas

que no disponen de estas estimaciones alcanza el 50% de las encuestadas: para la pequeña industria, sólo se presenta esta situación en el 28,57% de los casos, mientras que en la mediana industria superior todas las empresas afirman realizar este tipo de estimaciones.

c) Dentro de los aspectos relacionados con las operaciones de **financiamiento y colocaciones a corto plazo**, como indicadores de la capacidad del gerente de administrar los excedentes/déficits de efectivo que se le presentan, hay varios elementos que interesa destacar:

- **Se analiza el tipo de acciones planificadas** cuando los pronósticos realizados perfilan un posible superávit/déficit en el futuro inmediato, o en los casos donde no se utilizan estos pronósticos, las acciones que se llevan a cabo en cada situación. En aquellos casos en los cuales se prevén posibles excedentes de efectivo, se planifican acciones para adelantar el pago de deudas no vencidas, o se incrementan los montos de las cuentas bancarias de la empresa, entre otras acciones. Si las estimaciones prevén una situación deficitaria, generalmente se piensa en el financiamiento bancario a corto plazo (40%) y en

Tabla III
Pequeña y Mediana Industria. Zona Industrial Municipio Maracaibo
Frecuencia de las estimaciones de flujos netos de efectivo (% de establecimientos)

Frecuencia	P	MI	MS	Total
Semanal	28,57	0,00	42,86	28,00
Mensual	28,57	50,00	57,14	40,00
Trimestral	0,00	0,00	14,29	4,00
Anual	14,29	0,00	14,29	12,00
No realizan estimaciones	28,57	50,00	0,00	24,00

Fuente: Vera, 1999

P: pequeña industria / MI: industria mediana inferior / MS: mediana industria superior.

un porcentaje considerable de los casos también se considera la posibilidad de financiar el déficit temporal de efectivo con aportes personales de los propietarios (36%); sin embargo, un porcentaje significativo (36%) manifiesta que cuando se presentan realmente este tipo de situaciones deficitarias sólo cancelan los desembolsos que pueden ser cubiertos sin necesidad de recurrir a un mayor endeudamiento.

- También se indaga sobre algunas de las características de las fuentes de financiamiento utilizadas con mayor frecuencia, y las razones que justifican esta selección. La alternativa utilizada con mayor frecuencia, en términos generales, es el financiamiento bancario (64%), y en segundo lugar, el crédito de los proveedores (56%); es importante destacar que esta tendencia muestra ciertas variaciones para el estrato de la pequeña industria, donde el crédito de los proveedores es el que presenta la mayor preferencia de los empresarios. Al momento de seleccionar las alternativas de financiamiento, se evalúan los criterios utilizados por el gerente para tomar sus decisiones; en orden de importancia, los criterios considerados como más importantes, para la mayoría de los estratos son los siguientes: rapidez en la entrega del dinero solicitado, tasas de interés cobradas, plazos para la cancelación. Sólo en el caso de la mediana industria inferior, el criterio considerado como de mayor relevancia es el de las tasas de interés a pagar en la operación.

d) En cuanto al **manejo de operaciones bancarias**, el estudio de este elemento permite observar que el tamaño de la empresa parece ser un factor decisivo en el número de instituciones financieras que utilizan para lle-

var a cabo sus transacciones bancarias. Mientras en el estrato de la pequeña industria los establecimientos solo mantienen sus cuentas en una o dos de estas instituciones, ya en la mediana industria inferior, más de la mitad de las empresas manejan sus recursos a través de 3 o más organizaciones, y la mediana superior esta característica se encuentra presente en más del 70% de los casos. Al analizar los elementos que influyen en la decisión del gerente al seleccionar las instituciones financieras que apoyaran la labor de la empresa se observa que el factor considerado como de mayor importancia (en el 40% de los casos) es la ubicación geográfica de la institución, es decir, la cercanía de la misma a las instalaciones de la empresa en cuestión. Esta característica se presenta con mayor fuerza en los estratos de la industria pequeña y mediana inferior, mientras en los establecimientos de la mediana superior el elemento de mayor relevancia es el de las facilidades ofrecidas por la institución al momento de otorgar créditos (42,86%), observándose que la ubicación geográfica no es altamente determinante en este estrato.

e) En cuanto a las características relacionadas con la **exposición en moneda extranjera**, en este tipo de organizaciones las transacciones en moneda extranjera no representan una variable relevante. En el caso de los estratos de la pequeña industria y la mediana inferior, el 64,29% y 100% de los establecimientos de cada grupo, respectivamente, no mantienen activos ni pasivos en monedas diferentes al bolívar. Diferente es la situación para la mediana industria superior, en la cual aproximadamente 57,14% de los casos si realizan transacciones que les generan movimientos en monedas foráneas; la mitad de estas empresas reconocen que mantienen activos y pasivos en moneda extranjera, pero no

conocen con exactitud el grado de exposición, o si su posición es o no favorable, mientras la otra mitad afirma mantener una posición activa, la mayor parte del tiempo.

f) Al analizar el indicador relacionado con las **políticas establecidas para asumir niveles de riesgos** en las operaciones de corto plazo, se descubre que en la mayoría de los casos (56%) no se han establecido medidas formales para asumir o no diferentes niveles de riesgo. Para el resto de las organizaciones, la actividad a la cual mayor atención se le presta en materia de análisis de riesgo es la del otorgamiento de créditos a los clientes (40% de los casos), mientras que el resto de las actividades consultadas reciben poca atención en esta materia, o carecen totalmente de ella.

g) También se analiza el nivel de **centralización/descentralización de la toma de decisiones**, y se considera relevante destacar el alto grado de centralización que se observa en la toma de decisiones relacionada con la gestión financiera de las empresas (Tabla IV). En este sentido, en el 80% de los establecimientos, toda decisión relacionada con esta materia es tomada por los altos niveles directivos (gerentes generales o cargos similares), y sólo el 20% restante de las empresas presentan una estructura descentralizada para su toma de decisiones. El estrato que revela los niveles más altos de descentralización es el de la mediana industria inferior, en el cual el 50% de los establecimientos encuestados se caracterizan por asignar criterios o políticas que le faciliten una toma de decisiones rápida y efectiva a los empleados de menor jerarquía.

h) Finalmente se indaga sobre el **nivel de automatización en los procesos estudiados**, observándose que se encuentran en niveles relativamente bajos. Sólo en el estrato de la mediana

industria superior un número significativo de establecimientos afirman tener una total automatización de este tipo de transacciones (42,86%), mientras que en el resto de los estratos la tendencia que domina es la combinación de procedimientos manuales y computarizados (57,14% en el caso de la pequeña industria, y 75% en la mediana inferior).

Todo lo anteriormente expuesto permite caracterizar a la **gestión de tesorería** de estos estratos como una actividad conformada por procedimientos medianamente formalizados, poco estructurados. Hay que recordar que estos establecimientos se esfuerzan por vigilar la evolución de sus niveles de efectivo, y en la mayoría de los casos, se han diseñado mecanismos para hacer frente a situaciones rutinarias en el manejo del dinero. Pero aún presentan un conjunto de *debilidades* que deben ser atendidas para mejorar la gerencia de sus operaciones de tesorería, tales como: estimación de ingresos, diversificación de fuentes de ingreso, selección de entidades bancarias, manejo de la moneda extranjera, y especialmente en el área de fijación de políticas de riesgo y centralización de la toma de decisiones. Puede asociarse la gestión de tesorería de estos establecimientos industriales con procedimientos de tipo reactivo, tal como los caracteriza Espiñeira, Sheldon y Asociados (1988): no planifican estructuralmente las operaciones, con un bajo nivel de coordinación entre ellas; no se utilizan suficientes registros que faciliten la medición y evaluación de la gestión; sus sistemas de información están dispersos y poco integrados; y las decisiones dependen de altos niveles de centralización. Por lo antes mencionado, se considera necesaria la implementación de mecanismos que permitan la evolución de estos procedimientos hacia una

Tabla IV
Pequeña y Mediana Industria. Zona Industrial Municipio Maracaibo
Responsable de la toma de decisiones en Gestión de Tesorería
(% de establecimientos)

Responsable	P	MI	MS	Tot: l
Gerente general o niveles similares.	92,86	50,00	71,43	80,0)
Empleado de mayor jerarquía en el área financiera.	0,00	0,00	14,29	4,0)
Empleado a cargo de cada operación, siguiendo los criterios establecidos por superiores	7,14	50,00	14,29	16,0)
Otros	0,00	0,00	0,00	0,0)

Fuente: Vera, 1999

P: pequeña industria / MI: industria mediana inferior / MS: mediana industria superior.

gerencia más proactiva que fortalezca la actuación financiera a corto plazo de estas empresas.

3.3. Registros contables y financieros

Otro elemento que se considera de importancia al estudiar la Gestión Financiera de una organización es el estudio de cómo se encuentran organizados sus registros en el área contable y financiera. Este elemento es evaluado utilizando los siguientes indicadores: antigüedad de registros existentes, actualización y periodicidad de los registros, estadísticas básicas y complementarias, estadísticas comparativas, análisis de indicadores financieros, disponibilidad de la información contable y financiera, cálculo y cancelación de los impuestos de ley, y el procesamiento automatizado de los registros. El análisis de los resultados indica que:

a) En cuanto a la **antigüedad de registros existentes**, es interesante destacar que los mayores niveles de utilización de registros contables de manera completa y organizada se encuentran en los estratos más bajos de la industria (pequeña, 85,7% y mediana inferior, 100%), al igual que la mayor antigüedad de

estos registros también corresponde a estos sectores. Si se compara la antigüedad de los establecimientos con el tiempo que tienen sus registros de contabilidad, se puede apreciar que es el estrato de la pequeña industria el que ha mostrado mayor preocupación por mantener un adecuado registro de sus operaciones (84% de su tiempo de actividad ha mantenido registros actualizados). Esta situación puede ser explicada por el hecho de que en este estrato, el bajo volumen y complejidad de sus operaciones le permite sistematizar de manera más fácil y rápida el registro de las mismas, característica que no es común en el resto de los estratos. Al analizar el resto de los indicadores mencionados podrá ampliarse un poco más en estas características (Tabla V).

b) La existencia de políticas relacionadas con la **actualización y periodicidad de los registros** se constata en un 80% de los establecimientos estudiados, que se han preocupado por la fijación de criterios para actualizar continuamente sus registros contables. Es decir, solo en un 20% de los casos no hay una política que establezca el momento en el cual deben actualizarse los archivos contables de la empresa, situación que es más común en las organizaciones pertenecientes al estrato me-

Tabla V
Pequeña y Mediana Industria. Zona Industrial Municipio Maracaibo
Antigüedad de registros completos y organizados en el area contable
(% de establecimientos)

Registros	P	MI	MS	Tota
Dispone de registros	85,70	100,00	71,43	84,00
No dispone de registros.	14,30	0,00	28,57	16,00
Antigüedad de registros disponibles (años)	20,60	15,30	12,2	17,30
% del tiempo de operación de la empresa que se han utilizado los registros contables	84,43	62,71	67,40	78,30

Fuente: Vera, 1999

P: pequeña industria / MI: industria mediana inferior / MS: mediana industria superior.

diano superior. Las empresas que si disponen de un criterio para esta actualización generalmente la realizan de manera mensual (32%), aunque un porcentaje significativo también lo hace diariamente (16%), semanalmente (12%) y quincenalmente (12%). Otro dato interesante es el tipo de personal que se encarga de este tipo de registros (Tabla VI), lo cual explica en parte la periodicidad básicamente mensual de los mismos; en el 68% de los casos, las empresas utilizan un asesor externo contratado para encargarse de la contabilidad de la organización; esta situación se presenta con mayor énfasis en el estrato de la pequeña industria (85,71% de las empresas del grupo), el cual, debido a las dimensiones de sus operaciones, prefieren contratar los servicios temporales de un asesor contable y no mantener personal de tiempo completo que se dediquen a esta labor. Sólo en el estrato de la mediana superior se puede decir que cuentan con personal propio dedicado exclusivamente a las labores contables (42,86% de los casos).

c) Dentro de los tipos de **estadísticas básicas y complementarias** que se utilizan comúnmente, un porcentaje significativo de establecimientos sólo se conforma con utilizar Balance General (92%) y Estado de Ganancias y Pérdidas (100%); esto puede expli-

carse si se considera que son estados financieros exigidos frecuentemente por los organismos gubernamentales para el cumplimiento de las leyes tributarias. Sin embargo, resulta preocupante observar que al resto de los estados financieros recomendados por la teoría y por los expertos en la materia no se les otorga la misma importancia: es el caso de informes como el estado de costos de producción (de vital significación para empresas industriales, como las que se estudian, y elaborado solo por un 40% de ellas), de movimiento de efectivo (utilizado en el 52% de los casos), y de movimiento de las cuentas de patrimonio (presentado en un 44% de las empresas), que si bien no son estados comúnmente utilizados para divulgar la información financiera de la empresa hacia entes externos, tienen una importancia significativa para el análisis interno de la situación financiera pasada, presente y proyectada de la organización.

También se considera importante identificar el número de establecimientos que ya cumplen con la normativa relacionada con la reexpresión de los estados financieros por efectos de la inflación, tal como lo exige la legislación vigente para la fecha y los principios de contabilidad generalmente aceptados. Hasta el momento del estudio, un 52% de las orga-

Tabla VI
Pequeña y Mediana Industria. Zona Industrial Municipio Maracaibo
Personal encargado de los registros contables (% de establecimientos)

Personal encargado	P	MI	MS	TOTAL
La misma persona que realiza la transacción	7,14	25,00	0,00	8,00
Un empleado dedicado sólo a esta tarea	0,00	0,00	42,86	12,00
Un empleado que cumple otras tareas adicionales	28,57	25,00	14,29	24,00
Personal ajeno a la empresa contratado con ese fin (asesores contables)	85,71	50,00	42,86	68,00

Fuente: Vera, 1999

P: pequeña industria / MI: industria mediana inferior / MS: mediana industria superior.

nizaciones ya presenta sus estados reexpresados (un 40% acompañado de los estados en cifras históricas), lo que indica que aún queda un número significativo de casos en los cuales solo se están presentando los estados en cifras históricas, situación que debe ser corregida en el menor tiempo posible para cumplir con la normativa tributaria, y para determinar los efectos de la inflación sobre las operaciones de las empresas.

d) Sobre la utilización de **estadísticas comparativas**, se descubre que este tipo de análisis solo se hace, en la mayoría de los casos (84%) a nivel interno, comparando los resultados presentes con los de períodos anteriores dentro de la misma empresa. El resto de las comparaciones que podrían enriquecer el análisis (con otras empresas, o con el sector industrial) son casi inexistentes, y solo se observan en un número reducido de las empresas que se encuentran en el estrato mediano superior (14,3% de ese grupo).

e) Otra de las variables consideradas de importancia significativa para mantener un seguimiento adecuado a la situación financiera de una empresa es la **determinación y análisis de indicadores financieros**. En el caso de las empresas en estudio, se observa que un 36% de ellas no utilizan este tipo de instru-

mentos de análisis (porcentaje que aumenta aún más en la pequeña industria, 42,9%, y en la mediana inferior, 50%), aspecto que permite ratificar nuevamente la afirmación que ya se ha hecho en oportunidades anteriores: no se le otorga importancia significativa a las variables contables y financieras de la empresa. El resto de las organizaciones que si utilizan los indicadores mencionados (ya sea de manera parcial o total), tienden a enfatizar en el análisis de liquidez (40%) y de rentabilidad (36%), siendo poco significativa la importancia otorgada a otros tipos de análisis, como los de endeudamiento y actividad.

f) La **disponibilidad de la información contable y financiera** a nivel interno se restringe a la alta dirección; este tipo de registros se consideran altamente confidenciales, de acuerdo con el 88% de las respuestas (en el 56% de los casos solo está disponible para los directivos, mientras el 32% restante sólo permite el acceso a departamentos autorizados a utilizar esa información). Esto es una muestra más de los altos niveles de centralización administrativa de estas organizaciones, no sólo en la toma de decisiones, sino también en la disponibilidad de información relevante para esa toma de decisiones. Por otra parte, a **divulgación de esta información a organiza-**

ciones externas se hace de manera casi obligada con la finalidad de obtener algún tipo de financiamiento o de cumplir con las reglamentaciones gubernamentales, pero no con la intención de dar a conocer su estructura financiera al mercado en general.

g) Otro de los indicadores utilizados para determinar el grado de sistematización de los registros contables es el tratamiento dado al **cálculo y cancelación de los impuestos de ley**. En este aspecto se observa que casi la totalidad de las empresas cumplen con la declaración de los impuestos de ley, pero también se visualizan ciertas fallas en su tratamiento contable, ya que el registro, en más del 50% de los casos, se lleva a cabo al momento de cancelar el impuesto, y no cuando éste se origina como obligación de la empresa, lo cual puede tener como resultado una interpretación errónea de la situación financiera de la organización, al no considerar todos los pasos que esta pueda tener, en este caso, de carácter tributario.

h) Finalmente, la existencia de un **procesamiento automatizado para los registros** se constata en un 80% de las empresas, que utilizan procedimientos computarizados (un 20% en forma total, 60% de manera parcial) para sus registros, ya sea con programas disponibles en la misma empresa o por los programas utilizados por sus asesores externos.

En términos generales puede decirse que el tratamiento de los registros contables y financieros en estos sectores industriales aún presenta poca sistematización y hasta cierto punto un alto nivel de desarticulación con el resto de las actividades de la empresa (tal vez como consecuencia de encontrarse en manos de asesores externos a las empresas). Parte importante de los casos en estudio demuestran que los registros contables se realizan más con

la finalidad de cumplir con las exigencias legales que como una actividad que beneficie de alguna manera el desempeño de la organización, práctica que contradice la recomendación de los expertos en materia contable. Al respecto Dickson (1974), hace más de un cuarto de siglo, ya reconocía la importancia de mantener registros sistematizados de las operaciones en empresas pequeñas y medias, afirmando que la inexistencia de este tipo de sistemas limitan las probabilidades de éxito de la organización.

3.4. Planificación financiera

Ya se ha analizado el tipo de comportamiento que manifiestan estas organizaciones en lo que respecta a la administración de las variables de tesorería y al tratamiento de sus sistemas contables, ambos casos altamente relacionados con las operaciones de corto plazo en materia financiera; pero en el área de la planificación se trata de establecer no solo el tipo de decisiones que se toman para el futuro inmediato, sino también para los plazos más largos. En este orden de ideas, se analizan los siguientes indicadores: procedimientos de planificación, elaboración de presupuestos, conocimiento y estudio de variables no controlables, y automatización de procedimientos.

a) La utilización de **procedimientos de planificación**: el 72% de los establecimientos por lo menos ejecuta algún tipo de procedimiento asociado a la planificación (Tabla VII); en este orden de ideas, resulta alarmante el hecho de que en el estrato de la mediana industria inferior solo un 50% de las empresas planifica parte de su gestión financiera, a diferencia del resto de los estratos, en los cuales este porcentaje es significativamente mayor (71,4% en la pequeña industria, y

Tabla VII
Pequeña y Mediana Industria. Zona Industrial Municipio Maracaibo
Procedimientos de planificación utilizados (% de establecimientos)

Procedimientos	P	MI	MS	Total
Diagnóstico de la situación de la empresa.	35,7	50,00	85,71	52,0
Análisis del entorno.	21,4	25,00	57,14	32,0
Establecimiento de objetivos a largo plazo.	28,6	0,00	57,14	32,0
Establecimiento de objetivos/metas a corto plazo.	35,7	0,00	71,43	40,0
Diseño de estrategias y acciones a ejecutar.	21,4	0,00	71,43	32,0
Elaboración de presupuestos.	57,1	50,00	57,14	56,0
Otros	0,00	0,00	28,57	8,0
No se realiza planificación	28,6	50,00	14,29	28,0

Fuente: Vera, 1999

P: pequeña industria / MI: industria mediana inferior / MS: mediana industria superior.

85,71% en la mediana superior). Se observa que las organizaciones hacen un notorio énfasis en la realización de diagnósticos de la situación de la empresa (52%), pero esto no se traduce en la misma medida en la fijación de objetivos a largo o corto plazo (32% y 40%, respectivamente), ni en el diseño de estrategias para lograrlos (32%), lo que permite inferir que los esfuerzos dedicados a las actividades de planificación no se encuentran totalmente coordinados y no existe una completa organización al respecto. Esta situación presenta características similares a la descrita en los estratos de la pequeña industria y la mediana superior, pero nuevamente resulta de mayor gravedad en la mediana industria inferior, donde en ningún momento las actividades parciales de planificación se concretan en objetivos y estrategias a seguir, y se limitan sólo a mecanismos de diagnóstico y análisis de entorno.

Por otra parte, la operacionalización de las actividades planificadas, a través del uso de presupuestos, es un mecanismo medianamente utilizado en estas empresas, a pesar de

ser considerado de gran importancia por la mayoría de los expertos en el área financiera. Sólo un 56% de las empresas lo utiliza: frecuentemente, porcentaje que se mantiene en niveles similares para todos los estratos analizados.

b) Con respecto a las características del proceso de **elaboración de presupuestos**, en promedio, se estiman generalmente 2 tipos de presupuesto en estas empresas, con una periodicidad que varía entre 1 y 2 meses en la mayoría de los casos, y dándole mayor importancia a las proyecciones a corto plazo (se proyectan las variables a un máximo de 12 meses, ver Tabla VIII).

c) **Conocimiento y estudio de variables no controlables**: se indaga sobre el estudio de las variables del entorno que pueden incidir sobre la actividad planificadora de la empresa. Al respecto se observa que cada estrato presenta una visión similar de la importancia de cada variable; en todos los casos se considera a la inflación interna del país como la de mayor incidencia en sus estimaciones (44% de los casos), seguida por el estudio de las es-

Tabla VIII
Pequeña y Mediana Industria. Zona Industrial Municipio Maracaibo
Presupuestos utilizados en el área financiera
(% de establecimientos y frecuencia mensual)

Presupuestos utilizados	P		MI		MS		Total	
	%	F	%	F	%	F	%	F
Presupuesto de ingresos	42,90	0,8	50,00	1,0	57,10	1,0	48,00	0,9
Presupuesto de desembolsos (costos, gastos)	50,00	2,5	50,00	1,0	42,90	1,0	48,00	1,9
Presupuesto de niveles de efectivo	28,60	1,0	25,00	1,0	42,90	1,0	32,00	1
Presupuesto de inversiones a largo plazo	7,10	12,0	0,00	0,0	14,30	12,0	8,00	2
No se utilizan presupuestos	42,90	-	50,00	-	42,90	-	44,00	-
Promedio de presupuestos utilizados	2,0	2,5	1,83	2,0				

Fuente: Vera, 1999

P: pequeña industria / MI: industria mediana inferior / MS: mediana industria superior
 F: frecuencia con la que se elaboran los presupuestos (en meses).

trategias de sus competidores actuales (28%); en el caso de los estratos que conforman la mediana industria, se consideran de igual importancia las variables tasas de interés, tipo de cambio y acciones de los competidores potenciales, además de las ya mencionadas. El estudio de estas variables requiere del procesamiento de información relacionada con ellas, información que se obtiene, en un porcentaje significativo, de los medios de comunicación nacionales (32%) y de boletines emitidos por organismos privados (20%), aunque también se utilizan otras fuentes de información incluyendo la recolectada y procesada por los departamentos de la empresa (16%).

d) Se destaca que en la mayoría de los casos (44%) los **procedimientos** manuales son los que predominan en esta actividad. Sólo en el caso de la mediana industria superior, existe un pequeño porcentaje de empresas (28,57%) que utilizan básicamente procedimientos automatizados, pero en términos generales es el tratamiento manual de la información el que se observa con mayor frecuencia.

Todo lo anteriormente expuesto permite afirmar que, aún cuando las empresas en estudio afirman en su mayoría practicar actividades de planificación dentro de su gestión financiera, estas actividades aún se encuentran en un estado de baja coordinación que impiden el cumplimiento exitoso del proceso. Los diferentes componentes de un adecuado proceso de planificación (Brealey y Myers, 1993) se encuentran desarticulados, y se requiere un mayor esfuerzo y formación por parte del personal a cargo de estas empresas para mejorar este aspecto.

3.5. Control y evaluación financieros

Como bien lo afirman los especialistas, un adecuado proceso de planificación es aún incompleto si no cuenta con los respectivos mecanismos de control que permitan verificar el cumplimiento de los objetivos y metas establecidos. Entre los indicadores que se han considerado para evaluar este elemento se encuentran: medición de resultados - compara-

ción con lo planificado, corrección de desviaciones, realización de auditorías y procedimientos automatizados.

a) **Medición de resultados - comparación con lo planificado:** No es común que estos establecimientos posean medidas adicionales a las contables que permitan verificar el cumplimiento de sus objetivos. Al indagar si se utilizan otros indicadores diferentes a los ya registrados en los sistemas contables para medir la evolución de las variables financieras de la empresa, se observa que en el 72% de los casos no existe este tipo de medición; al respecto, la industria mediana inferior muestra una mejor situación que el resto de los estratos, ya que por lo menos el 50% de sus empresas poseen otro tipo de indicadores no contables que permiten medir su desempeño financiero. En cuanto a la frecuencia con la que se comparan los resultados obtenidos con lo planificado (Tabla IX), se observa que el plazo más común para hacerlo es de manera mensual y trimestral, aunque en el 36% de los casos se manifiesta el hecho de no realizar este tipo de comparaciones. Si se compara este porcentaje con el del número de empresas que no planifican (28%, ver Tabla VII), se puede afirmar que una parte de las organizaciones,

específicamente pertenecientes al estrato de a mediana industria superior, que afirman realizar algún tipo de planificación no están completando el proceso con un adecuado mecanismo de control.

b) **Corrección de desviaciones:** En cuanto a las acciones a ejecutar en caso de que los resultados indiquen fallas en el cumplimiento del plan, el estudio indica que las decisiones tomadas comúnmente se relacionan con adaptar el plan a los cambios encontrados en la ejecución (32%), o con mantener el mismo plan en ejecución sin efectuar modificaciones de importancia (28%). Esta última característica es la que predomina en los estratos de la pequeña industria y de la mediana inferior. La aplicación de planes de contingencia no es una práctica común en estas empresas, y solo se presenta en un bajo porcentaje de las empresas del estrato de la pequeña industria.

c) **Realización de auditorías:** la pequeña y mediana industria que participa en este estudio no acostumbra a mantener un departamento para efectuar auditorías internas; ante la característica ya analizada anteriormente, según la cual los procedimientos contables se encuentran a cargo de personal externo a la empresa, es lógico pensar que sus a adi-

Tabla IX
Pequeña y Mediana Industria. Zona Industrial Municipio Maracaibo
Frecuencia de la comparación de resultados con el plan (% de establecimientos)

Frecuencia	P	MI	MS	Total
Semanalmente	14,29	0,00	28,57	16,00
Quincenalmente	0,00	0,00	0,00	0,00
Mensualmente	35,71	25,00	14,29	28,00
Trimestralmente	21,43	25,00	42,86	28,00
Anualmente	21,43	0,00	14,29	16,00
No se mide el logro de objetivos	28,57	50,00	42,86	36,00

Fuente: Vera, 1999

P: pequeña industria / MI: industria mediana inferior / MS: mediana industria superior.

torías también se lleven a cabo por asesores ajenos al funcionamiento rutinario de la empresa, como ocurre en el 60% de los casos, y tendencia que se refleja en todos los estratos. Sin embargo, un alto porcentaje de las organizaciones (36% en promedio, y hasta 50% en el caso de la mediana inferior) no realizan ningún tipo de procedimiento para auditar sus métodos y resultados financieros, aspecto que debe ser corregido para garantizar un manejo responsable de sus recursos. También resulta curioso observar, que a pesar que solo el 36% de las empresas no realiza procedimientos de auditoría, un porcentaje mayor (el 48% en total, y el 100% en la mediana inferior) afirma que no se han efectuado estas revisiones en los 3 previos al estudio, lo cual indica que aún cuando se prevé la utilización de este mecanismo de control, su aplicación práctica no siempre se lleva a cabo.

d) Por último, la utilización de **procesamiento automatizado** suele acompañar los mecanismos de control. Buena parte de las empresas que los aplican se valen de la ayuda del computador, pero no en forma total, combinando los procedimientos automatizados con los manuales (28%); también es frecuente observar la utilización de procesos totalmente manuales (24%), y en menor medida, procesos totalmente computarizados (12%).

A manera de síntesis, puede resumirse lo anterior señalando las principales debilidades de estas organizaciones en el área de control financiero: en términos generales, no poseen indicadores para medir la actividad, un número significativo de empresas no evalúan sus resultados, y además, carecen de acciones de contingencia para enfrentar las posibles desviaciones de lo planificado. Adicionalmente, no existe la debida organización de los procedimientos de auditoría, todo lo cual permite afirmar que no se le ha dado gran importancia a la evaluación de la actividad financiera dentro de estas organizaciones, y esto incide en el resto de las actividades operacionales de cada entidad.

3.6. Perfil del personal a cargo de la gestión financiera

Se indaga sobre el perfil de la persona de más alto nivel dentro de la gestión financiera, es decir, aquella que es la responsable de la toma de decisiones asociada a esta actividad. Al analizar este aspecto se reafirma el alto nivel de centralización que existe en estas organizaciones, ya que en el 68% de los casos, este cargo se encuentra en manos de niveles directivos: propietarios, presidentes, gerentes generales y otros cargos del mismo nivel (Tabla X).

Tabla X
Pequeña y Mediana Industria. Zona Industrial Municipio Maracaibo
Persona encargada de las decisiones financieras (% de establecimientos)

Cargo	P	MI	MS	Total
Propietario, presidente, gerente general.	71,43	75,00	57,14	68,00
Gerente administrativo	21,43	25,00	42,86	28,00
Contador	7,14	0,00	0,00	4,00

Fuente: Vera, 1999

P: pequeña industria / MI: industria mediana inferior / MS: mediana industria superior

Otros elementos del perfil:

a) **Edad, sexo:** Como parte de la información demográfica de estos directivos financieros, se observa que en promedio alcanzan unos 45 años de edad, con edades que oscilan entre los 23 y los 80 años. En algunos casos. En cuanto al género, hay un marcado predominio del sexo masculino en estas labores, ya que el 64% de las empresas estudiadas tienen personal de este sexo al frente de su gestión financiera.

b) **Nivel de formación (estudios):** se observa que un 60% han alcanzado un título universitario (16% como Técnico Superior, 44% como Profesional Universitario, la mayoría en el área económica-administrativa), y un 4% de éstos poseen estudios de Post-Grado. Sin embargo, la mayor parte de estos directivos, en promedio un 88% del total, hace mucho que culminaron sus estudios (más de 11 años en general), y no se han preocupado por actualizar sus conocimientos. Es importante destacar que, aún cuando no posean formación académica en el área financiera, por lo menos el 40% de los encuestados han realizado algún tipo de curso en esta área, para reforzar sus conocimientos dentro de la misma.

c) **Experiencia y tiempo en la empresa:** En promedio, poseen una amplia experiencia en materia financiera. Se estima que laboran en este tipo de actividades desde hace más de 17 años (y hasta casi 23 años en el caso de la pequeña industria), y están trabajando dentro de la empresa desde hace aproximadamente 13 años. Se aprecia igualmente una baja tasa de rotación para este tipo de personal, tanto dentro de la empresa, como en su experiencia anterior en otras empresas; la mayoría de ellos solo ha trabajado en una empresa antes de formar parte de la actual, y en pocos casos han laborado en el área financiera o di-

rectiva de las mismas. Dentro de la empresa actual, casi todo el tiempo (11 años) han ocupado el mismo cargo, característica que puede ser consecuencia del hecho ya señalado anteriormente, un alto porcentaje de ellos están conformados por los mismos propietarios de la industria.

d) **Áreas bajo su cargo:** por el tipo de cargo que ocupan en la mayoría de los casos, el directivo no sólo se ocupa de la función financiera, sino que también tiene bajo su responsabilidad otras actividades de la organización (76% del total, aunque alcanza el 100% de la muestra en los estratos de la mediana industria). Entre las actividades que comúnmente tiene bajo su esfera de acción se encuentran las operaciones productivas, y otras tareas de tipo administrativo. Esto permite inferir que el directivo no se concentra totalmente en la gestión financiera de la empresa, y hasta podría restarle interés a la misma por ser responsable de otro tipo de decisiones que se considerarían "más importantes" para el funcionamiento de la empresa.

e) **Nexo con los propietarios:** Reafirmando el carácter altamente familiar de este tipo de organizaciones, se visualiza en los resultados que un alto porcentaje de los directivos a cargo de la gestión financiera o socios/propietarios de la empresa, o poseen un parentesco familiar con los socios (Tabla XI). Sólo un 28% de la muestra seleccionada posee empleados en el área totalmente libres de nexo con la propiedad de la industria, porcentaje que alcanza un 42,86% en el caso de la mediana industria superior.

En síntesis, el personal encargado de la gestión financiera en estas industrias resulta ser un recurso humano de mediana edad, predominantemente de sexo masculino, con cierto nivel de formación académica en el área

Tabla XI
Pequeña y Mediana Industria. Zona Industrial Municipio Maracaibo
Nexo del personal encargado con la propiedad de la empresa (% de establecimientos)

Nexo	P	MI	MS	Total
Socio o propietario de la empresa	57,14	75,00	57,14	60,00
Tiene parentesco con socios o propietarios	35,71	25,00	14,29	28,00
Es socio y tiene parentesco con otros socios	14,29	25,00	14,29	16,00
No es socio ni tiene ningún tipo de parentesco	21,43	25,00	42,86	28,00

Fuente: Vera, 1999

P: pequeña industria / MI: industria mediana inferior / MS: mediana industria superior.

financiera, amplia experiencia, con tendencia a la centralización de toma de decisiones (no sólo en el área financiera sino en otras actividades de la organización) y altamente vinculados con la propiedad de empresa.

4. Consideraciones finales

Una vez completado el diagnóstico de las dimensiones que conforman la variable "gestión financiera", se observa claramente como existe un conjunto de debilidades que deben ser atacadas con la finalidad de mejorar el desempeño financiero de las organizaciones en estudio. Ese conjunto de debilidades se resume en lo siguiente:

En la gestión de tesorería:

- Se encuentran deficiencias relacionadas con la estimación de ingresos futuros, y por lo tanto, con la estimación de los flujos de efectivo a generar por las empresas, lo cual afecta la correcta previsión de las necesidades o excedentes de liquidez que puedan generarse en el corto, mediano y largo plazo.

- Alta concentración de las fuentes de ingreso en pocas líneas de producto o en un número reducido de clientes, aunque en el mejor de los casos, los empresarios no conocen con exactitud en que medida sus ingresos dependen de una clientela particular.
- También en el área de exposición en moneda extranjera debe mejorarse la gestión; aunque una porción significativa de las empresas no realizan transacciones en divisas, este aspecto resulta potencialmente importante para el futuro cercano de este sector, ya que la evolución de los negocios de la economía moderna tiende a involucrar cada vez más las transacciones entre empresas de diferentes países, sin importar el tamaño que éstas presenten. Es importante destacar que de aquellos establecimientos que ya manejan una posición en moneda extranjera, existe un alto porcentaje que no conoce su posición en divisas, lo que da una idea de la informalidad con la que se administra esta variable.
- No se han diseñado políticas que permitan fijar los niveles de riesgo que puede soportar la organización en sus diferentes transacciones financieras.

- Altos niveles de centralización de la toma de decisiones, lo que obstaculiza la ejecución de soluciones rápidas y oportunas a los problemas/oportunidades que puedan presentarse, a pesar del reducido tamaño de la mayoría de las organizaciones en estudio.

En la sistematización de registros contables y financieros:

- Alta dependencia de los asesores externos a la organización, que en un número significativo de empresas son los que se encargan de todo el registro y procesamiento de las transacciones, existiendo bajos niveles de vinculación con el personal que labora dentro del establecimiento.
- Se limita el tratamiento contable de la información al cumplimiento de las exigencias mínimas de ley, mientras su utilización como elemento de análisis de las actividades de la organización no es aprovechado adecuadamente.

En la planificación financiera:

- Se lleva a cabo de manera desorganizada, sin incluir todos los elementos del proceso. Se observan bajos niveles de formalización en los procedimientos utilizados.
- Carencia de planificación a mediano y largo plazo.

En el control y evaluación:

- No se miden los resultados alcanzados con la planificación, ni se evalúan los procedimientos utilizados en la gestión financiera de la empresa. En términos generales, se carece de mecanismos de control en la mayoría de los casos, o se utilizan de manera parcial e incompleta.

En cuanto al personal responsable de la gestión:

- No se dedican exclusivamente a la actividad financiera de la empresa, lo que puede desviar su atención hacia otras áreas, e impiden el correcto cumplimiento de sus funciones.
- Falta de actualización académica, en un porcentaje significativo de los casos.
- Vinculación directa con la propiedad de la empresa, ya por ser socios de la misma, o tener parentesco familiar con alguno de ellos. Esto podría indicar que no han sido seleccionados por su capacidad para ocupar el cargo, sino por el nexo que mantienen con los propietarios de la industria.

Ya identificadas estas deficiencias, lo que se propone es la creación de mecanismos que le permitan al empresario tomar conciencia de la importancia de mejorar estos aspectos, y que muestre disposición a aplicar los correctivos necesarios en su gestión financiera que redundarán en un mejor desempeño de sus operaciones productivas. Se esbozarán algunas recomendaciones que sirvan como lineamientos generales para iniciar acciones que permitan mejorar el manejo del recurso financiero en estas empresas, y de esta forma fortalecer su desempeño, estimular su crecimiento y contribuir al desarrollo de este importante sector de la economía regional y nacional.

Bibliografía citada

- Brealey, R. y Myers, S. (1993). **“Principio de Finanzas Corporativas”**. McGraw-Hill. Madrid.
- Dickson, F. (1974). **“El éxito de la administración de las empresas medianas y pequeñas”**. Editorial Diana. Madrid, España.

- Espiñeira, Sheldon y Asociados. (1988). "Gerencia estratégica de tesorería". División de consultaría gerencial. Guía mimeografiada no publicada.
- Gutiérrez, Luis. (1992). "Finanzas prácticas para países en desarrollo". Editorial Norma. Bogotá.
- Martínez, M. y Quintero, P. (1996). "Análisis del perfil de los egresados en Administración de las universidades de Maracaibo y su aceptación en el campo laboral". Maracaibo, Universidad Rafael Belloso Chacín, Facultad de Ciencias Administrativas. Trabajo de grado no publicado.
- OCEI. Oficina Central de Estadística e Informática. (1996). "Directorio de establecimientos industriales. Estado Zulia". Maracaibo, Estado Zulia.
- VERA, M. (1999). "Gestión financiera de la pequeña y mediana industria en la ciudad de Maracaibo". Universidad del Zulia. Facultad de Ciencias Económicas / Sociales. División de Estudios para Graduados. Maestría en Gerencia de Empresas. Trabajo de Grado (no publicado). Maracaibo.