

Administración del Capital de Trabajo: una herramienta financiera para la gerencia de las PyME tradicionales venezolanas

Durán, Yosmary¹

Recibido: 10/10/2010 • Revisado: 18/10/2010
Aceptado: 18/11/2010

Resumen >>

El capital de trabajo conformado por los activos corrientes (efectivo, cuentas por cobrar e inventarios) y pasivos corrientes (cuentas por pagar, documentos por pagar y pasivos acumulados por pagar), son considerados recursos imprescindibles para operar en la empresa. Su administración es una actividad fundamental y cotidiana que permite contar con suficientes recursos para seguir adelante con las operaciones e impedir costosas interrupciones. Por ello, independientemente del tamaño del negocio y por desenvolverse en un ambiente vulnerable a los cambios, es que el empresario debe gerenciar de manera proactiva e interdisciplinaria para ser capaz de enfrentar nuevos retos, paradigmas, conflictos, y amenazas. Esta forma de gerenciar incluye el manejo de un nivel adecuado de capital de trabajo para desarrollar con normalidad las operaciones cotidianas. El presente artículo –resultado de una investigación de análisis documental– tiene como propósito analizar las técnicas de administración del capital de trabajo como herramienta financiera en la gerencia de las PyME tradicionales venezolanas. En consecuencia, se desarrollan tres apartados: fundamentos teóricos de la administración del capital de trabajo en la PyME y la toma de decisiones financieras; revisión de investigaciones en el ámbito de la gerencia financiera; y por último, acciones que deben seguir los gerentes financieros de las PyME para enfrentar los nuevos paradigmas financieros.

Palabras claves: administración del capital de trabajo, PyME tradicionales venezolanas, herramientas financieras

Abstract >>

THE WORKING CAPITAL MANAGEMENT: A FINANCIAL TOOL FOR MANAGE THE TRADITIONAL VENEZUELAN SME

Working capital is composed by current assets (cash, accounts receivable and inventories) and current liabilities (accounts payable, notes payable and accrued liabilities payable), these are considered essential resources in the company to operate; managing them is a fundamental and daily task that allows to keep adequate resources to continue with the operations and prevent costly downtimes. Regardless of their size, businesses perform in an environment vulnerable to changes, therefore, managers must administrate proactively and interdisciplinary to be able to face new challenges, conflicts, and threats. This includes the handling of a suitable level of working capital to ensure smooth daily operations. The present article, as a result of an investigation in which a documentary analysis methodology was used, aims to analyze the techniques of the working capital administration as a financial tool for the management of the traditional Venezuelan SMEs. Accordingly, three sections are developed: theoretical foundations of the working capital management in SMEs and financial decision making; a review of investigations in the field of financial management; and last, actions that must follow the financial managers of SMEs to tackle new financial challenges.

Key words: working capital management, traditional Venezuelan SME, financial tools

¹ Licenciada en Contaduría Pública, Magíster Scientiarum en Gerencia Financiera. Cursante del Doctorado en Ciencias Contables de la Universidad de los Andes. Profesora Asistente del Departamento en Ciencias Económicas, Administrativas y Contables (DCEAC) del Núcleo Universitario “Rafael Rangel”, Universidad de los Andes. Investigadora adscrita al Grupo de Investigación en Ciencias Contables y Administrativas GICCA, Universidad de los Andes. Correo electrónico: yosmaryduran@ula.ve

1. Introducción

En Venezuela, existen diferentes formas de clasificar a las empresas, una de ellas, según el Instituto Nacional de Estadísticas (INE) es por el número de trabajadores o facturación anual, encontrándose las PyME caracterizada por emplear menos de 100 trabajadores o facturar hasta 250.000 unidades tributarias (UT). Además de esto, según Monteferrante (2006) la mayoría de las PyME venezolanas son organizaciones familiares, cuya expresión suele representar una imagen de estructuras organizacionales con pocos profesionales y obsoletos e ineficientes procesos administrativos y financieros. En muchos casos, estas características han ocasionado el fracaso de empresas, pero en otros, aún así, han logrado éxito, competitividad y persistencia. Según Páez (2007^b) el tejido empresarial de las empresas venezolanas se encuentra distribuido en un noventa 99,2% entre pequeñas y medianas empresas, 76% emplean menos de 4 trabajadores y el 24% poseen más de 4 trabajadores, el 0,80% restante, pertenecen a las grandes empresas. Como ejemplo de estas empresas familiares se tiene: Polar, Cisneros, Alfonso Rivas, Duncan, Farmatodo, Locatel, Excelsior Gama, Ron Santa Teresa, entre otros.

En otras palabras, las PyME venezolanas son en su mayoría familiares, gestionadas mediante modelos gerenciales rudimentarios basados en la tradición y con poca adaptación a los nuevos avances que surgen en el entorno (tecnología, herramientas y técnicas de administración financiera), lo que dificulta enfrentar adecuadamente una serie de problemas que Páez (2007^b), agrupa en tres grupos: capacitación del personal, información y tecnología.

En lo que respecta a la capacitación del personal, no se está realizando de forma eficiente, pues los administradores lo consideran un gasto y no una inversión, repercutiendo en el desconocimiento que los trabajadores tendrán en innovación, manejo de nuevas herramientas financieras, uso eficiente de los recursos financieros, entre otros. El no contar con la información necesaria para una adecuada toma de decisión, puede influir en el retraso de entrega de documentación a terceras personas, como por ejemplo a las instituciones financieras (otorgamiento de financiamiento), inversionistas y proveedores. Asimismo, el escaso acceso a nuevas tecnologías incide en el retraso de la empresa, nivel bajo de competitividad, desconocimiento de nuevos avances, impedimento para realizar transacciones electrónicamente, entre otros.

Todos estos problemas están relacionados entre sí y su inadecuado manejo trae, entre otras consecuencias, que no se dé la debida importancia al capital de trabajo, lo cual por ser recursos necesarios para la operatividad de las organizaciones, puede ocasionar elevados gastos así como también el fracaso de la misma. En este sentido, de acuerdo con el primer observatorio realizado en 2001 por el Centro de Asesoría Técnica para la Producción Organizacional (CEATPRO) (Páez, 2007^b), se registraron 480 mil empresas formales a nivel nacional con mayor presencia en la Región Capital, Miranda, Zulia, Guayana, Carabobo y Aragua y en el segundo observatorio efectuado durante el año 2004 por parte de esta misma instancia, se comprobó que desde 1968, la precaria productividad de las PyME se ha profundizado en más del 50% debido, esencialmente, al manejo inadecuado del capital de trabajo.

El empleo inapropiado de esta herramienta también ha originado problemas para acceder al financiamiento en las instituciones financieras, ya que no cuentan con una estructura financiera que les confiera solidez y suficiente liquidez para enfrentar las obligaciones que genera un préstamo por parte de las instituciones crediticias. En consecuencia, deben acudir a prestamistas que exigen hasta un 300% de interés anual o 20% de interés mensual.

En este sentido, según Páez (citado por Business Venezuela Online, 2004) sólo un 30% de las PyME ha solicitado préstamos a la banca privada y el 70% restante no ha recurrido a este tipo de financiamiento. La causa primordial de estas circunstancias es que son empresas con estructuras netamente familiares, cuyos recursos provienen esencialmente de los parientes más cercanos. Además de esto, el mismo autor señala que el 15% de este tipo de negocio, no maneja cuentas bancarias a nombre de la empresa sino del empresario, pero también su escaso conocimiento y aplicación de tecnología e información pertinente, hace que desconozcan diversos organismos públicos que ofrecen una gran gama de financiamiento con requisitos más flexibles y tasas de interés más bajas para adquirir capital de trabajo.

Por otra parte, las épocas de auge económico no necesariamente han beneficiado a las PyME, pues ante importantes flujos de liquidez en el mercado, estas empresas han descuidado su capital de trabajo. En otras palabras, son indiferentes ante la cantidad invertida en cuentas por cobrar e inventario, ignorando que niveles altos o bajos en estas cuentas inciden en elevados costos que pueden repercutir en pérdidas considerables, más aún en épocas de inflación como la presente en Venezuela. A partir, aproximadamente, del siglo XXI,

existe una situación distinta, pues prevalece en el país una difícil condición económica y obtener capital o préstamos para financiar las actividades cotidianas de la empresa, implica someterse a políticas de crédito más rígidas y exigentes. Incluso, los proveedores demandan un pago oportuno de sus facturas y no están dispuestos a tolerar ningún retraso. Esta situación en conjunto, impone la necesidad de administrar eficientemente el capital de trabajo y tomar decisiones confiables para seguir operando. Lo anterior, sin importar si la organización opera en un ambiente de prosperidad o restricción económica, corrobora la importancia de un manejo cuidadoso del capital de trabajo mediante herramientas idóneas para su administración y así determinar un nivel adecuado en las cuentas del activo corriente que resulte en un menor costo y mayor rentabilidad.

Todas estas realidades que inciden en el desempeño de las PyME, se pueden categorizar en factores externos y factores internos, que no sólo inciden en la operatividad o liquidez de la empresa –y aún más con un manejo inadecuado del capital de trabajo–, sino en su crecimiento, estancamiento o desaparición del mismo.

En lo que respecta a los factores externos a los cuales se enfrentan las PyME venezolanas se pueden mencionar: decisiones políticas relacionadas con la intervención del Estado en las empresas privadas y expropiación de empresas privadas; decisiones económicas (alta tasa de inflación y regulación, liberación de precios); decisiones cambiarias (mecanismos rígidos del control de cambio, engorrosos procedimientos en la adquisición de divisas para la importación de insumos o mercancías, lo cual obliga en algunos casos a recurrir al dólar

paralelo; decisiones tributarias (exoneraciones de impuestos, continuos cambios en el proceso de facturación, solicitud de solvencia laboral); influencia de un mundo globalizado; alta tasas de interés para adquisición de financiamiento externo, o sufragar los costos de producción y/o mercancía; alta competencia en cuanto a la calidad ofrecida de productos y servicios; presencia en gran escala de PyME extranjeras; los insumos para la producción y/o venta son en su mayoría importados; poco estímulo para el pequeño y mediano empresario, entre otros. Todo este compendio de factores, repercute en el desenvolvimiento normal de las operaciones impidiendo alcanzar competitividad, continuidad a largo plazo y pudiendo provocar la informalidad de sus negocios.

Desde el punto de vista interno, se presentan inconvenientes tales como falta de innovación tecnológica; inexistencia o deficiencia de estrategias de mercadeo o de planificación tributaria, fiscal y financiera; ausencia de herramientas financieras para la toma de decisiones; problemas de liquidez para cubrir obligaciones a corto y largo plazo; gerentes con un mínimo de conocimiento administrativo o adquirido de manera empírica (experiencia); sólo un pequeño grupo de PyME exportan; no se utiliza toda la capacidad instalada de la empresa; se ofrece poca variedad de productos para el consumidor; se cuenta con escaso personal calificado o con reducida visión estratégica; desconocimiento por parte del personal de la empresa en todos sus niveles respecto a la misión y visión (objetivos a corto y largo plazo); el criterio de algunos empresarios que se resisten a los cambios presentes en el entorno o prefieren integrar horizontal o verticalmente sus negocios con otras empresas; carencia de estructura financiera para competir con empresas transnacionales consolidadas en el mismo país;

desinterés en los gustos y preferencias de sus clientes; escasa retroalimentación con el consumidor; carencia de programas de capacitación para el personal que labora en la organización, entre otros. Como puede intuirse, estas debilidades dificultan el manejo adecuado del capital de trabajo para alcanzar crecimiento, sostenimiento, metas, liquidez y rentabilidad.

Las PyME venezolanas se han considerado un pilar fundamental en la economía del país y a pesar de la intervención del Estado y la resistencia al cambio, han promovido la adopción de algunos avances tecnológicos y enfoques gerenciales –como la reingeniería–, para garantizar su operatividad y lograr enfrentar los diferentes retos que el entorno les impone. No obstante, es necesario insistir en la pertinencia de aplicación de técnicas idóneas para el manejo del capital de trabajo como una herramienta financiera moderna, es decir, la gestión apropiada del activo corriente (efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar, inventario) que se prevé para las operaciones normales de la empresa. Esto les permitirá conocer la cantidad que se requiere para todas y cada una de las cuentas en particular y cómo se deberían financiar. Así, se continuará operando con liquidez, se podrá realizar una administración eficaz de los recursos financieros para subsistir en el ámbito empresarial, optimizar las inversiones requeridas en las operaciones para liberar efectivo y aumentar el valor de la empresa. La determinación de un nivel óptimo de capital de trabajo en las PyME tradicionales venezolanas, también les permitirá lograr un equilibrio entre rentabilidad, costos y riesgo, sobre todo al interactuar en un ámbito incierto.

En este artículo se presenta un análisis de las técnicas de administración del capital

de trabajo como una herramienta financiera en la gerencia de este tipo de empresas, que permita optimizar sus costos de oportunidad (beneficio que podría haberse obtenido si el efectivo que se debe mantener se hubiese usado para otra inversión de igual riesgo), enfrentar las obligaciones a corto plazo sin dificultad, incrementar la inversión en activos rentables y aprovechar las diversas formas disponibles de financiamiento a corto plazo. Así, se examinarán, en primer lugar, los fundamentos teóricos de la administración del capital de trabajo en la PyME y la toma de decisiones financieras; en segundo lugar, se estudiarán investigaciones en el ámbito de la gerencia financiera; y, en tercer lugar, se determinarán acciones que deben seguir los gerentes financieros de las PyME para enfrentar los nuevos paradigmas financieros. Para llevar a cabo estas tareas, se recurrió al análisis documental mediante una revisión bibliográfica, tomando datos de fuentes secundarias aportados por diferentes investigadores que han explorado esta temática.

2. Administración del capital de trabajo en la PyME y la toma de decisiones financieras

En este apartado se desarrollan los aspectos más resaltantes en la administración del capital de trabajo como una herramienta para la gerencia y toma de decisiones financieras, para lo cual se considerarán los aportes de Ross, Westerfield y Jaffe (2009); Pérez (2007); Páez (2007^b); Ehrhardt y Brigham (2007); Ross, Westerfield y Jordan (2006); Gitman (1986); entre otros.

Para ello, se aborda primero el concepto básico del capital de trabajo y sus elementos relacionados tales como el Capital Neto de

Trabajo (CNT) y los métodos que se deben emplear para su eficiente administración. Segundo, se mencionan las diversas herramientas disponibles para la toma de decisiones por parte del administrador financiero, en especial sobre el uso del capital de trabajo. Enseguida, se expone brevemente cómo deben administrarse las cuentas del activo y pasivo corriente que componen el CNT de una empresa, con el propósito de conseguir rentabilidad y disminución de costos y riesgos operativos. Por último, se detalla el perfil general de las PyME tradicionales venezolanas destacando su conceptualización, caracterización, representación porcentual en el ámbito empresarial en comparación con el resto de las empresas, contribución a la economía del país y al el Producto Interno Bruto (PIB), generación de empleo, entre otros aportes.

2.1 Caracterización del capital de trabajo

El capital de trabajo es considerado como uno de los recursos requeridos por la empresa para operar. Está representado por las partidas de inversión que circulan de una u otra forma en la conducción normal del negocio. Es conocido como activo corriente y está compuesto principalmente por las cuentas de efectivo, valores negociables, cuentas por cobrar e inventario.

El capital de trabajo tiene relación directa con la capacidad de la empresa de generar flujos de caja, es decir, la facilidad de convertir activos corrientes no líquidos en efectivo, condición necesaria para poder cancelar obligaciones a corto plazo. La forma en que se logre una menor o mayor incertidumbre en la empresa para generar flujos de caja o efectivo, será lo que determinará si se mantiene, disminuye o aumenta el nivel de capital de trabajo.

Por tanto, una empresa debe estudiar el manejo adecuado del capital de trabajo para determinar con anticipación los orígenes y destinos de los flujos de efectivo, pues sin capital de trabajo, no puede funcionar ni operar ninguna organización. Un bajo capital de trabajo, implicaría un elevado riesgo operativo por conservar cantidades mínimas de activo corriente, que pueden ser insuficientes para cancelar deudas a corto plazo, disminuyendo su liquidez. No obstante, su rentabilidad será mayor. Un exceso de capital de trabajo, resultaría operativamente menos riesgoso por el hecho de mantener un nivel de activo corriente, lo que ofrece la posibilidad de cubrir los pasivos corrientes sin agotarse, es decir, incrementará la liquidez, pero, al mismo tiempo, ocasionaría una baja rentabilidad derivada del alto costo de oportunidad originado de su inversión.

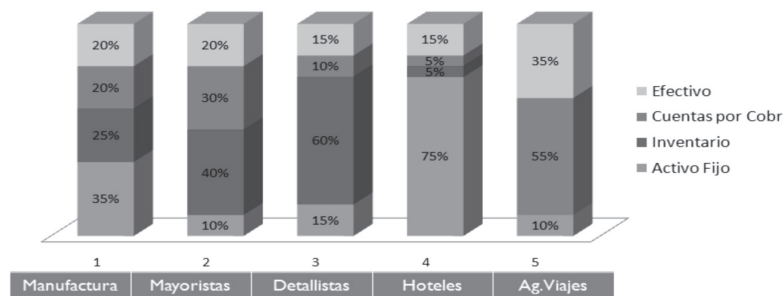
Por otra parte, el CNT es una herramienta para medir el riesgo y liquidez del negocio que se define como el resultado de la diferencia entre el Activo Corriente (AC) y el Pasivo Corriente (PC). Mientras, mayor sea el CNT, su riesgo será menor, por consiguiente, será mayor la liquidez. Por el contrario, si el CNT resulta negativo, o es menor, implica un elevado riesgo de incurrir en insolvente técnica.

En este sentido, la administración del capital de trabajo según Ehrhardt y Brigham

(2007, p. 521), “se centra en dos preguntas fundamentales: 1) ¿cuánto se requiere para todas las cuentas y cuánto para cada una en particular?, 2) ¿cómo debería financiarse?”, en otras palabras, está relacionado con la gestión y toma de decisiones financieras a corto plazo (activo y pasivo corriente). Su objetivo consiste en manejar cada uno de los activos corrientes (efectivo y valores negociables, cuentas por cobrar e inventarios) y pasivos corrientes (cuentas por pagar, documentos por pagar y pasivos acumulados por pagar), con el fin de determinar con precisión qué nivel mantener y equilibrar la rentabilidad y el riesgo de tal manera que se maximice el valor de la empresa.

Es conveniente destacar que, dependiendo de la naturaleza de la organización, la proporción ideal de activos varía. Por ejemplo, obsérvese la Figura 1, que muestra las diversas formas de distribución de los activos en algunas organizaciones típicas dependiendo de la función básica del negocio. Surge entonces la necesidad de medir el riesgo, la rentabilidad para conseguir un equilibrio entre ellos y una estructura óptima. Por consiguiente, un aumento o disminución en la estructura de los activos y pasivos, acarrea un efecto en la rentabilidad de los activos, costo de financiamiento, liquidez, el CNT y el riesgo.

Figura 1. Estructura ideal de activos de acuerdo a la naturaleza de la empresa >>>



Fuente: Elaboración propia sobre la base del Programa preparatorio para ejecutivos que laboran en las unidades de negocio (agencias bancarias). Modulo I: Bases contables para el análisis financiero (2006, p. 21).

2.2 Herramientas financieras empleadas en la administración del capital de trabajo

Comúnmente, las decisiones empresariales se miden en términos financieros y el administrador financiero desempeña una función esencial para garantizar la operatividad de la empresa, por tanto, para poder cumplir con sus funciones relacionadas con la captación y uso de los recursos financieros, debe acudir a una serie de herramientas que le permitan tomar con mayor asertividad las decisiones correspondientes. Entre otras, se pueden mencionar: el Valor Actual Neto (VAN), la Tasa Interna de Retorno (TIR), estados financieros, planificación presupuestaria, índices financieros, análisis del punto de equilibrio, administración del capital de trabajo, teoría del costo de capital, entre otros.

Para Ross, Westerfield y Jordan (2006) las decisiones financieras fundamentales que el gerente debe adoptar—en un escenario de riesgo e incertidumbre— se centran en decisiones de inversión (presupuesto de capital), decisiones de financiamiento (estructura de capital y política de dividendos) y decisiones de administración del capital de trabajo (efectivo, cuentas por cobrar, inventario, fuentes de financiamiento a corto plazo). La combinación óptima de estas decisiones, contribuye a la maximización del valor de la empresa.

Al considerar que la administración del capital de trabajo es una herramienta favorable para la gerencia de las PyME, es pertinente ahondar sobre las técnicas que debe utilizar el empresario en la determinación del nivel adecuado del capital de trabajo que es conveniente mantener, en este caso específico, de efectivo, cuentas por cobrar e inventario.

El efectivo, es el dinero disponible que posee la empresa para atender cualquier obligación a corto plazo. A pesar de producir poco o ninguna rentabilidad para la empresa, debe mantenerse. La administración óptima del efectivo requiere la aplicación de tres estrategias: cubrir las cuentas por pagar lo más tarde posible, utilizar el inventario lo más rápido posible y cobrar rápidamente las cuentas pendientes. La aplicación adecuada de dichas estrategias deberá maximizar las utilidades con respecto al empleo del dinero, lo cual se mide mediante el costo de oportunidad. Por lo tanto, si se desea modificar los niveles de efectivo a mantener, lo cual implica una modificación en las estrategias de administración del efectivo, se deberá comparar el costo de oportunidad que resulte de la situación actual con el propuesto. Si el costo de oportunidad actual es mayor al propuesto, se acepta pues produce un ahorro a la empresa; de lo contrario, se rechaza producto del alto costo en que se incurre.

Ahora bien, para estimar los saldos o inversiones de efectivo (mínimo y óptimo) que debe mantener la empresa, minimizar los costos totales, incrementar la rentabilidad y aprovechar las oportunidades para invertir, se requiere la aplicación de técnicas cuantitativas y objetivas. Si se fijan niveles demasiados altos o bajos en comparación con el nivel óptimo, se ocasionará una rentabilidad baja producto de los elevados costos incurridos. Por ello, Ross, Westerfield y Jaffe (2009); Ross, Westerfield y Jordan (2006); Ehrhardt y Brigham (2007) y Gitman (1986, 2003), coinciden en la existencia de diversas técnicas cuantitativas para la determinación del nivel óptimo de efectivo, tales como el modelo de Baumol (propuesto por William Baumol en 1952), el modelo Miller-Orr (desarrollado por Merton

Miller y Daniel Orr en 1966), el presupuesto de efectivo, los estados financieros proyectados, el porcentaje de ventas, los desembolsos totales anuales (DTA), entre otros.

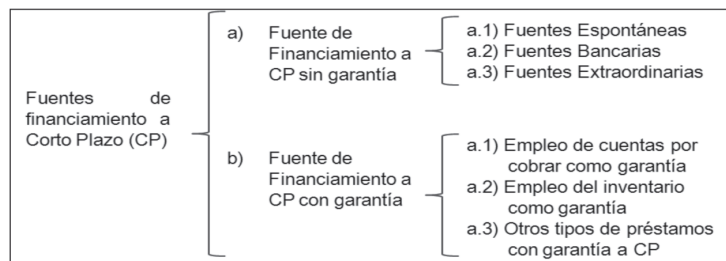
Las cuentas por cobrar constituyen otro activo corriente que debe ser manejado de manera eficiente, puesto que las PyME venezolanas están sujetas al efecto inflacionario. Para Gitman (1986), su administración eficiente tiene por objeto coordinar, mediante el manejo óptimo, los tres principales aspectos de las cuentas por cobrar de una empresa: políticas de crédito, condiciones de crédito y política de cobranza; y de esta manera buscar maximizar el patrimonio y reducir el riesgo de una crisis de liquidez. Su estudio incluye el examen de cada uno de los aspectos mencionados en lo que se refiere a cambios en variables tales como volumen de ventas, inversión en las cuentas por cobrar, gastos por cuentas incobrables y gastos de oficina con el propósito de determinar si se restringen o se hacen más flexibles. Dichas decisiones se toman comparando la contribución adicional a las utilidades con los costos marginales y si es mayor se acepta.

Por último, el inventario es el que menos liquidez ofrece dentro del conjunto de los activos corrientes, por consiguiente, para su administración eficiente el objetivo del gerente financiero debe estar centrado en determinar el nivel apropiado de inventario a mantener, fecha en que se deben colocar las órdenes de

pedido, cantidad de unidades a ordenarse en cada solicitud y los costos de mantenimiento y solicitud del inventario. Existen diversas técnicas para administrar el inventario cuyo propósito es la reducción al mínimo de los costos totales. Estas técnicas son: el método ABC, el modelo de la Cantidad Económica de Pedido (CEP), y el Punto de Reorden (PR). Se recomienda emplear todas las técnicas de manera complementaria y no excluyente para el análisis de la administración del inventario, pues cada una aporta un beneficio diferente en la toma de decisiones financieras.

Por otra parte, el pasivo corriente incluye las cuentas por pagar, importante partida en las empresas pues se genera en las propias operaciones. Lo pertinente en esta sección es hacerle conocer a los empresarios las diversas fuentes de financiamiento a corto plazo existentes en el mercado financiero para conseguir capital de trabajo. Para ello, en la Figura 2, se presenta un resumen considerando el planteamiento de Gitman (1986). Estas fuentes de financiamiento tienen mayor riesgo al compararlas con el financiamiento a largo plazo, dado el corto plazo para su cancelación, lo cual depende del efectivo disponible. A su vez, la tasa de interés a cancelar es menor a la aplicada en los fondos a largo plazo, porque la incertidumbre es menor. Para finalizar, el nivel de financiamiento o pasivo corriente utilizado por la empresa se evalúa con el empleo de la técnica capital neto de trabajo, específicamente con la razón pasivo circulante (Razón PC/AT).

Figura 2. Tipos de fuentes de financiamiento a corto plazo >>>



Fuente: Gitman (1986) y Durán (2010).

2.3 Perfil gerencial de las PyME tradicionales venezolanas

De acuerdo con el Decreto con rango, valor y fuerza de ley para la Promoción y Desarrollo de la PyME y Unidades de Propiedad Social de la República Bolivariana de Venezuela (2008) en su artículo 5, la PyME es definida como una unidad organizada jurídicamente que promueve el desarrollo económico productivo mediante actividades de producción, comercialización o de servicio, dirigidas a satisfacer las necesidades de la comunidad. Para ser considerada como pequeña industria debe emplear en promedio anual hasta cincuenta trabajadores o facturar anualmente hasta 100.000 unidades tributarias (UT)². Una mediana industria, será aquella cuya nómina promedio anual sea hasta 100 trabajadores o realice una facturación anual hasta 250.000 UT.

La PyME es una organización con capacidad productora que le permite canalizar la inversión en actividades productivas sin necesidad de acceder a tecnologías complejas, propiciando el desarrollo regional y generando ingresos a las localidades donde actúa. Visto así, en el mundo de los negocios, tanto las PyME como las grandes empresas están sujetas al cambio e inestabilidad del entorno, por tanto, a medida que el ambiente se vuelve más inestable y turbulento, mayor será la necesidad de contar con diversas herramientas y técnicas financieras para disponer del capital de trabajo necesario y así seguir operando.

Según Pezzella (2004), en Venezuela las PyME se caracterizan por ser administradas por sus propios dueños y predominan las empresas relativamente pequeñas que

representan más del 95% del total de empresas productivas constituidas en el país y emplean menos de 100 personas. Del total de PyME, el 76% corresponde a pequeñas empresas o microempresas con una nómina menor a 4 trabajadores, el 79% a empresas constituidas como estructuras familiares (56% están conformadas por un solo accionista, y cuando los hay, el 38% de los casos son sociedades entre cónyuges, 33% entre hermanos y 29% entre padre e hijos). Esto podría hacerlas proclives a no emprender planes futuros hacia los mercados externos, pues su visión está dirigida a atender un porcentaje pequeño del mercado local.

El mismo autor manifiesta el escaso uso del sistema financiero por parte de las PyME, pues la mayoría (82%) no solicita préstamos en las instituciones financieras, y entre los que acuden, sólo el 8% utiliza financiamiento mediante organismos del Estado. Más bien se destaca el uso de préstamos familiares (22%) y una pequeña proporción (13%) acude a prestamistas informales. De igual manera, no emplean los demás servicios ofrecidos por los bancos, pues, el 15% no opera con cuentas corrientes.

En lo referente a la gestión del recurso humano, Pezzella (2004) reporta la resistencia de los pequeños empresarios en emplear mecanismos adecuados, prevaleciendo las recomendaciones. La remuneración del personal está vinculada con el cargo a desempeñar y no a sus habilidades y se le otorga menor importancia a los méritos de sus trabajadores, por tanto, no emprenden programas de capacitación profesional para sus empleados.

² Una UT, según Providencia del SENIAT, publicada en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 39.623 del 24 de febrero de 2011, equivale a Bs. 76,00.

En este orden de ideas, según Páez (citado por Business Venezuela Online, 2004), las PyME representan un pilar fundamental para la economía tanto del país como a nivel mundial, pues oscilan entre el 90 y el 98% del total de las empresas y tienden a seguir creciendo contando con una estructura organizacional compuesta por menos de 20 trabajadores. Por otra parte, de acuerdo a lo señalado por Páez (citado por Pezzella, 2004, p. 2-3), el “99,2% de las empresas europeas, más de 98% de las empresas latinoamericanas y más de 95% de las empresas norteamericanas” se ubican en el segmento de micro, pequeñas y medianas empresas, considerándose su participación de forma significativa en el PIB. A pesar de la contribución de las PyME en la economía de América Latina, según datos aportados por Serrano (2004; citado por Pérez, 2007), cerca del 80% de estas empresas fracasa antes de cumplir cinco años de funcionamiento y el 90%, antes de los diez años.

Además, de acuerdo con el mismo autor, pero basándose en datos aportados por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2003; citado por Pérez, 2007), entre un 50 y 75% de las PyME en los países subdesarrollados deja de existir durante los primeros tres años de operación. No obstante, en otro informe realizado por la CEPAL en el año 2006, continúa reflejándose en América Latina y el Caribe la diferencia existente entre las grandes y pequeñas y medianas empresas.

De este escenario no escapa Venezuela, según cifras de FEDEINDUSTRIAS (2004; citado por el Mundo, 2009), las PyME absorben casi el 80% del empleo en el país, y aportan el 12,7% del PIB. Al respecto, Páez (2007^a), coincide con los investigadores anteriores y señala que las PyME tienen

una representación significativa en el sector económico del país, sin embargo, también se ha venido observando una disminución de su productividad y funcionamiento a lo largo de las tres últimas décadas, y en especial durante los últimos años, pues en cierto modo, los mismos elementos que las caracterizan, así como las limitaciones y obstáculos presentes en su ambiente, las incapacita para enfrentarse y sobrevivir ante las adversidades del entorno.

Lo anterior se comprueba al analizar los siguientes datos: en el 2001, existían 480.000 PyME, que se redujeron a 447.135 en el 2004, es decir, desaparecieron más de 32.000 empresas (6%) en esos tres años. Para el año 2002, en opinión de Genatios y Lafuente (2002), el sector industrial podría considerarse en estado de emergencia, especialmente, el sector de las PyME, ya que numerosas empresas cerraron y las sobrevivientes tenían más del 70% de su capacidad instalada ociosa. Esto lo refuerza Páez (2004, citado por Pérez, 2007), cuando registra que en el 2006, disminuyó en 6% el parque de la mediana empresa venezolana, además de reducir su número de empleados para ofrecer entre 70 y 30 puestos de trabajo. En la actualidad, se estima un aumento del porcentaje de disminución o cierre de PyME en forma significativa, aproximadamente en un 10%.

Tomando en cuenta lo expuesto, cuando se habla de gerencia venezolana se asocia estrechamente con la gestión de las PyME, debido a la presencia de un elevado porcentaje de este tipo de organizaciones que contribuyen a impulsar el desarrollo económico del país y a generar empleo, ingresos y oportunidades. De esta manera, elevar su competitividad y productividad, no sólo es conveniente, sino que requiere esfuerzo y adecuada implementación

de herramientas financieras y políticas públicas que generen un entorno propicio a la innovación y a su permanencia a largo plazo.

3. Revisión de investigaciones en el ámbito de la gerencia financiera

En este apartado se presentan trabajos realizados por investigadores que han explorado en forma directa o indirecta la administración del capital de trabajo y que evidencian obstáculos que repercuten en la gerencia financiera de las PyME tradicionales venezolanas. Además, se abordan otros aspectos negativos en su manejo, operatividad, desarrollo, crecimiento y sostenibilidad.

Estas investigaciones se muestran en el resumen esquematizado del Cuadro 1, en que se precisan aspectos tales como la problemática abordada, el tema estudiado, las variables relacionadas y los aportes de Gómez y Branger (2009), Jaén y Malavé (2009), Najul (2009), *Harvard Business Review* (2009), Gómez (2008), Páez (2007^b), Monteferrante (2006), Pezzella (2005, 2004), Ben Schneider (2004), Genatios y Lafuente (2002) y Business Venezuela Online (2004), para agrupar a continuación los problemas en 5 categorías: 1) intervenciones por parte del Estado para contrarrestar las acciones de las empresas privadas y los ciudadanos, 2) estructura caracterizada como negocio familiar, 3) la globalización de los mercados, 4) acceso al financiamiento y a la intermediación financiera, y 5) nuevas tecnologías de información y comunicación.

Se han considerado estos problemas, teniendo en cuenta su repercusión directa o indirecta sobre el manejo del capital de trabajo, así como por ser aspectos influyentes en la toma de medidas de acción necesarias para

determinar los niveles adecuados de efectivo, cuentas por cobrar, inventario y cuentas por pagar. De esta manera, se pueden analizar los medios de financiamiento disponibles, aprovechando, al mismo tiempo, las ventajas de su estructura organizativa, en otras palabras, su carácter de pequeña y mediana empresa.

Intervenciones por parte del Estado para contrarrestar las acciones de las empresas privadas y los ciudadanos. De acuerdo a Gómez y Branger (2009) y Gómez (2008), el gobierno central ha aplicado mecanismos de regulación de precios (tarifas de servicios públicos, precios de bienes y servicios esenciales, fijación del tipo de cambio); mecanismos de regulación de la oferta (licencias de importación, asignación de divisas a tasa oficial, limitaciones a la exportación, regulación de inventarios); mecanismos de regulación laboral (inamovilidad, regulación de condiciones de trabajo, límites a la jornada laboral); y mecanismos de intervención directa (trámites y permisos, expropiaciones, nacionalizaciones, apoyo preferencial a las organizaciones constituidas como cooperativas, contribución forzada a fondos específicos, administración de concesiones) como medidas unilaterales para atenuar las presiones inflacionarias y los efectos políticos y sociales.

No obstante, la incertidumbre que día a día se acrecienta en el país para invertir y hacer dinero, acompañada de la desconfianza de los inversionistas en el futuro de Venezuela, hace que pequeñas empresas desaparezcan, estén a punto de cerrar sus puertas o simplemente emigren, se produzcan fugas de capitales y fusiones y adquisiciones, perjudicando de esta manera, tanto el crecimiento de las PyME como el desarrollo económico del país.

Cuadro 1 >>>
Investigaciones en el ámbito de la gerencia financiera

Problemática	Autor (año)	Ámbito geográfico	Tema estudiado	Variable de estudio	Aportes
Intervenciones por parte del Estado para contrarrestar las acciones de las empresas privadas y los ciudadanos	Gómez y Branger (2009)	Venezuela	Supervivencia y adaptación en Venezuela. Dos experiencias	Mecanismos de regulación	Las variables presentes en el entorno de los negocios venezolanos y sus riesgos, mecanismos de regulación usados en Venezuela, oportunidades y amenazas a las que se enfrentan las empresas.
	Najul (2009)	Venezuela	Primer paso: identificar los riesgos	Ámbitos y contextos empresarial	Limitaciones presentes en las empresas asociadas al riesgo. Identificación de los ámbitos y entornos de la empresa con su impacto para el desenvolviendo y manejo adecuado del capital de trabajo.
	Gómez (2008)	Venezuela	Regulación en Venezuela: adaptación y supervivencia	Mecanismos de regulación	Características del ambiente de los negocios en Venezuela, principalmente, lo referente a los mecanismos de regulación aplicados en el país.
	Páez (2007 ^b)	Venezuela	Emprendimiento e informalidad: hacia una construcción conjunta de soluciones	Tejido empresarial	Datos estadísticos sobre las limitaciones y obstáculos que presentan las PYME, relacionados con su estructura como negocio familiar.
Estructura caracterizada como negocio familiar	Monteferrante (2006)	Venezuela	Empresas familiares: ¿pulperías o empresas profesionales?	Estructura u organización familiar	Rasgos de los empresarios venezolanos (negocio familiar) que suelen ser una de las causas a la resistencia de los cambios para enfrentarse ante un entorno de crisis e incertidumbre.
	Pezzella (2004)	Mundial y Venezuela	Un parque empresarial muy poco productivo	Estructura empresarial	Datos estadísticos sobre la caracterización de las PyME en Venezuela: dificultades de financiamiento, manejo de personal, estructura familiar, tecnologías de información, círculo vicioso en la microempresa, entre otros.
La globalización de los mercados	Genatios y Lafuente (2002)	Venezuela	Las barreras para la innovación y el desarrollo económico de Venezuela	Globalización	El impulso de la globalización de los mercados, la tecnología de información y el uso del conocimiento como nuevos supuestos en el paradigma gerencial de los negocios y su innovación.
Acceso al financiamiento y a la intermediación financiera	Harvard Business Review (2009)	Mundial	¿Necesita efectivo? Búsqueda dentro de la empresa	Capital de trabajo	Importancia de emplear técnicas adecuadas en el manejo del capital de trabajo como herramienta financiera en la toma de decisiones, y los errores que se deben evitar para liberar efectivo dentro de la empresa.
	Páez (2007 ^b)	Venezuela	Emprendimiento e informalidad: hacia una construcción conjunta de soluciones.	Limitaciones en el financiamiento	Datos estadísticos sobre las limitaciones y obstáculos que presentan las PYME, relativos al empleo del financiamiento para la adquisición de capital de trabajo.
	Business Venezuela online	Mundial y Venezuela	PyME's versus cooperativas ¿Cuál es el camino?	Bancarización	Debilidades de las PyME en el uso de los servicios que presta las instituciones financieras públicas y/o privadas para optimizar la operatividad del negocio.

Problemática	Autor (año)	Ámbito geográfico	Tema estudiado	Variable de estudio	Aportes
Nuevas tecnologías de información y comunicación	Pezzella (2005)	Venezuela	Herramientas para PyME's full equipo	Herramientas tecnológicas y el capital de trabajo	Datos estadísticos sobre el poco empleo de la tecnología e información, como medio para la comunicación, agilización del trabajo, manejo de técnicas para administrar el capital de trabajo, incremento de la productividad y crecimiento de la empresa.
	Business Venezuela online	Mundial y en Venezuela	Pymes versus cooperativas ¿Cuál es el camino?	Tecnología de comunicación	Dificultades que enfrentan las PyME por emplear poco o ningún tipo de tecnología de información y comunicación.
	Business Venezuela online	Mundial y en Venezuela	En Venezuela existe una brecha digital entre las grandes empresas y las Pymes	Tecnología de información	Datos estadísticos de la poca inversión en tecnología de información por parte de las PyME tradicionales venezolanas, y las consecuencias que acarrea.
	Genatios y Lafuente (2002)	Venezuela	Las barreras para la innovación y el desarrollo económico de Venezuela	Tecnologías de información	Datos estadísticos a nivel mundial y nacional de las inversiones en áreas de Tecnologías de Información y Comunicación (TIC), y la importancia de su implementación para el manejo del capital de trabajo.

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Gómez y Branger (2009), Najul (2009), *Harvard Business Review* (2009), Gómez (2008), Páez (2007^a), Monteferrante (2006), Pezzella (2005, 2004), Genatios y Lafuente (2002), y *Business Venezuela online* (2004).

Esto repercute en el manejo del capital de trabajo en las PyME, pues provoca una mayor incertidumbre en la obtención de recursos para cubrir obligaciones a corto plazo, además de producirse elevados costos por la cantidad de papeleos y trámites engorrosos, es decir, gastos adicionales que en la mayoría de los casos no pueden ser sufragados por la empresa debido a la escasez de recursos financieros, lo cual exige la aplicación rigurosas de herramientas financieras adecuadas para determinar los niveles óptimos en las cuentas de inversión (activos corrientes) y así operar en términos normales.

Estructura caracterizada como negocio familiar. En opinión de Monteferrante (2006), las PyME se enfrentan a ciertas deficiencias por operar como negocios familiares: rigidez y resistencia al cambio, nepotismo, desequilibrios retributivos, conflictos emocionales y drama de sucesión. La rigidez y resistencia al cambio, suelen estar relacionadas con los mitos y experiencias que los gerentes financieros tienen, impidiendo la incorporación de nuevos modelos administrativos, generando el retraso de la introducción de nuevos productos y dificultando el acceso al financiamiento. El nepotismo se manifiesta en la incorporación como miembros de la empresa de familiares carentes de vocación, interés o capacidad para ocupar los cargos asignados. Se genera así, incapacidad en la captación y retención del talento ajeno al círculo familiar.

El desequilibrio en la retribución de los familiares, facilita la extracción de recursos para uso personal bajo la figura de bonificaciones, incrementos salariales no justificados, asignación de vehículo propio o viajes, ocasionando descapitalización e incluso crisis económica a mediano plazo. Los conflictos emocionales pueden afectar

el desempeño de estas empresas, porque es difícil separar las relaciones profesionales de lo personal, impidiendo una toma de decisión racional y objetiva. Por último, el manejo inapropiado de la sucesión, es un aspecto delicado para estas empresas, pues, se vive con el temor y la incertidumbre sobre quién dirigirá la compañía, si se perderá el patrimonio, si se producirán rivalidades, entre otras percepciones negativas.

Estas realidades conducen a un manejo incorrecto del capital de trabajo, ya que la estrecha vinculación familiar –que no permite separar el desempeño profesional de los intereses personales–, la resistencia a nuevos paradigmas financieros, la escasez de mecanismos adecuados de selección y perfeccionamiento del personal y la ausencia de herramientas financieras para la toma de decisiones, dificultan la administración adecuada de las cuentas de inversión, las cuales deben estar orientadas a la operatividad y funcionamiento normal de la empresa.

La globalización de los mercados. En opinión de Haass (2004, citado por Ben Schneider) la globalización es “la totalidad y velocidad de las conexiones –sean estas económicas, políticas, sociales o culturales- que escapan al control, e incluso al conocimiento de los gobiernos y otras autoridades” caracterizada por una comprensión de la creciente permeabilidad de fronteras tradicionales al rápido flujo de bienes, servicios, personas, información e ideas.

La presencia de la globalización en los mercados, en opinión de Hass, produce ciertos efectos fundamentales, tales como la desmasificación: las industrias se dedicaban a generar economías de escala y minimizar los costos de la producción masiva y

estandarizada; la desintermediación: un ejemplo es la compra por internet que permite una reducción de la distancia, ya que se puede adquirir bienes y servicios, contratar personal, solicitar mercancía, cancelar facturas, adquirir créditos, cancelar nóminas, entre otros, desde la misma oficina; la desagregación: tiene que ver con la división de las funciones en una empresa, mientras más alto sea el costo del proceso de producción, más integrada debe estar la empresa. Por el contrario, si el costo es menor, más desagregada será (un ejemplo es el *outsourcing*); la descentralización: depende de la cantidad de información que se maneja para la toma de decisiones; y por último, la desnacionalización. Todos estos efectos deben tomarse en cuenta en la gerencia moderna, tanto privada como pública, ya que puede afectar positiva o negativamente las decisiones financieras y por consiguiente, el manejo del capital de trabajo.

Esta realidad obliga a estar al tanto de los acontecimientos del entorno, lo cual requiere mayor cantidad y calidad de información. Por tanto, cuando no se tiene una visión completa de lo que ocurre en el ámbito empresarial, se limita la reducción de costos, el mejoramiento de la calidad y el servicio al cliente, el desarrollo de productos innovadores para la conquista de actuales y nuevos mercados, el incremento de la rentabilidad, el posicionamiento en el mercado y alcance de ventajas competitivas.

En otras palabras, el enfrentamiento de los retos que impone la globalización también incluye un riguroso manejo del capital de trabajo para alcanzar alta competitividad, mayor productividad, disminuir costos y cubrir nuevos segmentos de mercado. Es decir, se debe abordar la globalización con sentido proactivo y más como un incentivo que

un problema, debido a que puede impulsar la competitividad de las empresas, atraer flujos de inversión, promover la internacionalización de la empresa, desarrollar nuevos y crecientes flujos de turismo, impulsar la consolidación y ensanchamiento del tejido empresarial, proporcionando, a su vez, calidad de vida y bienestar social.

Acceso al financiamiento y a la intermediación financiera. Uno de los principales problemas financieros que afrontan las PyME para adquirir el capital de trabajo necesario para su funcionamiento normal y productivo, es el acceso al financiamiento y a la intermediación financiera. Por lo general, presentan dificultades para realizar los proyectos de inversión, contar con la información financiera adecuada y poseer los requisitos exigidos por las entidades bancarias. Además, no cuentan con el tiempo para realizar los trámites y tampoco emplean servicios profesionales externos para llevar a cabo dicho trabajo, pues consideran que se incurre en gastos excesivos y que estos esfuerzos no garantizan la aprobación del crédito.

En el caso de los micros o pequeños empresarios, la estructura familiar de sus negocios es considerada por las instituciones crediticias como un impedimento para respaldar el crédito y conceptúan que la inestabilidad de su estructura financiera no garantiza el cumplimiento oportuno de las obligaciones. En consecuencia, sus solicitudes son rechazadas ya que el objetivo primordial de la banca es el aseguramiento del retorno de la inversión. Adicionalmente, la falta de conocimiento por parte de los empresarios sobre los trámites a seguir y las diversas formas, medios e instituciones para solicitar fondos, incide en la adquisición de capital de trabajo.

Según Páez (2007^b), la situación descrita se evidencia al señalar que el 67% de las PyME no solicitan financiamiento en la banca comercial, el 90% no utilizan el crédito ofrecido por la banca o las instituciones del Estado, el 60% no recurren al aporte de los socios y el 91% tampoco consideran los aportes de terceros, más bien, en general, acuden a los prestamistas informales para pagar un interés más elevado.

Esta perniciosa situación es una de las principales razones por las cuales los pequeños empresarios mantienen un nivel muy bajo de efectivo, afectando el pago oportuno de las obligaciones a corto plazo; acumulan elevadas cuentas por cobrar incrementando así el costo, ya que deben invertir grandes cantidades de fondos sin generar rentabilidad, lo que ocasiona, al mismo tiempo, pérdida de valor por efecto de la inflación; y manejan un inadecuado nivel de inventario para cubrir tanto la producción como las demandas de los consumidores. Estas prácticas y sus efectos negativos, tienen que ver con la administración inapropiada del capital de trabajo.

Nuevas tecnologías de información y comunicación. El rechazo de los pequeños empresarios para adaptar tecnología que les permita automatizar, mejorar y hacer expeditas y confiables las actividades operativas de la empresa, se evidencia con los datos aportados por Páez (2007^a). Más del 50% de las PyME no cuentan con infraestructura basada en tecnología de información y comunicación, ni siquiera con herramientas básicas como computadoras, por ende, no emplean recursos como internet y Web para acceder al comercio electrónico, mercadeo por intermedio de la red, servicios derivados de la banca electrónica, conexión e intercambio con empresas y mercados, entre otros. Aquellos que emplean medios tecnológicos, sólo usan

correo electrónico. Esto representa una gran desventaja para la competitividad empresarial en el país, así como también para el manejo de herramientas financieras como el capital de trabajo. Cabe destacar que en Venezuela existen instituciones públicas que obligan a realizar sus operaciones vía web, como es el caso de solicitud de solvencias del seguro social obligatorio, tramitación de divisas en CADIVI, pago de impuestos y otros, lo cual significa dificultades en la gestión de estos requerimientos para las empresas que no cuentan con acceso a la red.

En conclusión, las PyME tradicionales venezolanas enfrentan dificultades para conseguir su crecimiento, fortalecimiento, competitividad, adaptabilidad, permanencia y para la correcta y efectiva aplicación de herramientas financieras para la administración eficiente del capital de trabajo. Por consiguiente, es importante destacar, que estos problemas conducen a incrementar los riesgos de operatividad de las PyME, los cuales pudieran ser controlados por los empresarios si el capital de trabajo existiese en la cuantía y calidad suficiente para alcanzar así los objetivos y metas propuestas. En otras palabras, para garantizar una operatividad, se requiere el concurso de cuatro elementos: activos (disponibles, bien mantenidos y seguros), personal (calificado, suficiente y comprometido), organización (pertinente, simple, actualizada, bien definida y con una adecuada asignación de cargos) e información (efectiva, eficiente, acorde al marco legal, confidencial, integral, disponible, confiable).

4. Acciones que deben seguir los gerentes financieros de las PyME para enfrentar los nuevos paradigmas financieros

Una vez descritas las limitaciones de las PyME en el marco del nuevo paradigma financiero, se puede advertir que los empresarios de hoy deberán protegerse de las crisis, respondiendo a las necesidades del mercado en forma rápida y creativa, integrándose con redes de empresas y respondiendo a la competitividad internacional, nacional, regional y local. Por supuesto, todo esto sustentado en la administración eficiente del capital de trabajo como herramienta de gerencia. Para lograr estos propósitos, es necesario contar con información adecuada en términos de calidad, cantidad y pertinencia, así como también, conviene realizar un proceso de transformación y modernización de estas pequeñas empresas en todo lo referente a sus sistemas de gerencia, estrategias gerenciales, herramientas para la toma de decisiones financieras, técnicas para administración del capital de trabajo, entre otros aspectos.

Además, en este artículo, se precisan algunas recomendaciones específicas que pueden contribuir a un mejor desempeño de las PyME. Después de efectuar una revisión y análisis de las opiniones de los investigadores que han abordado las temáticas relacionadas, en el Cuadro 2 se hace un resumen de las acciones, sugerencias, guías o recomendaciones que pueden ser aplicadas por los empresarios, según sea el caso, para afrontar dificultades y, por consiguiente, manejar eficientemente el capital de trabajo como herramienta financiera en la gerencia de las PyME.

Cuadro 2 >>>

Resumen sobre las recomendaciones que pueden aplicar los empresarios para afrontar limitaciones

ESTRATEGIA	PROCEDIMIENTO
Aprenda a conocer bien su negocio	Es necesario saber cuál es el punto de equilibrio del negocio e implementar técnicas para el manejo del capital de trabajo, porque no se puede anticipar si el flujo de efectivo proyectado está acorde con los gastos, y en un ambiente inestable se podría caer en crisis financiera y quizás después en una quiebra inevitable. Para entender el flujo de efectivo, se aconseja tener datos que determinen el origen de los ingresos y los márgenes de operación de cada transacción realizada, para así proyectar la utilidad real y compararla con los gastos corrientes del negocio.
Establezca y siga un sistema operativo	Al establecer un sistema operativo el personal trabajará bajo lineamientos específicos, casi en forma automática. Sobre este principio operan casi todas las empresas exitosas en el mundo. En consecuencia, de ese sistema derivan las políticas del negocio (políticas de crédito, condiciones de crédito y políticas de cobranza) y por medio de ellas se podrá cumplir la estrategia definida.
Determine, mida y controle las acciones que se realizan	Necesitará medir y supervisar cada acción que se realice en su negocio, como también evaluar en forma constante los resultados en la operación. Así podrá estar en condiciones de rectificar y hacer los cambios pertinentes para mantener el rendimiento de la empresa. Por tanto, es necesario medir constantemente el nivel del capital de trabajo, sobre todo, cuando se producen cambios en las variables influyentes en él, y así evaluar el rendimiento y los costos de la empresa.
Optimice los costos de la empresa	La detección, prevención y eliminación sistemática del uso excesivo de recursos (efectivo, cuentas por cobrar, inventario, cuentas por pagar) en todos los aspectos, permite disminuir los costos. Evitar los gastos superfluos es de gran importancia, para ello, elimine los gastos en regalos o felicitaciones, y viajes de negocios, entre otros. Adicionalmente, la capacitación del personal es esencial para la toma de decisiones respecto a las medidas tomadas para disminuir los costos. De igual forma, la automatización de las actividades respecto a la gestión de pedidos, facturación y pagos, también contribuirá en mejorar la gestión de la empresa, descenso de los costos y por ende, incrementar la rentabilidad.
Optimice la gestión de las compras	Sólo se debe comprar lo necesario. Por eso se requiere aplicar técnicas de administración de inventario y analizar lo que es necesario y prescindible; evaluando las características requeridas, las condiciones en función de plazos de entrega, volumen mínimo y el valor estratégico.
Aplice instrumentos financieros para optimizar los recursos	Para las PyME resulta oneroso contar con una serie de elementos para la operación del negocio, pero existen unos fundamentos que recordarlos y, en su caso, llevarlos a la práctica resultaría muy positivo precisamente para la buena conducción del negocio. Una buena información financiera confiable y actualizada, puede ser la diferencia entre tomar una buena y una mala decisión. Aplicar técnicas adecuadas para la administración del capital de trabajo es una gran alternativa.
Ejecute el análisis FODA para conocer los ámbitos y entornos en la gestión financiera empresarial	Es necesario asumir ciertos riesgos en la gestión financiera empresarial. Por tanto, se debe negociar, comunicar y dialogar con todos los que conforman el entorno de la empresa, tanto internos (personal, accionista, financiamiento, procesos administrativos, tecnología) como externos (cliente, proveedores, instituciones financieras, Estado, competidores) para observar con atención las debilidades y amenazas, y contrarrestarlas o revertirlas con las oportunidades y fortalezas de la empresa. Considerar los resultados de la aplicación de un análisis FODA, permitirá tomar acertadamente acciones para manejar adecuadamente su capital de trabajo.
Comparta objetivos de innovación dentro de la organización	Involucre a todos en la generación de ideas y en la resolución de problemas. El trabajo aislado es uno de los peores enemigos de la innovación. Si se crea un ambiente favorable al tránsito del conocimiento y a la creación, los diferentes puntos irán enriqueciendo el resultado final. No importa cuán descabelladas o absurdas puedan ser las participaciones de otros, recíbalas bien y en forma propositiva. Nunca se sabe donde pueda estar el próximo gran salto innovador. En lo que respecta al manejo de las políticas crediticias, es muy importante establecer estrategias con la finalidad de usar excelentes políticas de cobranza.
Conozca a sus competidores	Si sus competidores cercanos han empezado a cerrar sus negocios, comuníquese y dialogue con ellos, averigüe las causas y evite incurrir en los mismos errores. Además, haga lo necesario para conquistar los buenos nichos de mercado que hayan abandonado sus antiguos competidores. Hágase notar de los consumidores potenciales.
Localice los segmentos de mercado	Localice un segmento de mercado suficientemente pequeño como para que usted lo pueda atender convirtiéndose en líder. Transfórmese en un pez grande en un estanque pequeño. No incurra usted en un grave error al intentar tomar un mercado lo más grande posible o atacar directamente al líder en su posición, sobre todo, cuando se encuentra cerca de su área de influencia. Aprenda a convivir con los grandes. Generalmente dejan muchos pasillos vacíos sin
ESTRATEGIA	PROCEDIMIENTO
	atender que incluso para ellos son difíciles de abarcar.

Con la aplicación de estas estrategias en un amplio contexto de las actividades productivas de las PyME, se podrá actuar cuando surjan limitaciones y dificultades; llevar a cabo una excelente gestión financiera empresarial, específicamente con la implementación de herramientas financieras necesarias para mantener un nivel óptimo de capital de trabajo; lograr un cambio total en sus sistemas gerenciales; convertir a los pequeños empresarios en ejecutivos con alto nivel de competitividad y aptos para adaptarse a las modificaciones de su entorno; posicionar sus negocios en el mercado, y hacer que sobrevivan a la incertidumbre y los riesgos imperantes en el país.

5. Consideraciones finales

En este artículo se dio a conocer la relevancia del manejo eficiente del capital de trabajo, conformado por partidas de inversión necesarias para el funcionamiento de la empresa bajo niveles normales. Su gestión permite minimizar costos y aumentar la rentabilidad, ya que niveles muy bajos o altos de cualquier activo o pasivo corriente involucrado en el capital de trabajo, ocasionaría a la empresa elevados costos y riesgos operativos producto de la pérdida en la demanda de los clientes, obsolescencia del inventario, costos de conversión, costos de mantenimiento y pedidos de inventario y/o costos de oportunidad.

Por otra parte, al estudiar las opiniones de otros investigadores sobre el objeto de estudio, se observó la manifestación de grandes debilidades en la administración del capital de trabajo, principalmente por la influencia de variables micro y macroeconómicas –que escapan el control del empresario– como los

mecanismos de regulación relativos a precio, oferta, relaciones laborales e intervención directa ejercida por el Estado. Estos factores llegan a influir aún más por la falta de uso de herramientas y técnicas financieras. En consecuencia, las PyME permanecen operando con modelos de gestión obsoletos e inadecuados, que les impide alcanzar competitividad, posicionamiento en el mercado o superar las adversidades del entorno, hasta llegar a cerrar sus puertas o fusionarse con otras empresas más sólidas para mantenerse en el mercado y operar en términos normales.

Dadas estas circunstancias, se sugiere a los empresarios de estas organizaciones, una serie de recomendaciones relativas al conocimiento general del negocio y sus competidores, sistema operativo, optimización de costos y compras, análisis FODA, segmentos de mercado y, sobre todo, acerca de la aplicación de instrumentos financieros para la optimización de recursos (capital de trabajo). Estas sugerencias tienen el propósito de servir de guía a las PyME para alcanzar su éxito, mantenerse en el mercado globalizado, crecer y lograr ventajas competitivas. Si se tiene en cuenta que no hay un único secreto ni recetas para el éxito, sino que con el trabajo perseverante, mantenimiento de una concepción visionaria, disposición siempre abierta a asumir y enfrentar nuevos paradigmas y además con la aplicación de herramientas financieras y tecnologías innovadoras, se podrá maximizar el valor de la empresa.

Por ello, el administrador financiero contemporáneo debe gerenciar aplicando herramientas que permitan propiciar acciones que garanticen no sólo la supervivencia de su empresa sino también un crecimiento sostenible para así participar en escenarios

dinámicos, turbulentos y competitivos sin ninguna dificultad. Se evita de esta manera, someterse al riesgo del cierre definitivo de su negocio, ocasionar desempleo e insatisfacción de las necesidades de los consumidores,

tomar decisiones sin usar herramientas o técnicas financieras y afectar los procesos humanos dentro de la organización como la comunicación, motivación, liderazgo y manejo de conflicto.

Bibliografía >>

- Ben Schneider (2004). *Outsourcing. La herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios*. Primera edición. Editorial Grupo Norma. Bogotá, Colombia.
- Business Venezuela Online (2004). *Pymes vs cooperativas ¿Cuál es el camino?* Disponible en: <http://www.bvonline.com.ve/276/cover.html> (Consulta: mayo 15 de 2010).
- Díaz, R. (2009). *8 guías para enfrentar la crisis*. En: El portal para emprendedores, micros, pequeñas y medianas empresas de México y América Latina, mayo. Disponible en: http://www.universopyme.com.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=3637&Itemid=309 (Consulta: abril 3 de 2010).
- Ehrhardt, M. y Brigham, E. (2007). *Finanzas corporativas*. Segunda edición, Editorial Thomson. México.
- El Mundo (2009). *El 95% del sector productivo nacional lo forman pequeñas y medianas empresas*. Disponible en: <http://www.guia.com.ve/noti/43890/el-95-del-sector-productivo-nacional-lo-forman-pequenas-y-medianas-empresas> (Consulta: marzo 17 de 2010).
- Genatios, C. y Lafuente, M. (2002). *Las barreras para la innovación y el desarrollo económico de Venezuela*. Disponible en: <http://www.analitica.com/Bitblo/home/contenido.asp> (Consulta: mayo 15 de 2010).
- Gitman, L. (1986). *Fundamentos de la administración financiera*. Tercera edición. México.
- Gómez, P. (2008). Regulación en Venezuela: adaptación y supervivencia. *Revista Debates IESA*, Vol. XIII, No. 1, enero-marzo, Venezuela, pp. 14-19.
- Gómez, P. y Branger F. (2009). *Supervivencia y adaptación en Venezuela. Dos experiencias*. *Revista Debates IESA*, Vol. XIV, No. 3, julio-septiembre. Venezuela, pp. 32-36.
- Harvard Business Review (2009). *¿Necesita efectivo? Búsquelo dentro de la empresa*, mayo. Disponible en: <http://www.derevistas.com/contenido/articulo.php?art=7721>. (Consulta: mayo 17 de 2010).
- Jaén M, y Malavé, J. (2009). Prosperar en medio de la crisis, a la venezolana. *Revista Debates IESA*, Vol. XIV, No. 3, julio-septiembre, Venezuela, pp. 20-24.
- Monteferrante, P. (2006). Empresas familiares: ¿pulperías o empresas profesionales? En: *Revista Debates IESA*, Vol. XI, No. 2, abril-junio, Venezuela, pp. 12-16.
- Najul, M. (2009). Primer paso: identificar los riesgos. *Revista Debates IESA*, Vol. XIV, No. 4, octubre-diciembre Venezuela, pp. 17-20.

- Páez, T. (2007^a, julio-diciembre). Teoría y práctica de la ética y la responsabilidad social de la PyME venezolana. *Revista FACES*, Vol. XVIII, N° 2, Universidad de Carabobo, pp. 165-183.
 - Páez, T. (2007^b). *Emprendimiento e informalidad: hacia una construcción conjunta de soluciones*. Ediciones CEATPRO, Caracas, Venezuela. Disponible en: <http://www.tomaspaez.com/emprendimiento/emprendimientonew.pdf> (Consulta: mayo 17 de 2010).
 - Pérez, B. (2009). *10 formas de responder a la crisis global*. En: El portal para emprendedores, micros, pequeñas y medianas empresas de México y América Latina, mayo. Disponible en: http://www.universopyme.com.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=3660&Itemid=309 (Consulta: marzo 31 de 2010).
 - Pérez, M. (2007, septiembre). Consideraciones teóricas para el análisis de las pequeñas y medianas empresas como fuente de generación de empleo. *Revista Venezolana de Gerencia*. Vol. 12, No. 39. Disponible en: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S1315-99842007000300009&script=sci_arttext (Consulta: marzo 24 de 2010).
 - Pezzella, S. (2004). *Un parque empresarial muy poco productivo*. En: Veneconomía Hemeroteca. Vol. 22, No. 1, octubre. Disponible en: http://www.veneconomy.com/site/files/articulos/artEsp4025_2822.pdf (Consulta: marzo 24 de 2010).
 - Pezzella, S. (2005). *Herramientas para PyMES full equipo*. En: Veneconomía Hemeroteca. Vol. 2, No. 9, junio. Disponible en: http://www.veneconomy.com/site/files/articulos/artEsp4025_2822.pdf (Consulta: mayo 17 de 2010).
 - Programa preparatorio para ejecutivos que laboran en las unidades de negocio (Agencias Bancarias) (2008). Módulo I: Bases contables para el análisis financiero.
 - República Bolivariana de Venezuela (2008). Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley para la promoción y desarrollo de la pequeña y mediana industria y unidades de propiedad social. Publicado en Gaceta Oficial No. 6.215 de julio 15.
 - Ross, S., Westerfield, R. Y Jaffe, J. (2009). *Finanzas corporativas*. Novena edición, Editorial McGraw-Hill. México.
 - Ross, S., Westerfield, R. y Jordan, B. (2006). *Fundamentos de finanzas corporativas*. Séptima edición, Editorial McGraw-Hill. México.
 - Sotres, N. (2009). *El antídoto contra las crisis*. En: El portal para emprendedores, micros, pequeñas y medianas empresas de México y América Latina, marzo. Disponible en: http://www.universopyme.com.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=3439&Itemid=309 (Consulta: abril 3 de 2010).
-