

Universidad Siglo 21



Carrera: Contador Público

Trabajo Final de Grado

Manuscrito Científico

Acceso al financiamiento de las PYMES familiares en contexto de inestabilidad

**“Decisiones de financiamiento de pequeñas y medianas empresas familiares
cordobesas”**

“Financing decisions for small and medium-sized family businesses in Cordoba”

Autor: Esteban Leonardo Cuchetti

Legajo: CPB02446

DNI: 29.788.531

Director de TFG: Fernando Ortiz Bergia

Argentina, julio, 2021

Índice

Resumen	2
Abstract	2
Introducción	3
Objetivo general	11
Objetivos específicos	11
Métodos	12
Diseño	12
Participantes	12
Instrumentos	13
Análisis de datos	13
Resultados	15
Identificación del proceso de análisis de alternativas de financiamiento	15
Identificación de la ejecución en la toma de decisiones de financiamiento	18
Descripción de los mecanismos de control y evaluación de los resultados	19
Discusión	21
Referencias	29
Anexo	30
Anexo I: documento de consentimiento informado	30
Anexo II: Modelo de entrevista a los participantes	31

Resumen

En este manuscrito científico se realizó el análisis de la toma de decisiones del financiamiento de las PYMES familiares cordobesas con el fin de reconocer los aspectos que pueden mejorarse para optimizar la gestión de financiamiento y sobreponerse a los contextos de inestabilidad económica característicos del año 2020. El trabajo fue de carácter no experimental, descriptivo y cualitativo, analizando cinco casos de organizaciones a través del desarrollo de entrevistas. Se concluye que la gestión del financiamiento depende de la dimensión y la trayectoria de las organizaciones, lo que implica la necesidad de aplicar e incorporar herramientas de planificación financieras y posibilitar el crecimiento de estas empresas en dichos contextos.

Palabras claves: PYMES Familiar. Decisiones. Financiamiento. Inestabilidad.

Abstract

In this scientific manuscript it was analyzed the financing decision-making process of family-owned SMEs from Córdoba in order to recognize the aspects that can be improved to optimize financing management and overcome the economic instability contexts characteristic of the year 2020. The work was non-experimental, descriptive and qualitative, analyzing five cases of organizations throughout interviews. It is concluded that financing management depends on the size and trajectory of the organizations, which implies the need to apply and incorporate financial planning tools to enable the growth of these companies in such difficult contexts.

Key words: SMEs. Family. Decisions. Financing. Instability.

Introducción

Durante los contextos de inestabilidad las organizaciones comienzan a presentar diferentes falencias, sobre todo la manera en la cual pueden financiar sus actividades, es por ello que esta investigación toma especial relevancia considerando el contexto del año 2020, donde no solo se tienen en cuenta los fenómenos relacionados a la pandemia en forma global que han afectado a la economía argentina, sino también el contexto de inestabilidad que ya existía en dicho territorio.

Además, en Argentina de acuerdo al Observatorio de la Empresa Familiar (2018) más del 90% de las organizaciones se forman a partir de un emprendimiento o desde un origen familiar, a su vez la gran mayoría de éstas, de acuerdo al Ministerio de Producción (2021), cerca del 99% de las empresas son pequeñas y medianas, es por ello que el reconocimiento de cómo llevan a cabo la toma de decisiones para acceder a las variadas fuentes de financiamiento son de gran importancia, ya que esto permitió reconocer el estado de situación y de esta manera poder potenciar las decisiones en acciones o sugerencias a las organizaciones para mejorar los procesos que son aplicados.

Para adentrarse en la temática, el primer aspecto a tener en cuenta respecta sobre la diferencia que existe entre una empresa familiar de aquellas que no lo son. Leach (2002) plantea que la empresa familiar es una organización social de gran complejidad, donde convive la empresa y la familia, entes que se desempeñan como dos subsistemas superpuestos, interdependientes, que no siempre funcionan en armonía y son generadores de conflictos.

Operativamente, la empresa familiar también puede definirse como un tipo de unidad empresarial que suele operar a partir de la disponibilidad de capital y trabajo de

origen familiar, en la cual las relaciones laborales presentan elementos que la diferencian con respecto a las empresas no familiares (Quejada Pérez y Ávila Gutiérrez, 2016).

Una distinción importante entre estos dos tipos de organizaciones es la manera en que se formulan y ejecutan las estrategias. Estas diferencias en los comportamientos estratégicos pueden causar variaciones en los resultados empresariales, tanto en materia operativa, en el crecimiento, como así también en la gestión del financiamiento (Quejada Pérez et al, 2016).

Teniendo en consideración lo expuesto, también se puede explicar el concepto de empresa familiar a partir de la teoría general de los sistemas, donde condicionan su existencia a la interconexión de tres subsistemas: la propiedad, la familia y la empresa. En estos se encuentra el círculo familia, a este pertenecen todos y cada uno de los miembros de un mismo grupo familiar. El círculo empresa comprende el conjunto de individuos que trabajan dentro de ella a cambio de un sueldo o compensación económica, se encargan de la gestión de ésta; como producto del trabajo que desempeñan se agrega valor a la compañía. Por último, el círculo propiedad determina quiénes son los dueños de las acciones de la empresa en una proporción que les permita tener control de la misma, lo cual genera una serie de deberes y derechos corporativos (Quejada Pérez et al, 2016).

En este sentido teniendo en cuenta la teoría de los subsistemas, los mismos están precedidos por un creciente grado de exigencia, por lo que al hablar de la interacción de estos se plantea una complejidad tal que, a falta de límites claros, será susceptible a una fuente generadora de constantes problemas y conflictos, pues existen en esta interconectividad de relaciones cargadas con un alto contenido emocional. Precisamente este es uno de los rasgos más acusados que enmarca a las características de la empresa familiar (González, Castruita Morán y Mendoza, 2018).

La problemática que enfrenta el propietario y emprendedor familiar debe cuidar los intereses de la empresa para que crezca y se mantenga en el tiempo, éste enfrenta la disyuntiva de cómo dividir los beneficios que genera la empresa entre la familia y la misma. Desde el punto de vista de la familia, el objetivo es ser el sostén de la misma, sin embargo, si todos o la mayoría de los recursos son absorbidos por esta, la empresa podría tener dificultades para mantener sus operaciones, falta de liquidez y en el peor de los casos, su desaparición (Dodero, 2019).

La mezcla entre familia y empresa dificulta la sucesión de mando y continuidad, tanto por las normas sociales como por la dificultad del fundador para desligarse de la función directiva cuando piensa en heredar el negocio a sus hijos. Dicha situación se ve acrecentada cuando éstos no tienen la capacidad y preparación para conducirlos. Esto lleva muchas veces a familiares no aptos a ocupar puestos claves en la organización, que puede generar la profundización de los problemas e inconvenientes que se mencionan con anterioridad (Dodero, 2019).

Concretamente en una empresa familiar existen diferentes etapas que caracterizan a la misma a lo largo de su ciclo de vida. Dodero (2010) menciona que existen cuatro etapas, la del fundador, del crecimiento por liderazgo de fundador, del crecimiento por el aporte de emprendedor y liderazgo de los hijos, y de crecimiento por gobierno corporativo profesional. En estas etapas se van generando diferentes crisis donde los miembros de las organizaciones deben contar con herramientas específicas para poder solucionarlas y así brindar la oportunidad para cumplir con sus objetivos, crecer y evitar su cierre o muerte prematura, lo cual suele darse en gran magnitud en este tipo de organizaciones.

- Primera etapa: la del fundador, este inicia con el negocio ocupándose prácticamente de todos los aspectos de la empresa, dado el rápido crecimiento

de esta se da la primera crisis de la delegación, donde él tiene que empezar a confiar en las personas para la toma de decisiones.

- Segunda etapa: crecimiento por liderazgo del fundador, aquí él debe volcar su pasión, su visión y su empuje para lograr que estas personas desarrollen un fuerte sentido de pertenencia y compromiso. La segunda crisis viene dada por el ingreso del hijo y sus diferentes visiones del negocio.
- Tercera etapa: crecimiento por aporte emprendedor e hijos, a esta altura la principal dificultad viene dada por la tercera crisis que es la muerte del fundador y la pelea que se da entre hermanos y miembros de la familia por el poder y control de la empresa.
- Cuarta etapa: crecimiento por gobierno corporativo, en este punto el poder está dividido entre los hermanos y deben consensuar las decisiones con el fin de incorporar nuevas competencias para hacer frente a los desafíos, sumando nuevos directivos para el perfeccionamiento de la organización. La cuarta crisis se da cuando los accionistas familiares, el directorio y la gerencia entran en conflictos de poder.

Ahora bien, reconociendo las características que tiene una empresa familiar y la dificultad que tiene a lo largo de su ciclo de vida para tomar decisiones que le permitan su crecimiento, surge unas de las funciones elementales que contribuye a la visión emprendedora que tuvo el padre fundador al inicio de la misma, en este caso se hace referencia a la función y estrategia del financiamiento.

Aquí el problema de estas organizaciones se da en la etapa de maduración y con muchas posibilidades de crecimiento, pero nunca se hizo un análisis financiero, no se sabe la capacidad de endeudamiento de la misma, si está repartiendo correctamente los dividendos o si cuenta con un capital de trabajo adecuado. Muchas veces no se está

teniendo en cuenta que todos los negocios son de esta índole, un empresario debe saber si está generando ingresos, saber cómo incrementar su margen de utilidad y cómo utilizar los diferentes instrumentos de financiación para minimizar ciertos riesgos. La mayoría solo se concentra en la parte operativa, olvidando su parte financiera. Para ellos mientras haya dinero para cubrir las necesidades básicas de la empresa, es suficiente. Incluso los estados financieros sólo sirven al momento de preparar impuestos o expedientes para un crédito (Aguilar y Briozzo, 2020).

La mayoría de las empresas familiares no toman buenas decisiones en cuestiones de este tipo y esto sumado a la falta de estrategias e información, puede generar en un futuro su cierre, por este motivo es clave llevar a cabo una buena estrategia financiera. Las finanzas se relacionan con el proceso, las instituciones, los mercados y los instrumentos que participan en la transferencia de dinero entre personas, empresas y gobiernos (Observatorio Pyme, 2021).

De esta manera, de acuerdo al Observatorio PYME (2021) existen diferentes alternativas de financiamiento, herramientas que son fundamentales para este tipo de empresa. A fines prácticos se expone una clasificación de las mismas de acuerdo a las distintas categorías:

- Según su propiedad:
 - Financiamiento propio: recursos financieros que son propiedad de la empresa.
 - Financiamiento de terceros: recursos aportados por terceros que no pertenecen a la empresa.
- Según su vencimiento:
 - Financiamiento de corto plazo.

- Financiamiento de largo plazo.
- Según su procedencia
 - Internos:
 - Resultados no distribuidos.
 - Aportes de los socios.
 - Reservas.
 - Arrendamientos, entre otros.
 - Externos:
 - Red de proveedores.
 - Préstamos bancarios privados.
 - Arrendamiento financiero o leasing.
 - Financiamiento público.
 - Descuento bancario.

El financiamiento siempre fue una deuda histórica que Argentina tiene con el sector de las PYMES especialmente; la forma más utilizada por estas organizaciones son los recursos propios, sin embargo, en los últimos meses se han visto señales positivas para el uso de otros tipos de herramientas. El mercado de capitales desarrolló en este último tiempo varios instrumentos financieros que son una alternativa a las que ofrecen los bancos. Ellos son: el echeq, el pagaré digital y la factura de crédito electrónica. De esta manera las PYMES familiares pueden financiarse con tasas competitivas, mayor rapidez y menos requerimientos administrativos. Los cheques y pagarés avalados se descuentan a tasas del 23% y 28% (Observatorio PYME, 2021).

El echeq ha sido uno de los más utilizados durante la pandemia, siendo el instrumento elegido por la mayoría de las PYMES. La incorporación de este al mercado de capitales para su negociación proveyó un ámbito donde poder financiarse a tasas más

bajas que las que se encuentran tanto en el mercado informal como en el formal (Observatorio PYME, 2021).

Continuando con el informe, el descuento de cheques a través de las plataformas de los bancos está siendo muy utilizado, apareciendo casos con una TNA de 15% o 16% para clientes que tengan historia con la entidad.

Otra de las fuentes, es la Sociedad de Garantía Recíproca (SGR), que su finalidad es facilitar el acceso al financiamiento a las PYMES. En la Argentina, el mercado de las SGR alcanza a unas 18.000 organizaciones. Durante los primeros meses de la pandemia, la tasa ofrecida se encontraba alrededor del 20% y 25%, con una amplia diferencia respecto a las dadas por las entidades financieras. A partir de ello, las entidades bancarias comenzaron a brindar tasas más competitivas para las PYMES, y las SGR ayudaron a formalizar muchas pequeñas empresas familiares (Acindar Pymes, 2020).

Si bien existen múltiples alternativas de financiamiento para las PYMES, más allá de las convencionales, un aspecto a considerar es justamente la dificultad que presentan estas organizaciones al momento de realizar la planificación para acceder al financiamiento. De acuerdo con Hill y Jones (2015) las pequeñas y medianas organizaciones suelen concentrarse en factores inmediatos, lo que dificulta en gran medida la posibilidad de planificar a largo plazo. Además, los factores de contexto influyen fuertemente sobre el desarrollo y el crecimiento de la empresa, sumado a que durante los contextos de inestabilidad se generan situaciones de alta incertidumbre, afectando la organización, la planificación y la toma de decisiones de manera conjunta entre los miembros que la componen.

En línea con lo planteado, Corzo, Guercio, Vigier y Orazi (2020) plantean que las PYMES cuentan con una dificultad para acceder a las fuentes de financiamiento debido

al desinterés de las entidades financieras con ciertos sectores económicos, las altas tasas de interés ofrecidas, la dificultad para la planificación de los flujos de fondos para el pago de las obligaciones, la carencia de las garantías necesarias para contar con el aval de los bancos, como también la complejidad burocrática de los trámites que deben realizarse, y la falta de claridad en la información presentada en sus portales y boletines informativos.

Considerando el planteamiento de los antecedentes y reflexionando sobre lo expuesto se puede decir que las PYMES familiares cuentan con una amplia dificultad al momento de llevar adelante el proceso de planificación, considerándolo a este como el proceso de análisis tanto interno como la planificación en sí, y luego la ejecución en la toma de decisiones y el control de las PYMES.

Las PYMES familiares tienen dificultades para tomar decisiones de manera conjunta y participativa entre los miembros de la organización, relacionada al financiamiento para poner en funcionamiento sus distintas operaciones y actividades. Además, las pequeñas y medianas empresas presentan la dificultad de tener que planificar a largo plazo ya que estas se manejan de forma más reactiva resolviendo problemas del día a día.

En relación a la revisión qué acciones se llevan a cabo para cumplir con el control de los efectos de las decisiones tomadas, cumplieron las metas y las expectativas pautadas, que acciones correctivas se aplican, presentan herramientas sistemas que permitan controlar el proceso. Todo este conjunto de problemáticas e interrogantes dan pie al objetivo general.

En base a esta problemática surgen los siguientes interrogantes: ¿Qué tipos de estudios y análisis se llevan adelante previo a la toma de una decisión? ¿Quiénes toman las decisiones? ¿Existe participación de toda la familia en ese proceso? ¿Qué fuentes de

financiamiento utilizan actualmente? ¿Qué problemáticas concretas presentan estas organizaciones? ¿Qué fuentes de financiamiento podrían contribuir a mejorar esta problemática? ¿Qué indicadores, herramientas o mecanismo de control utilizan para realizar la autoevaluación y el seguimiento de la toma de decisiones de acuerdo al financiamiento? Estos interrogantes fueron los disparadores para la formalización de los objetivos y para dar respuesta a la problemática referida a la dificultad que tiene la PYMES para planificar su financiamiento y el proceso de toma de decisiones.

Objetivo general

Reconocer los aspectos que influyen en la gestión del financiamiento de las PYMES familiares a partir del análisis de las necesidades de las organizaciones, las alternativas financieras del mercado, la elección de ésta y el control de las decisiones de cómo se financiaron en el contexto del año 2020.

Objetivos específicos

- Identificar las necesidades y analizar las diferentes alternativas que ofrece el sistema financiero.
- Identificar entre los diferentes miembros de la familia de las PYMES quién o quiénes toman las decisiones.
- Describir los mecanismos de control y evaluación de los resultados obtenidos sobre las decisiones de financiamiento empleadas por las PYMES familiares.

Métodos

Diseño

Con el objetivo de explicar la estructura de la investigación y la manera en la cual se abordó la misma, se definió el diseño en función del tipo de investigación, de su alcance y enfoque que tuvo. En primer lugar, esta investigación fue no experimental de tipo transversal, dado a que se mantuvieron las variables bajo análisis de manera estática, es decir no se buscó generar una relación de causa efecto entre las mismas, sino reconocer cómo las organizaciones toman decisiones de financiamiento para cumplir con sus objetivos durante en contexto de inestabilidad, es aquí donde se definió la tipología de tipo transversal es decir que, en un periodo de tiempo determinado, el año 2020. Bajo estos conceptos el trabajo fue de tipo descriptivo, realizándose a través de un enfoque cualitativo, ya que se abordaron temáticas difíciles de cuantificar y que refieren a datos más abstractos como el análisis de las decisiones de financiamiento.

Participantes

Para la definición de los participantes lo primero que tuvo que establecerse fue la identificación de la población, en este caso conformada por el número total de PYMES familiares del sector comercial que desarrollan sus actividades dentro de la ciudad de Córdoba. Debido a que existe un amplio número de organizaciones se definió una muestra, la cual partió de un criterio no probabilístico por cuotas, en donde se definieron criterios de inclusión y exclusión. En los criterios de inclusión se definieron que: las organizaciones pertenecieran al sector comercial, fueran PYMES, tengan más de cinco años de trayectoria, existan familiares en puestos gerenciales que toman decisiones de financiamiento.

Entre los criterios de exclusión se encuentran las organizaciones que pertenezcan a otro tipo de sectores, empresas recientemente constituidas, donde la gerencia este

compuesta solo por el fundador, los familiares solo sean empleados y no forman parte de la toma de decisiones de la empresa.

Teniendo en cuenta estas cuotas se tomaron en concreto cinco empresas familiares de características mencionadas y la investigación fue dirigida a los directivos de las mismas, es decir, a personas humanas que al momento de encuestarlas se les presentó un consentimiento informado en donde se establecieron los objetivos y la información que fue requerida para el desarrollo de esta investigación. El mismo se podrá encontrar en el anexo I.

Instrumentos

Tal como se especificó en el inicio el enfoque de este trabajo fue de tipo cualitativo, es decir, que los instrumentos de recolección de datos y de información se llevó a cabo a partir de la investigación, en este caso utilizando entrevistas materializadas a partir del diseño de una guía de pautas, el cual el modelo puede encontrarse en el anexo II. En este caso la información que fue recopilada de las organizaciones responde a una fuente primaria, es decir que parte de la propia empresa no de otras investigaciones o documentos.

Análisis de datos

La investigación se planificó en tres aspectos, en un primer lugar se diseñaron los instrumentos, en este caso la entrevista, la cual se confeccionó a partir de los objetivos específicos, en donde se grabaron y transcribieron las mismas. Una vez que se contó con la información, la misma fue sistematizada y programada en diferentes diseños de tablas y de esquemas que permitieran una correcta visualización. La presentación de los resultados se organizó de acuerdo a cada uno de los objetivos específicos en donde se interpretó los datos y confeccionó las tablas.

Tabla 1: Resumen de métodos

Objetivos específicos	Métodos		Resultado final
1) Identificar las necesidades y analizar las diferentes alternativas que ofrece el sistema financiero.	No experimental	Descriptivo	Cualitativo Se identificó las necesidades de financiamiento y si presentaron dificultades para acceder a este.
2) Identificar entre los diferentes miembros de la familia de las PYMES quién o quiénes toman las decisiones.	No experimental	Descriptivo	Cualitativo Se establecieron las fuentes de financiamiento que han utilizado en el último año. Además, cómo se tomo la decisión y quiénes fueron los miembros familiares que intervinieron.
3) Describir los mecanismos de control y evaluación de los resultados obtenidos sobre las decisiones de financiamiento empleadas por las PYMES familiares.	No experimental	Descriptivo	Cualitativo Se conocieron los mecanismos de control y desempeño económico financiero de los fondos adquiridos.

Fuente: elaboración propia.

Resultados

A continuación, se exponen las características generales de las PYMES familiares que fueron analizadas, esto permitió contar con un primer indicio sobre cómo se encuentran estructuradas y el rubro en el cual se desenvuelven a partir de su facturación anual.

Tabla 2: presentación de las PYMES

Empresa	Rubro Antigüedad	Actividad Principal	Generación	Cant. total de empleados	Cant. de empleados familiares	Puestos de familiares	Facturación Promedio anual (pesos)
Empresa 1	Comercial 25 años	Ventas mayorista y distribución de productos alimenticios	Primera y Segunda	31	4	Gerente general: Padre Jefe de ventas: Hijo Jefe de distribución: Hijo Jefe de sucursal: Hijo	\$ 85.000.000
Empresa 2	Comercial 12 años	Ventas minoristas de productos de bazar	Primera	12	3	Gerente general: Padre Jefe de ventas: Hermano Jefe de deposito: Hijo	\$ 60.000.000
Empresa 3	Comercial 20 años	Ventas minoristas de productos de alimenticios	Primera y Segunda	15	4	Gerente general: Padre Jefe de local: Esposa Jefe de deposito: Hijo Encargado de cajeros: Hijo	\$ 80.000.000
Empresa 4	Comercial 30 años	Ventas minoristas y mayoristas de acero	Primera y Segunda	45	7	Gerente general: Padre Gerente financiero: Hermano Gerente de sucursal 1: Hijo Gerente de sucursal 2: Hijo Gerente de sucursal 3:	\$ 700.000.000
Empresa 5	Comercial 65 años	Ventas minoristas y mayoristas de materiales de construcción	Primera y Segunda	48	5	Gerente general: Padre Gerente financiero: Hijo Gerente de sucursal 1: Hijo Gerente de sucursal 2: Hijo Gerente de deposito y distribución: Hijo	\$ 800.500.000

Fuente: elaboración propia

Identificación del proceso de análisis de alternativas de financiamiento

Para reconocer cómo las empresas llevan adelante el proceso previo a la toma de decisiones se buscó identificar en primer lugar cuáles son sus necesidades de

financiamiento. Se pudieron advertir distintas categorías al respecto, tanto para el corto como el largo plazo. En la siguiente tabla se pueden observar algunas de ellas, las cuales fueron manifestadas por los entrevistados, determinando la importancia de las mismas para cada una de las organizaciones.

Tabla 3: Necesidades de financiamiento

Empresas	E1	E2	E3	E4	E5
Pago de los sueldos	✓	✓	✓	✓	✓
Pago de tributos				✓	✓
Compra de mercadería		✓			
Adquirir nuevos activos				✓	✓
Ampliación de las instalaciones				✓	✓

Fuente: elaboración propia

Se observa que la totalidad de las empresas entrevistadas cuentan con una necesidad de financiamiento de corto plazo relacionada con su capital de trabajo, principalmente para el desarrollo de pago de los sueldos. En las empresas 1, 4 y 5 al contar con más de 30 empleados esta necesidad es altamente importante, sin embargo, para las empresas 2 y 3, al contar con un promedio de 15 empleados, la necesidad de financiamiento es menor.

Por otro lado, se pudo observar que las organizaciones están contando con dificultades para poder hacer frente a sus obligaciones con el pago de tributos, por lo que dos empresas, 4 y 5, requirieron algún tipo de financiamiento, ya sea interno o externo para cubrirlo.

Además, se pudo identificar que las PYMES 4 y 5, presentan una mayor estructura y niveles de facturación, cuentan con objetivos a largo plazo que se relacionan con la adquisición de nuevos activos, como por ejemplo maquinaria y rodados, y también para la ampliación de sus instalaciones. Sin embargo, para poder cumplir con estos objetivos los directivos de estas PYMES familiares han establecido que si o si requieren de

financiamiento porque con la generación de ingresos de la mera actividad no pueden realizarlos.

Tabla 4: Acceso al financiamiento

Empresas	E1	E2	E3	E4	E5	Observaciones
Accedió sin dificultades				✓	✓	sin observaciones
Accedió con dificultades	✓					No pudo acceder a las garantías
No se pudo acceder			✓			Scoring crediticio bajo
No se solicitó financiamiento		✓				Prefirió no endeudarse

Fuente: Elaboración propia

Las empresas que pudieron acceder al financiamiento fueron debido a sus estructuras más sólidas, por el contrario, las que no accedieron tuvieron dificultad para presentar la documentación requerida y los avales de garantías, como también la falta de posición crediticia por una baja facturación. Por otro lado, la empresa 2 no buscó endeudarse por la incertidumbre y el miedo al contexto tan inestable de la Argentina.

Reconocidas las necesidades y la accesibilidad al financiamiento por parte de las PYMES familiares, se pudo observar que en las empresas 1, 2 y 3 que son de menores dimensiones, no se lleva adelante un análisis pormenorizado de la situación económico financiero en la cual se encuentra la organización al momento de requerir financiamiento; entonces al carecer de esos procesos se toman decisiones de manera abrupta que pueden llevar a no elegir el mejor camino. En cambio, las empresas más organizadas como la 4 y 5, al contar con una estructura de mayores dimensiones, con procedimientos más formalizados y departamentos específicos llevan a cabo un análisis previo sobre el cual después se toma una mejor elección. Esto ha traído buenos resultados, ya que pudieron acceder a fuentes de financiamiento sin grandes inconvenientes y cuentan con objetivos de crecimiento y desarrollo. En la siguiente tabla se expone la operatoria llevada a cabo por cada PYME familiar.

Tabla 5: Operatoria de financiamiento

Empresa 1	No presentó problemas con el flujo de efectivo ya que los cobros en su mayoría son de contado o a 15 días, solo uso financiación para el capital de trabajo en los meses mas duros de cuarentena.
Empresa 2	Presentó grandes problemas con el flujo de efectivo ya que en casi la totalidad de las ventas se efectuaron online y pago con tarjeta, esta se maneja con planes básicos de tarjetas por este motivo el efectivo ingresaba a mas de 30 días y con importantes comisiones. A pesar de este inconveniente el propietario decidió no endeudarse, solo hizo uso de ATP (2020) para cubrir sueldos.
Empresa 3	No presentó problemas con el flujo de efectivo ya que sus cobros fueron mixtos entre efectivo y tarjetas de crédito.
Empresa 4	Presentó problemas de flujo de efectivo con el aumento de las ventas, los cobros a los clientes de mayor tamaño fueron entre 60 y 90 días en los días, por este motivo necesito de financiamiento para distintas operaciones.
Empresa 5	Presentó problemas de flujo de efectivo con la reactivación del rubro construcción, los clientes de mayor envergadura presentaron atrasos en los pago, por este motivo necesito de financiamiento para capital de trabajo, infraestructura y maquinaria.

Fuente: Elaboración propia

Identificación de la ejecución en la toma de decisiones de financiamiento

El segundo aspecto a analizar se refirió al proceso de toma de decisiones entre los miembros familiares respecto al financiamiento. Como se pudo observar existen organizaciones que contaban con mayores necesidades y otras que pudieron hacer uso de distintas fuentes. Por tales motivos se exponen a continuación las fuentes de financiamiento utilizadas por las PYMES en el año 2020.

Tabla 6: Fuentes de financiamiento internas y externas

Procedencia	Tipos de Fuentes	E1	E2	E3	E4	E5
Internas	Aportes de socios	✓	✓	✓	✓	✓
	Reserva para aspectos extraordinarios	✓			✓	✓
	Fondos no distribuidos				✓	✓
	Arrendamiento					
Externas	Créditos bancarios				✓	✓
	Créditos ATP		✓		✓	
	Plan moratoria AFIP				✓	✓
	Cheques diferidos (120días)				✓	
	Descuentos de cheques				✓	
	Factoring					✓
	Créditos con proveedores	✓	✓	✓	✓	✓
	Acuerdo descubierto con bancos	✓			✓	✓

Fuente: elaboración propia

Se puede observar que las PYMES que presentan una estructura más reducida utilizaron en su mayoría las fuentes de financiamiento internas debido a su facilidad para

acceder a ellas, por el contrario, las empresas con mayores estructuras, en este caso 4 y 5 pudieron utilizar una combinación entre fuentes internas y externas, que les han posibilitado la solución de sus inconvenientes financieros e incluso la oportunidad de incentivar sus proyectos y planes de inversión a futuro.

Contando con este relevamiento, se buscó también profundizar sobre cómo se toman decisiones entre los miembros familiares, para así contar con una apreciación sobre la autonomía de decisión dentro de la estructura.

Tabla 7: Decisiones entre familiares.

	E1	E2	E3	E4	E5
La toma en forma unánime el director		✓			
Se realizan reuniones mensuales para tener en cuenta sus posiciones. La define el Director			✓	✓	✓
La toma el Director en conjunto con el responsable financiero				✓	✓
La toman en conjunto entre los fundadores de la empresa	✓				

Fuente: elaboración propia.

Se observan resultados dispares entre las empresas, ya que en muchos casos se realizan reuniones de manera mensual para discutir los diferentes intereses e imposiciones de cada miembro de la familia respecto al financiamiento. Por otro lado, se pudo ver que la toma de decisiones en conjunto lleva a una eficiencia financiera como es el caso de la empresa 4 y 5. Además se dio un caso particular, como ser la empresa 2, que no lleva adelante un proceso de integración de los miembros familiares, sino que las decisiones la toma el fundador de la empresa.

Descripción de los mecanismos de control y evaluación de los resultados

Como último aspecto a analizar, se estudiaron los procesos de control y evaluación dentro de las PYMES familiares, para reconocer qué tipo de herramientas o instrumentos utilizan para verificar su situación financiera. Los datos se pueden observar en la siguiente tabla:

Tabla 8: Herramientas e instrumentos de control

Controles	E1	E2	E3	E4	E5
Se hacen evaluaciones periódicas (mensuales) del desempeño económico financiero	✓			✓	✓
Se utilizan KPI para evaluar la gestión de la empresa				✓	✓
Medición del fouding GAP (déficit financiero)				✓	✓
Se realizan controles a nivel operativo		✓	✓		
Análisis de rentabilidad de los propietarios (ROE)	✓			✓	✓

Fuente: elaboración propia

A su vez, se analizó si dentro de los procesos de evaluación se realizó un uso debido de los fondos financiados de las PYMES familiares. A continuación, se expone una tabla en donde pueden visualizarse las distintas circunstancias que atravesaron dichas PYMES, observando que, en líneas generales, los controles no se presentan debido a la falta de instrumentos y herramientas concretas.

Tabla 9: Destino y control de los fondos

	E1	E2	E3	E4	E4
Evaluación del uso de los fondos de manera eficiente.				✓	✓
Se cumplieron los objetivos solicitados.	✓	✓	✓	✓	✓
No se desarrollan controles periódicos.	✓	✓	✓		
Uso indebido de los fondos.	✓				
Prefiere no endeudarse.		✓			
Se realizan reuniones mensuales con los gerentes.				✓	✓
Uso y observaciones de los fondos.	Utilizados para para capital de trabajo, no realizan controles respecto a su utilización.	Utilizados para cubrir sueldos.	Utilizados en forma esporádica en casos puntuales.	Utilizados para ampliación de instalaciones.	Utilizados para todo tipo de operaciones, plena confianza en los controles.

Fuente: elaboración propia

Discusión

En este apartado se realiza el contraste entre el resultado y los antecedentes que se relacionan con los objetivos del trabajo, tanto a nivel general como también de los específicos. Los mismos se han estructurado a partir de un análisis y respuesta al objetivo general y los interrogantes que se planteaban al inicio, para pasar a profundizar sobre cada una de las variables específicas, para luego llegar a una conclusión final, destacando las limitaciones, fortalezas y futuras líneas de investigación.

Retomando el objetivo general de este trabajo que se basó en el análisis de cómo las PYMES familiares de la ciudad de Córdoba llevan adelante el proceso de financiamiento, a partir del análisis de información, de la ejecución de la toma de decisiones y los mecanismos de control.

En el primer objetivo específico se buscó averiguar las necesidades de financiamiento que presentaron las PYMES observadas, si pudieron acceder o no en el pasado y si presentan dificultades de liquidez para afrontar estas necesidades. Se obtuvieron resultados contrapuestos entre los participantes, debido a la diferencia en el tamaño de la empresa, pasando por sólo financiar capital de trabajo hasta la ampliación de infraestructuras y maquinarias, con y sin dificultades para el acceso.

Se observa que las empresas de mayor tamaño tuvieron un mayor desarrollo y estaban más familiarizados con las herramientas de financiación que se encuentran en el mercado, pero las PYMES de menor envergadura contaban con un alto desconocimiento, falta de información y hasta miedo de usar alguna forma de financiamiento, en especial en este último tiempo de crisis con cambios muy marcados de la moneda y la incertidumbre que trae aparejada la crisis sanitaria.

En un segundo objetivo específico, se puso énfasis en que fuentes conocían y usaron en este período, pudiendo interpretar que se utilizaron alternativas más bien comunes y frecuentes, tales como el autofinanciamiento y fuentes de tipo bancarias de proceso más simplificado para la toma de decisión. En este caso como empresas familiares los puestos de gerentes financieros y los tomadores de decisiones importantes son miembros de la familia, ya sea el padre fundador o sus hijos, quienes no se encuentran debidamente formados en el tema de financiamiento, ya que solo se basan en su experiencia o en algún tipo asesoramiento solicitado en el pasado.

Considerando estos aspectos se pudieron corroborar quiénes son los miembros dentro de la estructura familiar que toman la decisión final de financiamiento. Existen nuevamente resultados dispares dependiendo de la dimensión y la trayectoria de este tipo de organizaciones, como también en cuanto a los niveles de facturación que lograron en su último período. Así, en las organizaciones que pueden presentarse como medianas, es decir con una estructura más consolidada y con una amplia trayectoria en el mercado llevan adelante un proceso de toma de decisiones en conjunto con miembros familiares, y en contraste las empresas más pequeñas, es decir donde existe un menor número de empleados trabajando en la firma y sus niveles de facturación también son menores, la toma de decisiones ya sea de financiamiento como también otro tipo de aspectos recaen sobre el padre fundador o el director, es decir que existe una falta de autonomía en la toma de decisiones, ergo no se tiene en consideración los puntos de vista y los intereses de cada uno de los familiares. Esto puede generar a futuro una problemática interna respecto a un conflicto de intereses entre las distintas generaciones que conviven en la gestión de la empresa familiar.

Finalmente, en el tercer objetivo específico se analizó, en este caso las herramientas de control, se observa un patrón que se comporta de la misma manera que

el resto de las variables, es decir que los mecanismos utilizados para la evaluación y el control de los fondos financiados suelen ser mayores en las empresas consolidadas.

Específicamente en las pequeñas empresas, los fondos que se adquirieron fueron destinados para un uso operativo, en concreto sobre las obligaciones diarias o de capital de trabajo. En cambio, en empresas de mediana amplitud, se pudieron identificar controles y herramientas más específicas, las cuales fueron dependiendo de los objetivos y los destinos que se empleaban para la utilización de los fondos que fueron adquiridos.

Aquí se puede visualizar que existen diferencias dependiendo de la dimensión de las organizaciones, tal como se expresaba con anterioridad, las mayores llevan a cabo un proceso de planificación, tanto operativa como a largo plazo, distinto en las pequeñas organizaciones familiares que concentran sus esfuerzos especialmente en los aspectos inmediatos y urgentes. La razón de esto último se debe a la falta de personal y también a la falta de conocimiento técnico sobre las distintas herramientas que pueden emplearse para gestionar, tanto la empresa en nivel general como en el financiamiento.

Considerando la interpretación de cada uno de los objetivos abordados en esta investigación se está en posición para realizar un contraste respecto a los elementos teóricos y los antecedentes que se presentaron, lo que permitió articular una mayor profundización sobre los resultados y las respuestas a los interrogantes que se planteaban al inicio de este trabajo. Como se puede advertir, en función de lo planteado anteriormente, se observaron amplias similitudes y diferencias respecto a los variados autores que fueron tomados como referencias en esta investigación.

Para iniciar este contraste se trae a colación a Leach (2002) quien expresaba que la principal diferencia entre una PYME familiar y una tradicional se refería al componente de los miembros familiares. Pues bien, en las empresas de la muestra analizada se

podieron caracterizar a este tipo de organizaciones, las cuales se encuentran formadas, tanto por miembros de la familia, como también por miembros ajenos a esta que conviven y le han permitido la posibilidad de continuar con su crecimiento y con el cumplimiento de sus diversos objetivos. Es más, dicha característica se pudo evidenciar en concreto sobre las medianas empresas, ya que estas articulan un proceso donde existe una mayor cantidad de empleados no familiares respecto a los familiares, quienes estos últimos integran la cúpula directiva, es decir que toman decisiones de acuerdo al futuro que puedan tener dichas organizaciones.

Continuando dentro de la dimensión de la empresa familiar, se retoma lo dicho por Tejeda Pérez (2016) en donde se apreciaba el nivel de participación de miembros familiares en la toma de decisiones. Aquí retomando los resultados y lo expresado previamente puede que en las empresas existe una integración de los miembros de la familia en la toma de decisiones, sin embargo, esta determinación suele concentrarse sobre aspectos netamente operativos y no estratégicos, ya que estos últimos suelen enfocarse y concentrarse en el padre fundador o el directivo, esto debido a que las organizaciones transitan entre la primera y segunda generación.

Además, este aspecto se relaciona con el antecedente planteado por González, Castruita Morán y Mendoza (2018) en donde los integrantes de la familia pueden considerarse como meros espectadores del desenvolvimiento de la empresa sin poder interactuar para contribuir con el cumplimiento de las metas a largo plazo de la organización, lo cual les va quitando protagonismo y la posibilidad de sumarse hacia las nuevas etapas dentro de una empresa familiar.

Retomando unos de los últimos aspectos basados en la gestión de una empresa familiar, tal como lo es el ciclo de vida de este tipo de negocio. Dodero (2010) expresaba

que existían diversas etapas dentro del desarrollo de los negocios familiares, y en las empresas tomadas dentro de la muestra se pudo evidenciar que las medianas organizaciones, es decir aquellas que presentan una mayor dimensión, se encuentran transitando entre la tercera y cuarta etapa, por ende paulatinamente el padre fundador va dejando paso a la siguiente generación para que esta se vincule sobre la visión de crecimiento, pudiendo incluso a futuro tener una alternativa hacia la profesionalización organizacional. Por lo contrario, en las empresas pequeñas estos aspectos no se ven realizados, ya que como se expresaba la decisión se concentra únicamente en la cúpula directiva que es llevada adelante por el fundador del emprendimiento.

Por otro lado, se observó desconocimiento y falta de capacitación técnica en el manejo de herramientas de financiamiento que existen en el mercado, porque se enfocan a corto plazo en lo operativo acudiendo siempre a las fuentes tradicionales. Sin embargo, se evidencia que no salen a buscar otras alternativas que puedan ayudar a las PYMES a transitar los problemas que acontecen en la actualidad.

Este punto se relaciona con el antecedente expuesto por el Observatorio PYMES (2021) que recalcó el uso de distintas variables que algunos de los entrevistados desconocían o eligieron no interiorizarse en el tema dejando pasar así los mejores instrumentos que las PYMES utilizaron y desarrollaron en el año 2020. Por mencionar algunos de estos instrumentos, se puede destacar el Echeq, siendo el más utilizado durante los meses de cuarentena, y en donde solo la empresa 4 y 5 utilizaron esta herramienta que ofrecen los bancos, y las Sociedades de Garantías Recíprocas utilizadas por la gran mayoría de las PYMES pequeñas en el 2020, que tampoco fueron utilizadas por el grupo de pequeñas empresas familiares que en la investigación habían acusado problemas a la hora de presentar garantías, papeles y con un bajo *Scoring* financiero.

El control y uso de los fondos del grupo de empresas pequeñas de la muestra se lleva delante de una forma operativa, es un control que se acciona esporádicamente a medida que van surgiendo las dificultades, sin existir reglas o un manual de procedimientos. Los propietarios manifestaron que para ellos no son necesarios dichos controles, ya que el financiamiento que habían solicitado era para capital de trabajo, principalmente para el pago de sueldo. Por lo contrario, en las empresas 4 y 5 que son de mediana envergadura, con mayor organización, con el correr de los años han adquirido experiencia y un cierto grado de capacitación, cuentan con gerentes en áreas financieras ya que los fondos adquiridos fueron importantes y se utilizaron para la compra de maquinaria o ampliación de las instalaciones.

Si bien los controles van en aumento mientras se incrementa el tamaño de la empresa, todas presentan falencias, ya que las decisiones y puestos claves de la empresa son ocupados por miembros de la familia y muchas veces no están a la altura de las circunstancias, más que todo en este último tiempo de crisis en donde se han presentado oportunidades con respecto al financiamiento con nuevas y mejores herramientas.

Entre las fortalezas y limitaciones que se encontraron al momento de realizar la investigación se puede destacar que el valor agregado de este trabajo fue el contacto directo con los propietarios, pudiendo reconocer algunos rasgos que realmente la diferencian de una PYME tradicional. Además, se reconoció cuál fue y es la situación que atravesaron en este contexto y cómo reaccionó la familia ante decisiones tan importantes. A su vez, la investigación contribuyó a detectar cómo ven las empresas el futuro con un mayor grado de profesionalización para metas y crecimiento a largo plazo.

Como limitación se expone la falta de tiempo para poder realizar las entrevistas, ya que solo se pudo acceder a un solo familiar dentro de cada organización, impidiendo

poder analizar el punto de vista del resto de la familia, así la información recolectada habría sido más completa. En este sentido, no se pudo determinar la muestra en base estadística, por lo que se definió con un criterio no probabilístico intencional, se recomienda ampliar la muestra para así llegar a una respuesta aún más representativa de las PYMES familiares de la ciudad de Córdoba.

En este punto de la investigación se está en posición de presentar la conclusión que da respuesta a la problemática y los interrogantes planteados para el desarrollo de la misma. En base a lo interpretado, se puede identificar que el contexto de inestabilidad genera una dificultad para que las distintas organizaciones familiares puedan concretar sus objetivos y llevar adelante sus actividades bajo la normalidad.

Sin embargo, dentro del análisis de las organizaciones, se pudo advertir la perspectiva familiar en torno al proceso de toma de decisiones que es llevado adelante por las mismas. Aquí se ha logrado reconocer que las principales necesidades que presentan las empresas giran en torno al financiamiento de actividades de corto plazo, en donde van utilizando diversas metodologías para financiarlas, en donde el factor que influye sobre el acceso al financiamiento se basa en la dimensión y facturación anual que presentan. En este sentido se pudo visualizar que las empresas 4 y 5 que presentan un mayor nivel de empleados en su estructura, y un mayor nivel a la facturación promedio generada, han logrado acceder a fuentes de financiamiento sin dificultades. Por otro lado, las empresas de menor dimensión han presentado mayores inconvenientes, tanto para decisiones de financiamiento interno como también para abocar sus decisiones hacia nuevas alternativas, en este caso de terceros.

También se puede destacar que las organizaciones requieren un proceso de formación y capacitación respecto a las alternativas que existen en el mercado financiero,

ya que la baja utilización de las fuentes se basa en un desconocimiento por parte de los directivos. Además, se le sugiere a las empresas comenzar con un proceso de planificación y diseño de herramientas para llevar a cabo un control y evaluación de su gestión financiera, lo que les aportará la posibilidad de reconocer los problemas de manera prevista y así establecer un plan de acción para solucionarlas a un costo bajo, que no implique el riesgo de la empresa y de la familia.

Contando entonces con esta conclusión se exponen a continuación una serie de futuras líneas de investigación.

Como primera alternativa se plantea llevar adelante una investigación de las mismas características, pero abordando a una mayor muestra, lo cual impartirá la posibilidad de generar resultados e interpretaciones sobre la situación que atraviesan las PYMES familiares dentro de la ciudad de Córdoba.

Otra de las posibles líneas de investigación se base en profundizar sobre la dimensión del análisis interno a nivel familia, para reconocer en mayor profundidad las dificultades que estas van atravesando durante su trayectoria, y reconocer cómo los diferentes subsistemas van teniendo influencia en las decisiones ya sean de financiamiento como también de planificación a largo plazo.

También se plantea la posibilidad de llevar adelante un trabajo de tipo comparativo, en donde se pueda establecer las diferencias entre las PYMES del sector comercial e industrial, estos son los sectores en donde hay mayor concentración de PYMES familiares en la ciudad de Córdoba. Este tipo de estudio permitirá observar las diferencias existentes entre las mismas, para poder llegar a conclusiones y sugerencias para permitirles superar la situación de inestabilidad, tanto a nivel interno en cuestiones familiares, como también del ámbito externo y económico.

Referencias

- Acindar Pymes. (2020). *Acindar PYMES avaló 7.000 millones en el primer semestre*. Recuperado de: <https://tinyurl.com/7dbn36hb>, el día 12/04/2021.
- Aguilar, V. Briozzo, A. (2020). *Empresas familiares: estructura de capital y riqueza socioemocional*. Recuperado de: <https://tinyurl.com/cfjes2yp>, el día 06/04/2021.
- Corzo, L. Guercio, M. Vigier, H. Orazi, S. (2020). *Los programas de financiamiento a MiPyMEs y el desarrollo territorial de Argentina*. Recuperado de: <https://tinyurl.com/37aedjwy>, el día 19/04/2021.
- Dodero, S. (2010). *El secreto para resolver conflictos en las empresas familiares*. Buenos Aires: El Ateneo.
- Dodero, S. (2019). *El método EFE*. Buenos Aires: El Ateneo.
- González, L. Castruita Morán, E. Mendoza, R. (2018). *Características de las empresas familiares: caso Durango*. Recuperado de: <https://tinyurl.com/3twx764w>, el día 03/04/2021.
- Hill, C. Jones, G (2015). *Administración estratégica*. México. McGrawHill
- Leach, P. (2002). *La empresa familiar*. Buenos Aires: Granica.
- Ministerio de Producción (2020). *Registrar una PYME*. Recuperado de: <https://tinyurl.com/ys7hwu56>, el día 07/04/2021.
- Observatorio de la Empresa Familiar (2018). *Observatorio de la empresa familiar de la Universidad Católica de Córdoba*. Recuperado de: <https://tinyurl.com/vb7z22s9>, el día 20/03/2020.
- Observatorio Pyme (2021). *Reporte 2020 PYME*. Recuperado de: <https://tinyurl.com/3rhxymp8>, el día 12/04/2021.
- Quejada Pérez, R. Ávila Gutiérrez, J. (2016). *Empresas familiares: Conceptos, teorías y estructuras*. Recuperado de: <https://tinyurl.com/azmecehk>, el día 02/04/2021.

Anexo

Anexo I: documento de consentimiento informado

El propósito de esta ficha de consentimiento es proveer a los participantes en esta investigación con una clara explicación de su naturaleza y el rol de los estudiantes en ella como participantes. La presente investigación es conducida por Esteban Leonardo Cuchetti, de la Universidad Siglo 21. La meta de este estudio son las decisiones de financiamiento sobre las PYMES familiares de Córdoba durante los contextos de inestabilidad.

Si tú accedes a participar en este estudio, se te pedirá responder preguntas en una entrevista. Esto tomará aproximadamente 40 minutos de tu tiempo. Lo que conversemos durante estas sesiones se grabará, de modo que el investigador pueda transcribir después las ideas que hayas expresado. La participación en este estudio es estrictamente voluntaria.

La información que se recoja será confidencial y no se usará para ningún otro propósito fuera de los de esta investigación. Tus respuestas al cuestionario y a la entrevista serán codificadas usando un número de identificación y, por lo tanto, serán anónimas. Una vez transcritas las entrevistas, se destruirán las grabaciones.

Desde ya, te agradecemos tu participación.

Nombre del participante: Firma del participante: Fecha:

Anexo II: Modelo de entrevista a los participantes

- 1 ¿A qué sector pertenece la organización? ¿Cuál es la actividad específica que realiza? ¿Cómo se encuentra estructurada la empresa? ¿Cómo se conforma desde el grupo familiar? ¿Cuántos trabajadores tienen en total? ¿Cuáles han sido los niveles de facturación que generaron en los últimos periodos?
- 2 ¿Teniendo en cuenta el contexto actual considera que el ambiente es favorable para buscar financiamiento externo? ¿Por qué? ¿Ha utilizado financiamiento externo en algún momento? ¿De qué tipo? ¿Cómo fue el proceso para la elección del mismo? ¿Cuáles fueron los pasos para poder acceder a dichas fuentes de financiamiento? ¿Encontró barreras para acceder a éstos? ¿Cómo cuáles? ¿Qué acciones desarrollaron para superarlas?
- 3 ¿Los familiares participan en el proceso de toma de decisiones? ¿Cuál considera que es el grado de autonomía que manejan los familiares y no familiares en dicho proceso? ¿Se realizan reuniones a nivel familiar para discutir el futuro de la empresa? ¿Qué temas se discuten en las mismas? ¿A cargo de quien están las decisiones de financiamiento? ¿Se incluye a los familiares en este tipo de decisiones?
- 4 Al momento de decidir sobre una fuente de financiamiento ¿Cuál es el proceso que se lleva adelante? ¿Se analiza previamente o se toma la decisión de manera apresurada? ¿Cómo se lleva adelante dicho proceso? ¿Se evalúa si el financiamiento fue efectivo?
- 5 ¿Qué tipo de información considera relevante a la hora de elegir un financiamiento u otro? ¿Cree que las instituciones financieras brindan la información necesaria para poder acceder no a estas líneas de financiamiento? ¿Por qué? ¿Qué fuentes de financiamiento conoce? ¿Cuáles utiliza actualmente para financiar sus operaciones diarias y sus proyectos a largo plazo? ¿Puede mencionar ventajas y desventajas de dichas fuentes?
- 6 ¿Cuál es el panorama de su organización teniendo en cuenta el contexto de incertidumbre e inestabilidad actual? ¿Ha continuado con el desarrollo de sus proyectos o los mismos se han pausado?
- 7 ¿Qué barreras se han presentado al momento de realizar ese tipo de planificación? ¿Considera que este proceso es relevante, brinda beneficios o por el contrario les brinda más dificultades?
- 8 ¿Qué tipos de herramientas, mecanismos o indicadores utiliza para medir la gestión? ¿Se evalúa de manera periódica? ¿Se toman decisiones de corrección en función de la información relevada?
- 9 ¿Qué acciones se llevan a cabo para solucionar los problemas de financiamiento que se van presentando? ¿Considera que el estado en este contexto ha contribuido al acceso para el financiamiento de las Pymes? ¿Cuáles son sus expectativas para el año 2021 y 2022 teniendo en consideración el contexto actual?
- 10 ¿Realizan un seguimiento para determinar si uso del financiamiento corresponde a los objetivos de la empresa? ¿En el caso de que no se corresponda que acciones correctivas se llevan a cabo?