

**Universidad Siglo 21**



**Carrera: Contador Público**

**Trabajo Final de Grado**

**Manuscrito Científico**

**Financiamiento de PYMEs familiares en contextos de inestabilidad**

**Estrategias de financiamiento de PYMEs familiares del sector software y servicios  
informáticos**

**Financing strategies for family SMEs in the software and computer services sector**

**Autor: Scorolli Gisela Alejandra**

**Legajo: VCPB17275**

**DNI: 33.897.821**

**Director de TFG: Ortiz Bergia Fernando**

**Argentina, Julio 2021**

## **Resumen**

El manuscrito se basó en el análisis del financiamiento empleado durante el contexto del año 2020 por las PYMEs familiares de software y servicios informáticos de la provincia de Buenos Aires. Se abordaron a 5 casos de empresas familiares a través del desarrollo de entrevistas. De los resultados se interpreta que las empresas familiares de este sector son escasas en relación a otros, como el comercial e industrial, sin embargo y a diferencia de estas, han logrado un incremento en sus ingresos, además de que cuentan con alternativas y ventajas para el acceso al financiamiento y la reducción de tributos, lo que les ha permitido contrarrestar el contexto de inestabilidad.

*Palabras clave:* PYME. Familiar. Software. Financiamiento. Inestabilidad.

## **Abstract**

This manuscript was based on the analysis of the financing used during the context of the year 2020 by family-owned SMEs of software in the province of Buenos Aires. 5 cases of family businesses were approached through the development of interviews. From the results it is interpreted that family-owned SMEs are scarce in relation to others sectors, such as the commercial and the industrial, however as opposed to they have achieved an increase in their income, in addition to having alternatives and advantages for the access to financing and reduction of taxes, which has allowed them to surpass the context of instability.

*Keywords:* SMEs. Family. Software. Financing. Instability.

## Índice

Introducción .....	3
Objetivo general.....	12
Objetivos específicos .....	12
Métodos.....	13
Diseño .....	13
Participantes .....	13
Instrumentos.....	14
Análisis de datos .....	14
Resultados .....	16
Análisis del sector software y servicios informáticos .....	16
Estrategias de financiamiento de las PYMEs familiares .....	18
Fuentes de financiamiento de las PYMEs familiares .....	21
Discusión.....	24
Referencias.....	30
Anexo 1: Consentimiento informado .....	31
Anexo 2: Entrevista semi-estructurada a directivos.....	32

## Introducción

Con la premisa de establecer objetivos a corto, mediano y largo plazo, las organizaciones deben emplear herramientas que le permitan cumplir con los mismos, contribuyendo de esta manera a su crecimiento. Sin embargo, para lograr el objetivo, o superarlo, requieren del uso de diferentes recursos, humanos, técnicos, estructurales y financieros. Los recursos financieros ayudarán a destinar los fondos de dinero requeridos para poner en funcionamiento las acciones que permitirán cumplir con los objetivos (Robles Román, 2012).

Sin embargo, identificar las mejores alternativas de financiamiento no es tarea fácil para los directivos de las PYMEs dado a que no cuentan con el mismo nivel de acceso a dichas fuentes que las grandes empresas. Además, para las empresas familiares, el proceso puede volverse más complejo debido a que deben enfocarse en contribuir tanto al beneficio de la empresa, de sus propietarios, como también al de la familia (Aguilar y Briozzo, 2020).

En este trabajo, se realizó un análisis del acceso al financiamiento de las PYMEs familiares del sector de software y servicios informáticos de la provincia de Buenos Aires en el que se buscó reconocer la situación que atravesó el sector durante el contexto de inestabilidad del año 2020 y las estrategias y fuentes de financiamiento que fueron empleadas para sobreponerse a las adversidades.

Si bien los emprendimientos o PYMEs familiares suelen concentrarse en sectores como la industria o el comercio, también existen organizaciones que se desenvuelven en otros sectores, tales como los servicios de informática y el desarrollo de productos propios y la comercialización de bienes de terceros relacionados a soluciones informáticas. La

proliferación de este tipo de organizaciones es menor a las industrias y/o comercios, empero cuentan con una importante contribución a la economía del país. Su formación se inculcó desde el origen familiar, integrando a sus miembros en la estructura, por lo que su análisis toma una especial relevancia para contar con una aproximación sobre cómo éstas se desenvuelven, especialmente relacionado a sus procesos de financiamiento y gestión familiar (López y Ramos, 2018).

Para comenzar, se desarrolla una aproximación sobre artículos académicos y literatura relacionada a las temáticas de financiamiento y gestión en empresas familiares, esto con el fin de contar con una mayor percepción del funcionamiento de las empresas de dichas características.

El financiamiento puede definirse como el mecanismo mediante el cual un individuo o una organización adquieren recursos monetarios, con el fin de destinarlos a las operaciones que permitirán cumplir con un objetivo determinado. En las empresas, las alternativas de financiamiento parten de su estructura de financiamiento, en donde los fondos pueden provenir del patrimonio neto, fondos propios de los socios, o por el contrario desde el pasivo, fondos de agentes externos a la organización, los cuales financiaran los activos, es decir la estructura económica. La decisión de una u otra alternativa, o ambas en conjunto, determinará la manera en la cual se desenvuelva la empresa, en donde se requerirá del planteamiento de una estrategia sólida para evitar inconvenientes a futuro (Robles Román, 2012).

Considerando lo expuesto, se observan 2 grandes grupos de alternativas de financiamiento, las denominadas autofinanciamiento, fondos propios, y las fuentes

externas. Las primeras, se asocian a aportes realizados por los socios, uso de reservas, empleo de fondos no distribuidos entre los socios o propietarios, las ventas del negocio o las amortizaciones, entre otras (Robles Roman, 2012). En tanto que, las fuentes de financiamiento externas se encuentran el crédito bancario, el mercado de valores, los proveedores, mecanismos bancarios como el uso de cheques o de acuerdos de descubierto, fondos del Estado, Sociedades de Garantía Recíproca, instituciones y organismos internacionales; y otras fuentes como *leasing*, *factoring*, *corwfounding*, *crowdlenging*, entre otras (Guercio, Vigier, Briozzo y Martínez, 2015).

Para poder gestionar el financiamiento, las PYMEs pueden hacer uso de la herramienta de la planificación financiera, la cual permite administrar el dinero y realizar proyecciones futuras sobre la situación de la organización. En función de estas perspectivas podrá determinar metas financieras y económicas que contribuyan a su crecimiento. Dicha herramienta, se considera un elemento fundamental para la supervivencia de las organizaciones, en cuya planificación deberá tenerse en claro qué se requiere, es decir qué objetivos se persiguen, las posibilidades de cumplimiento, y las condiciones para evaluar la manera en la cual se comportaron las finanzas corporativas (Pérez Aria, 2016).

La planificación financiera, debe ser considerada como un elemento estratégico, ya que la misma se amoldará a los objetivos de tipo corporativos, impulsando su cumplimiento y mejorando las áreas y departamentos de toda la organización. Para que la planificación financiera sea eficiente, se deben desarrollar de manera análoga los presupuestos de efectivo, el presupuesto de utilidades, de activos, pasivos y patrimonio neto, los cuales además de contribuir a un mayor monitoreo y toma de decisiones eficientes, presentará un

importante valor para los acreedores, tanto presentes como futuros, al momento de la solicitud de financiamiento (Valle Núñez, 2020).

Se destaca el último punto presentado, es decir la información que es requerida por los acreedores externos al momento de financiar un proyecto o las actividades específicas de una empresa, debido a que las PYMEs afrontan fuertes dificultades al momento de acceder a este tipo de financiamiento. Guercio, Vigier, Briozzo y Martínez (2015) expresan que las PYMEs del sector de software y servicios utilizan, en mayor proporción, el autofinanciamiento sobre el financiamiento externo, esto debido a que existen limitaciones en el mercado financiero. Dichas limitaciones se deben en muchos casos a la imposibilidad de las empresas para presentar la documentación requerida para la evaluación crediticia de las entidades financieras. Entre otros obstáculos, se destacan la falta de claridad en los trámites, la dificultad para acceder a garantías que avalen el monto solicitado, plazos y fondos insuficientes, elevadas tasas de interés, que condicionan la oferta de financiamiento sobre las PYMEs por parte de las instituciones financieras, dado a que corresponden a estructuras y sistemas riesgosos.

Por otro lado, Ferraro y Goldstein (2011) enuncian una serie de problemáticas que afrontan las PYMEs en la región latinoamericana respecto a sus posibilidades de acceso al financiamiento. Los autores exponen que las PYMEs, al contar con estructuras con un bajo grado de formalización, toman decisiones de manera acelerada, sin analizar previamente las consecuencias y los efectos que puedan generar en el futuro de la empresa, tanto inmediato como a en el largo plazo. Es por estas razones que la gestión del financiamiento en las PYMEs toma especial relevancia, además porque durante contextos de recesión económica, los factores externos cuentan con un papel crucial en el desenvolvimiento de las actividades

empresariales, afectando el flujo de ingreso de dinero, lo que dificulta rápidamente la posibilidad de afrontar las obligaciones con terceros.

Si bien se considera como punto clave la estimación de los ingresos y posibles egresos a nivel operativo de la empresa, Pérez Aria (2016) plantea que también deben tenerse en consideración los aspectos tributarios, ya que los mismos representan un importante porcentaje de las utilidades de las PYMEs, tanto en fondos destinados al Estado por las ganancias percibidas, como también en líneas hacia sus colaboradores, como el pago de las contribuciones patronales.

Warren (2020) realizó para el Centro Estratégico Latinoamericano de Geopolítica, CELAG, un estudio sobre los tributos que son alcanzados sobre los individuos y las empresas en Argentina. Los resultados permiten observar que dentro de la región latinoamericana los tributos de Argentina, con una presión tributaria del 28,4% del PBI, se encuentran por debajo de países vecinos como Brasil, 33,1% y Uruguay 29,2%, en tanto que en planos internacionales los países con mayor presión tributaria son Francia y Dinamarca con un volumen del 40% aproximadamente.

Además, en el estudio se puede observar cómo la presión tributaria en Argentina se ha ido acrecentando desde los años 90 debido a la implementación de impuestos relacionados a los derechos de exportación y al impuesto a los créditos y débitos. En total, los tributos de índole nacional representan el 83% de la recaudación del Estado y el 17% restante para las provincias. Luego se encuentran los tributos de seguridad social y de rentas con un 19,9% y un 18% respectivamente (Warren, 2020).

Con los datos presentados puede observarse la relevancia de tener en cuenta los tributos al momento de realizar la planificación financiera y tomar decisiones de financiamiento, ya que pueden afectar considerablemente la situación de las organizaciones de cara a su futuro.

Retomando lo mencionado, las empresas familiares persiguen el objetivo de crecer como organización, a la vez que buscan generar los fondos suficientes para respaldar económicamente a la familia y crear las condiciones propicias para que sus socios y/o accionistas cuenten con utilidades por sus aportes.

De acuerdo con Ward y Carlock (2010) en una empresa familiar existen tres sistemas interrelacionados, que a su vez en sus intersecciones pueden generarse subsistemas, cuyos participantes cuentan con expectativas y objetivos diferenciados. Los sistemas se engloban en la familia, la propiedad y el negocio; en tanto que los subsistemas pueden estar conformados por: Familiares fuera del vínculo empresarial y propietario, familiares que trabajan en la organización sin participación societaria, empleados ajenos al grupo familiar, empleados ajenos al grupo familiar y socios de la empresa, propietarios familiares que no llevan actividades dentro de la empresa, propietarios ajenos a la familia, propietarios miembros de la familia con participación societaria.

En base a los subsistemas planteados, pueden vincularse los objetivos de cada uno de estos, los cuales estarán categorizados en beneficios económicos por las inversiones realizadas, beneficios económicos por la labor desarrollada y beneficios personales, como también beneficios económicos a familiares como fuente de ingresos (Ward y Carlock, 2010).

Por otro lado, Dolz, Ibora y Safón (2015) plantean que las PYMEs familiares presentan objetivos relacionados a la subsistencia de la empresa continuando con las características familiares, ya sea por razones personales, de valores y principios o por una cuestión de prestigio. Para lograrlo las empresas pueden utilizar diferentes mecanismos que se basan en la planificación de la sucesión, en la cual se establecerán las pautas a seguir para que los miembros de las nuevas generaciones familiares se integren a los puestos directivos y puedan en un futuro tomar las riendas de la empresa.

Los autores también plantean una herramienta que sirve, no solo para mejorar la toma de decisiones sino también para gestionar las finanzas internas de las empresas, siendo esta la formulación de protocolos familiares. En los mismos, desde la perspectiva del financiamiento, servirán para establecer las normas y políticas en cuanto al uso de los fondos empresariales, diferenciando aquellos que pertenecen a los propietarios, los activos de la empresa, y los que corresponden a la familia. Esto contribuirá a tener un mayor control interno de los flujos de ingreso y egreso, diarios y a largo plazo, ayudando a tener una gestión eficiente, pudiendo contar con la suficiente capacidad de pago frente a terceros.

En una investigación reciente, desarrollada por Aguilar y Briozzo (2020) se realizó una aproximación sobre las estrategias de financiamiento en las empresas familiares. El documento detalla que estas empresas cuentan con factores socioemocionales al momento de tomar las decisiones de financiamiento, las cuales suelen precipitarse hacia el empleo de fondos propios debido a que no buscan contraer financiamiento con externos. Las razones de estas decisiones se fundan en la idea de no perder parte de la propiedad de la empresa sobre terceros ajenos a la familia, como también la búsqueda de minimizar el riesgo, ya que la empresa familiar busca la contención económica de la familia, la cual ante impedimentos

en sus capacidades de pago pueda generar un desequilibrio económico y emocional en los miembros familiares.

Aquí se puede observar entonces la necesidad que presentan las PYMEs a la hora de desarrollar una planificación organizada en cuanto a las estrategias de financiación, las cuales contribuirán a cumplir los objetivos del ente familiar y de la empresa, que se verán proyectados en los valores percibidos por los propietarios. Además, una correcta decisión y planificación del financiamiento, ayudará a potenciar el crecimiento y el desarrollo a largo plazo de la empresa.

Ahora bien, tal como se expuso previamente, durante los contextos de inestabilidad económica, tal como fue el año 2020 y sus anteriores en Argentina, se dificultan aún más las opciones de financiamiento para las PYMEs, tanto desde la utilización de fondos internos como externos. En el primer caso, debido a que se presentan disminuciones en las ventas, como también un incremento en los deudores, tanto de corto como de largo plazo, que dificultan los ingresos de dinero a la organización para financiarse. En este contexto, los socios pueden hacer uso de aportes extraordinarios, uso de reservar o de fondos que no hayan sido distribuidos, sin embargo los mismos serán limitados y escasos de acuerdo a las características de cada organización.

En el segundo caso, es decir para el financiamiento externo, las rigurosidades de las instituciones financieras se incrementan con el fin de minimizar el riesgo de incobrabilidad de las PYMEs, generando así un contexto con bajo nivel de acceso al financiamiento.

En tanto, durante estos contextos se posicionan ciertas herramientas externas para financiarse tales como el uso de fondos del Estado, quienes se plantean el objetivo de

mantener en funcionamiento y estabilidad a la actividad de las PYMEs debido a la importancia que estas tienen en la recaudación tributaria, en la generación de empleo y en el crecimiento económico. Así durante el año 2020, se crearon nuevas líneas de financiamiento para las PYMEs, principalmente destinadas a sobreponer las barreras que la situación de pandemia generó, tales como financiamiento a tasas blandas del 24%, disminución en los aranceles de exportaciones, disminución de tasas para el pago de las contribuciones patronales y moratorias fiscales (Mercado Argentino de Valores, 2020).

A su vez, otra de las alternativas de financiamiento se basa en el uso de las Sociedades de Garantía Recíproca, SGR, las cuales actúan como un nexo entre la empresa y el banco, para posicionarse como avales de garantía ante la imposibilidad de pago, como también en el aumento de los plazos de los créditos y una reducción en las tasas de interés (Mercado Argentino de Valores, 2020).

En función de la información presentada, puede decirse que las PYMEs familiares atraviesan instancias complejas en cuanto al contexto económico que influye en sus capacidades para acceder al financiamiento. De esta manera la problemática de investigación, se definió a partir del análisis del acceso al financiamiento que tienen las PYMEs familiares del sector de software y servicios de la provincia de Buenos Aires, a través del reconocimiento de la situación que atraviesa el sector, las estrategias y fuentes de financiamiento utilizadas para financiar sus operaciones.

De dicha problemática surgieron los siguientes interrogantes ¿Cómo se encuentra el sector de software y servicios teniendo en cuenta el contexto de inestabilidad económica acontecido durante el año 2020? ¿Qué alternativas de financiamiento existen en el

mercado? ¿Qué fuentes de financiamiento utilizan las PYMEs familiares? ¿Cómo se toman las decisiones de financiamiento? ¿Cuáles son las necesidades de financiamiento que presentan? ¿Cuáles son los destinos del financiamiento?

En base a lo desarrollado en este apartado, se observa que el sector de software y servicios informáticos presenta un importante desarrollo en los últimos años en la Argentina. La formación de estas empresas es variada, tanto de empresas no familiares como aquellas que aglutinan a miembros consanguíneos en su gestión directiva. Reconocer como éstas empresas se gestionan y financian sus operaciones es de amplia relevancia, ya que aportan datos sobre un sector de baja proliferación de empresas familiares, contando así con una primera aproximación sobre la temática, la cual en futuras investigaciones podrá profundizarse para contar con datos más reveladores.

#### *Objetivo general*

Analizar el acceso al financiamiento respecto a la situación del sector de software y servicios informáticos, las estrategias y fuentes de financiamiento empleadas por las PYMEs familiares bonaerenses para contrarrestar el contexto de inestabilidad del año 2020.

#### *Objetivos específicos*

- Describir la situación en la que se encuentran las PYMEs familiares del sector de software y servicios informáticos en el año 2020.
- Identificar las estrategias de financiamiento utilizadas por las PYMEs familiares para contrarrestar la inestabilidad del contexto del año 2020.
- Categorizar las fuentes de financiamiento empleadas por las PYMEs familiares durante el año 2020.

## **Métodos**

### *Diseño*

El objeto de estudio de la investigación fueron las PYMEs familiares del sector de software y servicios informáticos de la provincia de Buenos Aires en relación al financiamiento de sus operaciones, indagando sobre las características generales del sector competitivo, como también el reconocimiento de las estrategias y fuentes de financiamiento que han sido empleadas por las PYMEs para contrarrestar la inestabilidad del contexto del 2021. Si bien es un sector poco común para el desarrollo de empresas familiares, se han logrado advertir PYMEs que cuentan con dichas características, por lo que estudiarlas aporta datos suficientes para tener una aproximación sobre el sector y su evolución desde la gestión familiar.

Partiendo del objetivo general del trabajo, se definió un diseño metodológico no experimental debido a que no se empleó una modificación de las variables y categorías bajo estudio. A su vez la investigación fue transversal ya que se analizó cómo se encuentra la situación y el contexto de las PYMEs familiares del sector de software y servicios informáticos en un tiempo determinado, en este caso el año 2021. Teniendo en consideración lo antes mencionado, el alcance de la investigación fue descriptivo con un enfoque cualitativo.

### *Participantes*

Con el fin de recopilar la información necesaria para responder a los diferentes objetivos de la investigación se definieron como participantes a los directivos actuales de las PYMEs familiares del sector mencionado. Debido a que existe un gran número de organizaciones de estas características, población, se debió reducir la muestra, aplicando un

criterio no probabilístico por cuotas. Las cuotas en cuestión se basaron en el sector al cual pertenecen las organizaciones, la ciudad en la que radican, que estén dirigidas por un grupo familiar y que cuenten con un mínimo de 10 años de antigüedad. Una vez se contó con la estratificación de la muestra, se escogieron, a criterio de la investigadora, 5 PYMEs familiares que reunían las características antes mencionadas.

Una vez definida la muestra, se puso en contacto con los directivos de las PYMEs para realizar la intervención de relevamiento de información, a quienes se les entregó un consentimiento informado (Anexo 1) en el cual se describen las características generales de la investigación y su forma de abordaje.

#### *Instrumentos*

Para responder a los objetivos específicos y general del trabajo se empleó el uso de fuentes de información primaria y secundaria, ambas bajo el enfoque cualitativo. En el primer caso, la información fue recopilada a través de entrevistas semi-estructuradas con los directivos de las PYMEs. Otro de los instrumentos definidos, en este caso de fuentes secundarios, fue el análisis de documentos, en este caso de fuentes bibliográficas, informes, trabajos de investigación y noticias de actualidad referidas al sector de software y servicios informáticos.

#### *Análisis de datos*

Para el análisis de datos se llevó a cabo la operacionalización de las variables, definiendo las categorías bajo estudio para cada objetivo específico. Esto permitió simplificar el proceso de relevamiento e interpretación de datos para dar una respuesta concreta a los objetivos, en la Tabla 1 puede observarse las variables y categorías bajo estudio, como también la fuente y el instrumento empleado.

Tabla 1: Operacionalización de variables

Objetivo Especifico	Subtítulo - Aspectos a analizar	Fuente	Instrumento	Resultado final esperado
Describir la situación en la que se encuentran las pymes familiares del sector de software y servicios informáticos en el año 2020.	Contexto y actualidad.	Secundaria	Análisis de documentos	Reconocer como se encuentra estructurado el sector y cuáles son las proyecciones de crecimiento para el largo plazo que posibiliten la incorporación de nuevas líneas de financiamiento para contribuir a su crecimiento.
	Características generales			
	Variables externas que influyen en el sector.			
	Panoramas y proyecciones para el año 2021.			
Identificar las estrategias de financiamiento utilizadas por las pymes familiares para contrarrestar la inestabilidad del contexto del año 2020.	Estrategias sobre inversión.	Primaria y Secundaria	Análisis de documentos - Entrevista	Reconocer como se encuentra conformada la estructura de financiamiento y de inversión de las Pymes familiares, identificando sus propietarios, las decisiones empleadas para el reparto de utilidades y las estrategias desarrolladas dentro del financiamiento de sus operaciones.
	Estructura de financiamiento.			
	Reparto de utilidades.			
	Estrategias sobre capital de trabajo.			
	Estrategias de largo y corto plazo.			
Categorizar las fuentes de financiamiento empleadas por las pymes familiares durante el año 2020.	Tipos de fuentes.	Primaria	Entrevista	Identificar las fuentes de financiamiento que utilizaron las Pymes financieras durante el 2020, comprendiendo las ventajas y desventajas de las mismas, y el destino que dichas fuentes tuvieron
	Destino de las fuentes.			
	Accesibilidad (ventajas y desventajas)			

Fuente: elaboración propia.

## Resultados

En este apartado se exponen los resultados obtenidos de cada objetivo específico analizado, buscando llegar a conclusiones parciales que permitiesen responder al objetivo general, en este caso el acceso al financiamiento de las PYMEs familiares del sector de Software y Servicios Informáticos. En la siguiente tabla, se exponen las categorías más relevantes de estas empresas, destacando las dimensiones familiares para corroborar cómo se estructuran y las generaciones al mando directivo.

Tabla 2: PYMEs familiares como objeto de estudio

Categorías	Pymes familiares				
	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
Antigüedad	14 años	12 años	10 años	20 años	11 años
Actividad	Provisión de diseño para desarrollo de productos	Desarrollo de Software	Provisión de diseño para desarrollo de productos	Desarrollo de software	Soluciones y servicios informáticos
Empleados totales	10	14	7	12	6
Grupo familiar	4	5	3	4	3
Puestos de familiares directivos	Director: Padre fundador. Desarrollo Web: Hijo. Marketing y posicionamiento web: Hijo. Programación: Hija.	Director: Padre fundador. Programación: Hijo. Comunicación e imagen: Hija. Interfaz de idiomas: Hijo. Jefa de diseño: Hija.	Director: Padre fundador. Administración: Esposa. Diseño y calidad: Hijo.	Director: Padre fundador. Administración: Hijo. Marketing: Hermano de fundador. Jefe programador: sobrino de fundador.	Director: Padre fundador. Contabilidad: Hermano del fundador. Jefe de servicios: Hermano fundador.
Generación directiva	1° y 2° generación	1° y 2° generación	1° generación	1° y 2° generación	1° generación
Facturación anual promedio (2020)	\$30 millones ARS	\$50 millones ARS	\$20 millones ARS	\$50 millones ARS	\$20 millones ARS

Fuente: elaboración propia.

### *Análisis del sector software y servicios informáticos*

El primer objetivo se basó en realizar un análisis sobre el sector de software y servicios informáticos, esto con el fin de identificar cómo se encuentra el mismo durante

los contextos de inestabilidad y las novedades que existen sobre este respecto a las alternativas de financiamiento.

Tabla 3: Situaciones que atraviesan las PYMEs familiares

Situaciones y enfoque del trabajo	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
Primeros meses del 2020 difíciles, luego recuperación	X	X			X
Aumento el volumen de facturación durante el año 2020	X		X	X	
Aumento la demanda de servicios durante el 2020		X		X	X
Se desarrollaron nuevos mercados	X	X	X	X	X
Se actualizó la tecnología empleada		X	X	X	
Buscaron mayor eficiencia en la gestión		X		X	
Se realizó un seguimiento de los flujos de efectivo		X	X	X	X

Fuente: elaboración propia

Las empresas del sector de software y servicios informáticos durante el año 2020 no sufrieron ningún tipo de reducción en su facturación sino que sus niveles aumentaron frente a otros sectores. Gracias a esto, pudieron generar mejores condiciones para desarrollar nuevas metas, como la adquisición de nuevos clientes y un mayor enfoque en las actividades de gestión.

Los entrevistados mencionaron que una de las grandes oportunidades del sector se basa en la modificación de la Ley 27.506 Ley de Economía del Conocimiento, en la cual se dispusieron una serie de beneficios que contribuyen al bienestar y al crecimiento de las organizaciones que pertenezcan a este tipo de sectores. Estos beneficios se relacionan con el financiamiento debido a que permite las siguientes operaciones:

Tabla 4: Beneficios y oportunidades bajo la Ley del Conocimiento

<b>Beneficios de la Ley del Conocimiento</b>
1.Reducción de las contribuciones patronales hasta un 70%.
2.Reducción del Impuesto a las Ganancias hasta un 60%.
3.Alicuotas reducidas para el Impuesto a las Ganancias.
4.No retenciones y percepciones de IVA.
5.Exención de pago de derechos de exportación.

Fuente: elaboración propia.

Por otro lado y no menos importante, deben considerarse aspectos relacionados al comercio exterior, ya que este tipo de organizaciones cuenta con una relación estrecha en este aspecto, por lo que se debe tener especial atención a factores como la devaluación del peso frente al dólar ya que genera impactos negativos en las utilidades de este tipo de empresas.

En base al relevamiento, se puede decir que las PYMEs familiares del sector de software y servicios informáticos cuentan con un desarrollo dinámico, distinto al resto de sectores, en donde se observan importantes oportunidades de desarrollo y crecimiento incluso en un contexto con alta inestabilidad económica.

#### *Estrategias de financiamiento de las PYMEs familiares*

El segundo objetivo específico se basó sobre la identificación de las estrategias de financiamiento que emplean las PYMEs familiares de dicho sector. Para comenzar, se expone cómo se encuentra conformada la estructura de capital de las empresas, ya que si bien cuentan con características de empresas familiares, se ha observado que también existen propietarios ajenos a la familia.

Tabla 3: Estructura de capital de las PYMEs familiares

<b>Empresas</b>	<b>Propietarios</b>		<b>% Participación</b>
Empresa 1	Propietarios familiares	1	50%
	Propietarios externos	2	25% - 25%
Empresa 2	Propietarios familiares	1	100%
	Propietarios externos	0	0%
Empresa 3	Propietarios familiares	2	50% - 50%
	Propietarios externos	0	0%
Empresa 4	Propietarios familiares	2	40% - 25%
	Propietarios externos	1	35%
Empresa 5	Propietarios familiares	3	20% - 20% - 20%
	Propietarios externos	2	20% - 20%

Fuente: elaboración propia.

En base a la tabla expuesta, puede identificarse que las PYMEs familiares cuentan con una importante carga de participación sobre la propiedad de individuos externos a la familia, lo cual le brinda una dinámica más compleja al momento de llevar adelante la gestión financiera de las mismas. Adentrándose sobre las estrategias de financiamiento que utilizan las PYMEs familiares analizadas, se ha logrado identificar las siguientes:

Tabla 4: Estrategias de financiamiento de las PYMEs familiares

Estrategias	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
Monitoreo de flujos de efectivo y reducción de costos	X	X	X	X	X
Diversificación de la cartera de clientes	X	X	X	X	X
Integración de proveedores para acceder a beneficios financieros			X		X
Diseño de planificaciones estratégicas y financieras		X		X	
Desarrollo de escenarios actuales y futuros (optimistas y pesimistas)		X		X	
Disminución del nivel de endeudamiento	X	X	X		X
Uso de tecnologías 4.0 para eficiencia en los procesos y reducción de costos		X	X	X	
Tercerización de actividades para reducir costos	X	X			

Fuente: elaboración propia.

De la tabla expuesta, se puede observar que las empresas cuentan con el desarrollo de estrategias fundadas en el desarrollo de un monitoreo constante sobre su desenvolvimiento y desempeño económico-financiero. Además se puede observar que las PYMEs familiares cuentan con la premisa de disminuir su nivel de endeudamiento, lo cual puede valerse al uso de fuentes de financiamiento internas, en lugar de la adquisición de fondos externos, esto con el fin de resguardar sus utilidades y poder así realizar una distribución de los fondos entre los propietarios familiares y los ajenos a la familia.

Otro de los puntos analizados en este objetivo se basó sobre cómo se encuentra formada la estructura de costos de las mismas, esto con el fin de reconocer el impacto que tienen los costos en el desempeño económico-financiero, pudiendo relevar las necesidades

actuales que presentan las empresas en torno al financiamiento de sus actividades. Estos aspectos pueden observarse en la siguiente tabla.

Tabla 5: Estructura de costos de las PYMEs familiares

Costos	Porcentaje por empresa	Empresa 1	Empresa 2	Empresa 3	Empresa 4	Empresa 5
Costos laborales y de recursos humanos directos		50%	40%	50%	60%	50%
Costos de recursos humanos indirectos (tercerizados)		10%	15%	0%	0%	0%
Costos fijos (alquiler y servicios para el funcionamiento)		20%	10%	20%	10%	20%
Costos administrativos		10%	5%	10%	5%	10%
Costos de comercialización		5%	20%	10%	10%	5%
Costos de financiamiento		5%	10%	10%	15%	15%

Fuente: elaboración propia.

Las empresas analizadas cuentan con una alta demanda laboral para ocupar sus puestos de trabajo conforme al crecimiento e incremento en su actividad. Sin embargo, el costo de mantenimiento de los recursos humanos, ya sean empleados internos, familiares y no familiares, con el pago de sueldos y jornales, como también personal tercerizado con el pago de honorarios, genera una concentración sobre sus estructuras de costos.

Un dato particular refiere a la dimensión familiar, ya que muchos expresaron que si bien existen familiares, en especial hijos, que cuentan con puestos directivos y de liderazgo, no siempre cumplen sus funciones o no se encuentran trabajando en la empresa, no obstante se les abonan los sueldos de forma ininterrumpida, lo que se asocia con un mayor costo en términos laborales. A su vez, los miembros de la familia cuentan con sueldos mayores que el resto de los empleados.

Otra característica se basa en los costos fijos, los cuales están generados por el pago de alquileres y los servicios requeridos para el funcionamiento del negocio, ya sean servicios básicos, energía, aguas, gas, como también el mantenimiento de los servicios

informáticos y de las plataformas. También se integran en este punto el pago de honorarios a asesores o por trabajos independientes con profesionales del rubro.

#### *Fuentes de financiamiento de las PYMEs familiares*

El último objetivo de análisis se basó sobre la categorización de las fuentes de financiamiento utilizadas por las PYMEs familiares del sector de Software y Servicios Informáticos. Para ello, se buscó en primer lugar reconocer que tipo de fuentes emplean.

Tabla 6: Tipos de financiamiento utilizados por las PYMEs familiares

<b>Fuentes</b>	<b>Empresa 1</b>	<b>Empresa 2</b>	<b>Empresa 3</b>	<b>Empresa 4</b>	<b>Empresa 5</b>
Recursos propios (ingresos por actividad)	X	X	X	X	X
Aporte de socios	X				X
Uso de reservas					
Créditos bancarios para capital de trabajo		X		X	
Créditos bancarios para renovación de tecnología (plan de inversión)			X	X	
Prefinanciación de exportaciones				X	
Acuerdos bancarios (descubierto)	X				
Financiamiento con clientes (tarjetas de crédito)	X	X	X	X	X
Financiamiento con proveedores (plazos de pago)		X	X	X	

Fuente: elaboración propia.

Se observa que las PYMEs familiares cuentan con diversas fuentes de financiamiento, sin embargo se concentran en el uso de los recursos propios, ya sean las ventas o el uso de tarjetas de crédito como medio de pago de sus clientes. Por otro lado, se observa un bajo acceso al financiamiento bancario, utilizados para hacer frente al capital de trabajo, pago de salarios y los costos fijos relacionados al pago de honorarios y mantenimiento de los portales web, los cuales son considerados fijos por las empresas. A su vez, dichos préstamos han sido empleados como financiamiento para planes de inversión relacionados a la renovación de tecnologías, aspecto fundamental en este tipo de sectores para agregar valor a los productos y servicios finales ofrecidos, como también para la reducción de costos.

Tabla 7: Ranking de fuentes de financiamiento utilizadas

Ranking	Fuente de financiamiento	Cantidad de empresas que la utilizan
1	Recursos propios (ingresos por actividad)	5
2	Financiamiento con clientes (tarjetas de crédito)	5
3	Financiamiento con proveedores (plazos de pago)	3
4	Aportes de socios	2
5	Créditos bancarios para capital de trabajo	2
6	Créditos bancarios para renovación de tecnología (plan de inversión)	2
7	Prefinanciación de exportaciones	1
8	Acuerdos bancarios (descubierto)	1
9	Uso de reservas	0

Fuente: elaboración propia

El segundo aspecto dentro de este objetivo, se basó en corroborar los destinos para los cuales se utilizan los fondos financieros, observando los siguientes:

- Financiamiento para capital de trabajo: pago de salarios y contribuciones patronales.
- Aporte de socios: para mantener el capital de trabajo.
- Créditos bancarios para capital de trabajo: pago de salarios y contribuciones patronales, como también destinados a costos de estructura.
- Créditos bancarios para planes de inversión: relacionados a la adquisición de procesos tecnológicos innovadores, como la Industria 4.0, y certificaciones de calidad.
- Prefinanciación de exportaciones: para comenzar el desarrollo de exportación de productos propios dentro del Latinoamérica.
- Acuerdos bancarios de descubierto: para contrarrestar la falta de capital de trabajo ante la necesidad de cubrir erogaciones sin la necesidad de fondos en cuenta corriente.
- Financiamiento con tarjetas de crédito: utilizadas como medio de cobranza a los clientes para agilizar el proceso y concretar ventas.
- Financiamiento con proveedores: destinados a la adquisición de servicios complementarios para la cadena de valor de la empresa.

Contando con el relevamiento de las fuentes de financiamiento y los destinos de estas, se buscó reconocer cuáles son las ventajas y desventajas asociadas a estos, a continuación se expone una tabla resumen de las mismas.

Tabla 7: Ventajas y desventajas de las fuentes de financiamiento

Fuente de financiamiento utilizada	Ventajas	Desventajas
Recursos propios (ingresos por actividad)	Fácil acceso a los fondos	Alta dependencia de las ventas del negocio
Aporte de socios	Fácil acceso a los fondos	Descontento de propietarios externos y familiares (conflicto de intereses)
Uso de reservas	No se utiliza	Dificultad para generar reservas
Créditos bancarios para capital de trabajo	Sostenimiento de la actividad de corto plazo	Aumenta el nivel de endeudamiento.
Créditos bancarios para renovación de tecnología (plan de inversión)	Aumenta la eficiencia y el valor del producto/servicio final	Requisitos y tasas de interés elevadas para su acceso
Prefinanciación de exportaciones	Diversificación de clientes, mayores ingresos	Dificultad en el proceso de <i>scoring</i> crediticio
Acuerdos bancarios (descubierto)	Posibilidad de hacer frente a obligaciones sin necesidad de fondos en cuenta corriente	Altas tasas de interés, aumento del endeudamiento y costos financieros
Financiamiento con clientes (tarjetas de crédito)	Concreción de ventas	Descuentos aplicados por las tarjetas de crédito en la liquidación mensual (menos ingresos)
Financiamiento con proveedores (plazos de pago)	Posibilidad de desarrollar mejoras en los productos/servicios ofrecidos, pago a plazo sin necesidad inmediata de fondos	Aumenta el endeudamiento, requiere de la planificación financiera

Fuente: elaboración propia.

## Discusión

Un primer aspecto a mencionar sobre la investigación ha sido la posibilidad de analizar a PYMEs familiares pertenecientes al sector de software y servicios informáticos ya que, tomando el antecedente de López y Ramos (2018), no es común que las organizaciones familiares se concentren en este sector competitivo ya que, en su mayoría, suelen desenvolverse en rubros industriales y comerciales. Sin embargo, a diferencia del antecedente, se han logrado identificar empresas de origen familiar que desde su formación desarrollan actividades relacionadas a la prestación de servicios informáticos. No obstante, las empresas analizadas se encuentran entre la primera y segunda generación, contando con, en promedio, 13 años de antigüedad. De esta forma se identifica que existen organizaciones dentro del sector de software y servicios informáticos, las cuáles son empresas muy jóvenes que se desarrollan en un sector altamente competitivo y con potencial de crecimiento.

Teniendo en cuenta los resultados recuperados, se puede decir que las PYMEs del sector de software y servicios informáticos se encuentran en una tendencia de crecimiento, que pese a las condiciones económicas negativas del país continúan con un aumento escalonado de sus ventas y con importantes oportunidades para crecer.

En base a lo expuesto, se pudo detectar que durante el año 2020 las PYMEs familiares tuvieron pequeñas dificultades al iniciar el año, sin embargo conforme este fue transitando, las empresas comenzaron a generar un aumento en su volumen de facturación dado el incremento en la demanda de sus productos y servicios. Esto se generó especialmente por el cambio de trabajo desde la modalidad presencial al trabajo remoto, satisfaciendo así las necesidades tecnológicas de otras empresas.

Por otro lado, se pudo advertir que existen otras oportunidades relacionadas al sector como lo es la modificación de la ley del conocimiento, con la cual las PYMEs podrán acceder a beneficios que ayudarán a su gestión financiera y tributaria, permitiéndoles mejores tasas de crecimiento y una reducción en costos, pudiendo así volverse más rentables. Este resultado se asocia con el antecedente de Warren (2020) quien explicaba que uno de los inconvenientes de las PYMEs se basa en la presión tributaria. De esta forma, con el uso de los beneficios promulgados en la ley, las PYMEs familiares analizadas podrán ver reducidos estos conceptos y mejorar su desempeño económico y financiero.

A su vez estos resultados se relacionan con lo expuesto por Guercio et al (2015) ya que expresaban que el sector de software y servicios informáticos representa uno de los de mayor crecimiento a nivel nacional en la Argentina, como también dentro de la región latinoamericana. Así, puede decirse que si bien el contexto económico se encuentra en recesión debido a una alta inestabilidad, las empresas de este sector cuentan con importantes ventajas frente al resto de sectores, principalmente el comercial y los manufactureros que han sido los más afectados durante el 2020.

Otro de los aspectos analizados se refirió a las estrategias de financiamiento empleadas por las PYMEs familiares. En este punto se observan aspectos interesantes debido a que las PYMEs familiares han logrado establecer procesos y mecanismos que les permitan mantener la estabilidad y propiciar las condiciones para mantener el crecimiento escalonado en el tiempo. Esta interpretación sale a la luz debido a que las empresas se han concentrado en realizar planificaciones, monitoreo de los flujos de dinero, acciones para reducir costos y endeudamiento externo.

Este resultado se puede vincular con lo mencionado por Valle Núñez (2020) quien expone que el desarrollo de planificaciones, especialmente las de tipo financiero, contribuyen a una optimización en el funcionamiento de los departamentos de una empresa, identificando las necesidades de capital y los recursos con los que se cuentan para cumplir con los objetivos. Por ello, al utilizar este tipo de herramientas, se puede decir que las empresas familiares analizadas se encuentran en una situación favorable dentro del contexto de inestabilidad.

Otro de los puntos a destacar dentro de esta variable es que las empresas familiares denotaron en que uno de los mayores costos y por ende necesidad de financiamiento se basa en el pago de los sueldos, ya sean tanto para sus propios empleados como para servicios tercerizados en términos de honorarios. Un aspecto revelador se basa en que al ser empresas familiares, algunos de sus miembros se encuentran recibiendo el pago de sus salarios sin la correspondiente contraprestación laboral, lo cual genera disconformidades entre el resto del equipo de trabajo, tanto de otros familiares como de ajenos a la familia, especialmente en las empresas donde existen propietarios externos.

Esto se relaciona con lo mencionado por Aguilar y Briozzo (2020) ya que en las empresas familiares se conjuga un término denominado riqueza socioemocional, que se basa en los objetivos de toda empresa familiar, es decir en mantener el funcionamiento de la organización al tiempo que se genera un sustento económico para la familia. Se considera relevante llevar adelante un monitoreo y el manejo de herramientas específicas para solucionar estos inconvenientes y mejorar el desempeño de la organización.

Como último punto se identificaron las fuentes de financiamiento utilizadas por las PYMEs familiares, destacando que utilizan en su mayoría el autofinanciamiento o el financiamiento a través de bancos. En general se asocia con la generación de fondos por su actividad principal, y en menor casos se hace uso del aporte de los socios.

El segundo tipo de financiamiento, es decir el bancario, se ha empleado en algunas ocasiones para el pago de sueldos a través de créditos, como también para desarrollar planes de inversión como la renovación de tecnologías. También en algunos casos se emplean mecanismos como el descubierto bancario y las tarjetas de crédito como medio de pago de los clientes.

El autofinanciamiento se emplea debido a que se vuelve más fácil la toma de decisiones entre los miembros familiares, además de que al contar con un crecimiento en los ingresos, fácilmente pueden emplearse los mismos para afrontar sus obligaciones más inmediatas. En algunos casos, pueden crearse conflictos de intereses entre los miembros familiares y los propietarios externos para el uso del financiamiento interno, especialmente cuando se trata de generar aportes por parte de los socios. Este resultado se relaciona con lo expuesto por Carlock y Ward (2010) al mencionar la necesidad de diseñar herramientas que ayuden a gestionar este tipo de conflictos y contribuir a una mejora en la gestión interna.

En cuanto al financiamiento externo, las PYMEs familiares destacan que buscan no endeudarse, lo que se relaciona con uno de los resultados expuestos anteriormente al mencionar que dentro de los objetivos de las empresas se encontraba la disminución de este aspecto. Esto nuevamente se relaciona con lo expuesto por Aguilar y Briozzo (2020) debido a que las empresas familiares buscan no endeudarse debido al miedo de perder el control y

la propiedad de las empresas a manos de terceros, especialmente las entidades bancarias. Otras de las desventajas que asocian las empresas familiares al financiamiento externo refieren a la dificultad para acceder a tasas de interés competitivas y los requisitos solicitados al momento de solicitar información sobre algún financiamiento.

En base a estos aspectos, puede concluirse que dentro del contexto actual, marcado por la inestabilidad, las empresas de software y servicios informáticos cuentan con importantes ventajas frente a otros sectores. Se detecta un incremento en su volumen de facturación, en la generación de ingresos utilizados para las obligaciones más inmediatas como el pago de sueldos y el mantenimiento de la estructura, un crecimiento en la demanda de los bienes y servicios ofrecidos, como también beneficios para el acceso al financiamiento y beneficios impositivos. Todo esto, genera una condición propicia en las empresas para que cuenten con oportunidades de desarrollo por más que el contexto se encuentre en cierta forma inestable.

Por otro lado, se pudo detectar que las empresas familiares utilizan en su mayoría el autofinanciamiento debido a la facilidad para tomar decisiones, aunque se evidencia la necesidad de establecer herramientas de gestión que ayuden a minimizar los conflictos entre los miembros familiares y los propietarios externos. Asimismo, las empresas familiares utilizan el financiamiento externo pero prefieren no endeudarse, no debido al contexto de inestabilidad sino a que cuentan con una actitud defensiva sobre el control, manejo y propiedad de la empresa, el cual no quieren perder frente a terceros.

Puede decirse que las PYMEs familiares del sector de software y servicios informáticos se encuentran en una situación favorable para el crecimiento, recomendando

utilizar una combinación de financiamiento interno y externo para contribuir a sus objetivos de largo plazo, sin perder de foco la gestión de familia y la disminución de sus conflictos.

El trabajo ha tenido una serie de limitaciones, las cuales se engloban en una falta de representatividad de la muestra, ya que al analizar a 5 empresas familiares no pueden generalizarse los resultados para todo el sector. Otra de las limitaciones se basó en el tiempo, lo que llevó a reducir el número de variables analizadas, sin poder profundizar en la dimensión de la gestión familiar, evidenciando solo algunos resultados en base a este aspecto. A su vez, como limitación se menciona la imposibilidad de realizar un análisis de documentos internos como los estados financieros de las empresas, lo que hubiese permitido un contraste más profundo de los resultados.

Sin embargo también existieron fortalezas, las cuales se basan en el reconocimiento de las oportunidades que tienen las PYMEs familiares de este sector. También haber tenido contacto con los miembros de estas empresas para entender el funcionamiento interno de su gestión familiar y del financiamiento, y la identificación de alternativas para que puedan mejorar dichos aspectos.

Como futuras líneas de investigación se propone realizar un estudio que abarque una mayor recopilación de información, por ejemplo a partir del análisis de documentos internos de la empresa. Otra podrá ser el análisis más profundo de la dimensión familiar, reconociendo sus objetivos y los procesos de planeación y control de la gestión empresa-familia-propiedad. A su vez se sugiere analizar a empresas del sector ubicadas en otras provincias para detectar las diferencias que existen de acuerdo a la zona geográfica.

## Referencias

- Aguilar, V. Briozzo, A. (2020). *Empresas familiares: estructura de capital y riqueza socioemocional*. Recuperado el día 10/04/2021 de: <https://tinly.co/BjJNQ>
- Dolz, C. Ibora, M. Safón, V. (2015). *Empresa familiar, equipos directivos, diversidad y ambidiestría en las PYMEs*. Recuperado el día 10/04/2021 de: <https://tinly.co/jFuYT>
- Ferraro, C. Goldstein, E. (2011). *Políticas de acceso al financiamiento para las pequeñas y medianas empresas en América Latina*. Recuperado el día 17/04/2021 de: <https://repositorio.cepal.org/handle/11362/3909>
- Guercio, B. Vigier, H. Briozzo, A. Martínez, L. (2015). *El financiamiento de las PYMEs del sector de software y servicios informáticos en Argentina*. Recuperado el día 17/04/2021 de: <https://tinly.co/GrOUX>
- López, A. Ramos, A. (2018). *El sector de software y servicios informáticos en la Argentina. Evolución, competitividad y políticas públicas*. Recuperado el día 17/05/2021 de: <https://tinly.co/7s7Qs>
- Mercado Argentino de Valores (2020). *Impacto del financiamiento PYME en 2020*. Recuperado el día 20/04/2021 de: <https://tinly.co/V8MIX>
- Pérez Aria, S. (2016). *Planificación financiera de las empresas: el rol de los impuestos o tributos*. Recuperado el día 18/04/2021 de: <https://tinly.co/vAwdS>
- Robles Román, C. (2012). *Fundamentos de administración financiera*. México: Tercer Milenio.
- Rojas, J. (2015). *Financiamiento público y privado para el sector PYME en la Argentina*. Recuperado el día 18/04/2021 de: [http://157.92.136.59/download/tpos/1502-0355\\_RojasJ.pdf](http://157.92.136.59/download/tpos/1502-0355_RojasJ.pdf)
- Valle Núñez, A. (2020). *La planificación financiera una herramienta clave para el logro de los objetivos empresariales*. Recuperado el día 18/04/2021 de: <https://tinly.co/zJRJY>
- Ward, J. Carlock, R. (2010). *La excelencia en la empresa familiar: el proceso de planificación para la empresa y la familia*. España: Deusto.
- Warren, P. (2020). *Radiografía del sistema tributario argentino*. Recuperado el día 18/04/2021 de: <https://www.celag.org/radiografia-del-sistema-tributario-argentino/>

*Anexo 1: Consentimiento informado*

Yo, Scorolli Gisela, en mi carácter de investigadora, me dirijo a usted/es, con el fin de requerir el permiso para su participación en mi investigación.

El objetivo de la misma, es analizar el acceso al financiamiento de las PYMEs familiares del sector de software y servicios informáticos de la provincia de Buenos Aires, Argentina; a través del presente le solicito, mediante una entrevista, información que pueda aportar a mi relevamiento, como directivo/dueño de este tipo de empresas. La información recolectada será parte de un manuscrito científico, presentado como trabajo final de grado en la Universidad Siglo 21. En ningún caso se incluirán datos que permitan su identificación, conservando el completo anonimato.

Su participación no implica ningún tipo de riesgo, como tampoco beneficio.

La participación solicitada se enmarca en un procedimiento de investigación, dicha participación es voluntaria, y libre de negarse a participar, o en caso de brindar su consentimiento para participar, es libre de abandonar la investigación en cualquier etapa, sin que esto signifique un perjuicio para el mismo.

Firma: \_\_\_\_\_

## *Anexo 2: Entrevista semi-estructurada a directivos*

### Aspectos generales

- ¿Actividad principal dentro del sector?
- ¿Clientes con los que trabaja? ¿Dónde se encuentran ubicados?
- ¿Nivel de facturación anual promedio?
- ¿Cantidad de empleados? ¿Cuántos son miembros familiares?

### Estrategias de financiamiento

- ¿Cuáles son los objetivos actuales?
- ¿Cuál fue el nivel de inversión sobre proyectos?
- ¿Cómo se conforma la estructura de financiamiento, Pasivos y Patrimonio Neto?
- ¿Cuál es el criterio establecido para el reparto de utilidades? ¿Quiénes las reciben?
- ¿Cómo se financia el capital de trabajo?
- ¿Qué estrategias de corto, mediano y largo plazo presentan?

### Fuentes de financiamiento

- ¿Qué tipos de financiamiento se utiliza, externo, interno, ambos?
- ¿Cómo se toman las decisiones?
- ¿Cuáles son los destinos de las fuentes de financiamiento?
- ¿Qué ventajas y desventajas presentó al momento de solicitar financiamiento?
- ¿Qué ventajas y desventajas tiene cada fuente de financiamiento?