

## **BARRERAS DE LAS PYMES. ESTUDIO DE UN CASO: LAS PYMES DEL ALTO VALLE DE RÍO NEGRO<sup>1</sup>**

---

Mg. Ricardo D. Adra

[ricardoadra@yahoo.com.ar](mailto:ricardoadra@yahoo.com.ar)

Universidad de Flores – Sede Comahue

### **Resumen**

La investigación presentada en este artículo tuvo como objetivo general realizar un diagnóstico respecto de cuáles son las barreras más significativas que enfrentan las Pymes en su génesis y en su desarrollo posterior, con el fin de encontrar propuestas de acciones para minimizarlas. Los datos relevados, obtenidos de empresas del Alto Valle de Río Negro corroboran la hipótesis inicial de que las barreras obedecen más a factores internos actitudinales y aptitudinales, que a factores externos.

**Palabras clave:** Pymes, barreras, Alto Valle de Río Negro

### **Abstract:**

SMEs BARRIERS. CASE STUDY: SMEs OF ALTO VALLE DE RÍO NEGRO

This article is about a research that tried to make a diagnosis about which are the most important barriers that face the SMEs in their genesis and their latter development, so as to find actions and proposals to reduce them. The data obtained from enterprises from the Alto Valle de Río Negro support the initial hypothesis that most of the barriers come more from internal issues of behavior and ability rather than external factors.

**Keywords:** SMEs, barriers, Alto Valle de Río Negro

---

<sup>1</sup> Los resultados que aquí se exponen corresponden a un proyecto de investigación llevado a cabo por profesionales y estudiantes de la UFLO y por profesionales externos, con los que se conformó un equipo multidisciplinario. Su financiación también fue asistida por la Municipalidad de Cipolletti (R.N.), en el marco del programa de Cooperación Técnica de la Oficina Internacional del Trabajo (OIT) que cuenta con el apoyo financiero del gobierno de Italia. Participan del mismo, junto a la OIT, la agencia técnica del Ministerio del Trabajo de Italia y el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social de la Nación.

## Introducción

Este proyecto de investigación se centró en el diagnóstico de las barreras que enfrentan las Pymes en su génesis y en su desarrollo posterior, con el fin de encontrar propuestas de acciones que contribuyan a minimizarlas. Se partió de la hipótesis de que las barreras más relevantes obedecían más a factores internos actitudinales y aptitudinales, que a factores externos. Sobre un universo de más de 500 empresas del Alto Valle de Río Negro, el equipo de investigación, integrado por profesionales y estudiantes de diversas disciplinas (Administración, Derecho, Psicología), encuestó a casi el 42% de las empresas seleccionadas de la muestra. De los datos relevados, se obtuvieron interesantes resultados que, en principio, corroborarían los supuestos de partida.

Las perspectivas de estudio que conformaron el marco de análisis de los datos obtenidos de este trabajo fueron, fundamentalmente, sistemas y comunicaciones, RRHH y desarrollo del conocimiento y habilidades naturales y a desarrollar, planeamiento estratégico y operacional, logística y administración de materiales, comercio exterior como palanca del desarrollo, marco regulatorio, identidad de las denominadas PyMEs (su análisis sociológico y sus posibilidades de gerenciamiento efectivo), influencia del contexto político y macroeconómico en la gestión de las PyMEs, recursos de conocimiento y valor agregado presente en éstas.

Cuando se analiza en la Argentina el problema de la génesis y el desarrollo de las PyMEs, suele atribuirse como causa principal la incidencia de factores externos, tales como la falta de visión estratégica y de definición de políticas consistentes por parte del Estado o los efectos de la macroeconomía en general, en los contextos nacional e internacional. Sin pretensiones de desconocer que estos aspectos sin ninguna duda afectan a las PyMEs, el equipo de investigación consideró que, en base a la experiencia de su actividad en el medio y a observaciones efectuadas en esas circunstancias, era cada vez mayor la incidencia de **factores internos actitudinales y aptitudinales**, aun por encima de los externos. Si bien se tenían firmes sospechas de que tal diagnóstico podía hacerse extensivo a un universo más amplio, el estudio se circunscribió a las PyMEs del Alto Valle de Río Negro, correspondientes a las actividades comercial, industrial y agrícola.

Las barreras que son objeto de este estudio se relacionan claramente con activos intangibles, entendiendo que estos son fuentes no físicas de probables beneficios futuros para una entidad o son alternativamente todos los elementos de una

organización de negocios que existen aparte de los activos tangibles y monetarios<sup>2</sup>. En la literatura especializada, los términos “intangibles”, “activos intangibles” y “capital intelectual” son utilizados frecuentemente para referirse al mismo concepto, y se aplican a fuentes generadoras de beneficios económicos para la empresa, que carecen de sustancia física y que pueden o no estar reflejadas en los estados contables.

En la actualidad, en el mundo de los negocios, el énfasis puesto sobre activos tangibles tales como materia prima o capital fijo se ha atenuado. Las compañías, basadas en el conocimiento y en sus habilidades innovadoras, utilizan altas dosis de recursos y actividades intangibles para la generación de valor, especialmente en las áreas de logística, marketing, sistemas de información, sistemas tecnológicos y management.

Los activos intangibles parecen ser la fuerza impulsora del valor de las empresas y una fuente importante para la generación de los ingresos, por ello es probable que el **factor escaso**, identificado con un **activo tangible** en la era industrial, esté dando paso a un **nuevo factor escaso**, el **capital intelectual**.

Es lógico, entonces, que el equipo de trabajo, al considerar las posibles barreras que podrían impedir el nacimiento y el desarrollo de las PyMES, haya pensado más en atributos intangibles que en activos tangibles, como posibles factores críticos para la creación de valor en dichas empresas.

A fin de relacionar las barreras que se analizaban con los elementos intangibles que conforman el capital intelectual, del estudio de las diversas concepciones, clasificaciones y métodos de medición de estos activos, se optó por adaptar la estructura de Edvinsson y Malone (1997)<sup>3</sup>, en la que se clasifica el capital intelectual en tres categorías:

**Humano:** Conocimiento, habilidades y calificaciones del personal.

**Estructural:** Comprende los elementos *tradicionales*, tales como patentes, procesos y hardware, y *no tradicionales*, como organización (cultura y filosofía), bases de datos y sistemas de información.

**De clientes:** Capital integrado por elementos como satisfacción del cliente, negocios repetidos con el cliente, bienestar financiero, etc. A esta última categoría, se le agregaron otros agentes y se la denominó **Capital de Mercado**, entendiendo que

---

<sup>2</sup> <http://www.stern.nyu.edu/ross/ProyectInt/>. Centro de Investigación de intangibles de la Universidad de Nueva York.

<sup>3</sup> Edvinsson, L., and Malone, M.S. (1997). *Intellectual Capital: Realizing Your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower*. HarperBusiness, New York

existen otros elementos del contexto que pueden afectar la generación de valor de las empresas, como por ejemplo, las relaciones con proveedores, los acuerdos y contratos, los derechos (franquicias, concesiones), los permisos, las relaciones con proveedores de bienes, servicios o investigación y desarrollo, las alianzas con clientes, proveedores o competidores, la imagen de la compañía, la capacidad de negociación con instituciones financieras, reguladores, las relaciones con el Estado, etc..

Este tipo de investigación planteó dos desafíos, respectivamente relativos a la delimitación del objeto PyME y al diseño de la encuesta y los criterios de medición asociados a ella.

Con respecto al primer desafío, aunque pudiera parecer una tarea sencilla, lo cierto es que son muy disímiles las calificaciones de lo que es una PyME, según distintos organismos públicos y entidades privadas y los distintos autores. Así, las hay por el número de establecimientos, por los montos de facturación anual, por la cantidad de personal ocupado, por la existencia o no de una dirección centralizada, por su forma de dirección y de gestión, por su origen y fundación, por no ejercer ningún tipo de control sobre el mercado al cual se pretende atender, por el esquema generalmente familiar de sucesión del negocio.

Para delimitar en forma cuantitativa y cualitativa nuestro objeto de estudio, las fuentes relevadas primordialmente fueron las estatales y las de crédito, y en menor medida, las que clasifican las PyMES por cantidad de empleados; por considerarse que se trata del sistema del que se vale la mayoría de los estamentos estatales y las instituciones financieras para aplicar, entre otras, las políticas de fomento impositivo, de crédito fiscal y de financiación para las PyMES, en el país. No obstante, es importante mencionar que existe una cantidad de normas dictadas por los distintos niveles del poder del Estado que no guardan del todo coherencia con el establecimiento de un criterio común para definir una PyMES. En virtud de esta situación, el objeto de estudio quedó delimitado luego de analizar las siguientes normas (vigentes al momento de la investigación): del Estado Provincial: Ley 2645, promulgada en 1993, que establece que a todos los efectos se entenderá por:

- a) MICRO EMPRESA: aquellas cuyos activos fijos asciendan hasta la suma de U\$S 50.000, posean registros contables y/o comerciales formales y estén inscriptos en organismos bancarios,
- b) PEQUEÑA EMPRESA: aquellas cuyos activos fijos asciendan desde U\$S 50.000 hasta la suma de U\$S 500.000,

- c) MEDIANA EMPRESA: aquellas cuyos activos fijos asciendan desde la suma de U\$S 500.000 hasta la suma de U\$S 4.500.000;

del Estado Nacional: Leyes 25.300 y 24.467 de las PyMES, Resolución 675/2002 y Disposición 303/2004 de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional (SEPyME) y Comunicación "A" 3793 del Banco Central de la República Argentina (concordante con las normas mencionadas precedentemente). Las entidades financieras consultadas, tanto privadas como estatales, manifestaron regirse por la Comunicación del BCRA, con excepción de un banco de alcance nacional, que informó que, para encuadrar a un cliente en la banca PyME o en la banca Empresa, consideran dos cuestiones: en primera instancia, que la asistencia crediticia no supere los \$ 400.000 en el primer caso, y en segunda instancia, la diferencia de facturación entre ambas, que es de aproximadamente \$ 10.000.000 [anuales].

Luego del sondeo de las fuentes mencionadas, en un principio, se pensó en caracterizar al segmento de estudio según la cantidad de personal ocupado y por su estilo de dirección y gestión. También se propuso tomar en consideración el nivel de facturación que establecen los organismos estatales y si pertenecían o no a determinadas cadenas productivas típicas del Alto Valle: agricultura y ganadería, agroindustria, energía y turismo.

Finalmente, la base de empresas a estudiar se terminó de definir con la información obtenida de la Secretaría de Desarrollo Económico de Río Negro, que proveyó los registros de las empresas PyMES, que operaban en la provincia. De ellas, se seleccionaron las del Alto Valle de Río Negro, desde Catriel hasta Chichinales. Esta selección fue complementada con empresas incorporadas por el equipo, como fruto de un sondeo realizado en la región, del cual, a partir del análisis de los datos, se pudo concluir que las empresas que demandan 10 kw o más de potencia son las que corresponden a la categoría de PyMES. Este parámetro fue luego cruzado con el del nivel de facturación según el sector [de la actividad] y el monto de facturación de exportaciones, por lo que consideramos que esta combinación de criterios y fuentes aseguran la población casi total de empresas PyMES del Alto Valle de Río Negro que conforman nuestro universo de estudio.

TAMAÑO/ SECTOR	AGROPECUA RIO	INDUSTRI A Y O MINERIA	COMERCI O	SERVICIOS	CONSTRUCCIÓ N
<b>PEQUEÑA EMPRESA</b>	\$ 1.800.000	\$ 5.400.000	\$ 10.800.00 0	\$ 3.240.000	\$ 2.500.000
<b>MEDIANA EMPRESA</b>	\$ 10.800.000	\$ 43.200.000	\$ 86.400.00 0	\$ 21.600.000	\$ 20.000.000

(Como se observa, quedaron fuera del análisis las catalogadas como Microempresas).

También formaron parte del objeto de estudio las empresas que realizan actividades de exportación, que, encontrándose dentro de los límites de potencia demandada y nivel de facturación anual/sector, pueden ser incluidas en alguna de las siguientes categorías (que también define la SEPyme):

TAMAÑO DEL EXPORTADOR	MONTO ANUAL DE EXPORTACIÓN (en U\$S)
Micro	10.000 a 20.000
Pequeño	20.0001 a 100.000
Mediano (chico)	100.001 a 400.000
Mediano	400.001 a 3.000.000
Grande	> 3.000.000

El siguiente desafío del equipo –como ya anticipamos- fue el diseño de la encuesta, que demandó un especial cuidado, dado que, obviamente, por el cariz de los datos que se pretendían obtener, las preguntas no podían ser formuladas en forma directa. De modo que debieron pergeñarse estrategias que implicaran las respuestas deseadas. Así, las preguntas se integraron en constelaciones que permitieran vincular y cruzar las respuestas, de manera de que fuera posible deslindar el contenido atinente a nuestros intereses de indagación. No obstante, en la tarea de asociación de las preguntas con las barreras que se pretendían diagnosticar, no fue sencillo hacer foco en una barrera

determinada y abordarla directamente o colegirla a partir del análisis de las respuestas a preguntas indirectas pero vinculantes. Para superar este escollo, se recurrió a la estructura que proponen *Edvinsson y Malone* –mencionada más arriba-, referida a los intangibles (recordemos que la mayoría de las barreras mencionadas en el protocolo constituyen intangibles de las empresas), la que aportó un marco teórico propicio para formular las preguntas y determinar los indicadores que servirían de sustento para diagnosticar las barreras. Siguiendo este criterio de agrupamiento, se llegó entonces a la siguiente clasificación de las barreras:

Capital Humano	Capital estructural	Capital de Mercado
<p>Resistencia al cambio</p> <p>Escasa capacitación del management y de los RRHH en general</p> <p>Escaso asesoramiento profesional</p>	<p>Resistencia al cambio</p> <p>Baja calidad y escasa aplicación de procesos de calidad</p> <p>Inadecuado o inexistente evaluación del riesgo empresario</p> <p>Escasa disposición a utilizar las herramientas de crédito y de asesoramiento disponibles</p> <p>Falta de visión estratégica (Actúan más por impulso que por la razón)</p> <p>Escaso asesoramiento profesional</p> <p>Escaso análisis sistémico del negocio</p> <p>Baja calidad dirigenal</p> <p>Propensión a participar de una "economía precapitalista"</p> <p>No saben operar en cluster</p> <p>Formas societarias poco adecuadas</p> <p>Identidades que impiden su desarrollo Eficiente y Eficaz</p> <p>Rudimentarias estrategias de comercialización y logísticas</p> <p>Desconocimiento de las operaciones de comercio exterior</p>	<p>16. Rudimentarias Estrategias de comercialización y logísticas</p> <p>Escasa predisposición a integrar consorcios asociativos</p> <p>Ausencia de Investigaciones serias sobre el tema</p> <p>Inseguridad creciente sobre las Personas y los Bienes</p> <p>Inseguridad impositiva</p> <p>Retenciones a las exportaciones (Impuestos distorsivos)</p> <p>Inseguridad jurídica</p> <p>Ruptura de la relación contractual y falta de respeto a los acuerdos firmados</p> <p>Cambios regulatorios permanentes</p> <p>Incumplimiento del Estado en el pago de su deuda soberana (default)</p> <p>Un Estado sin un definido plan estratégico de desarrollo y de fomento de empresas Pymes, ya que entre otras cuestiones, no estimula la creación de clusters</p> <p>Estado poco activo con respecto a los negocios privados</p> <p>Contextos Políticos y Macroeconómicos Cambiantes</p> <p>Ausencia de clima de negocios</p>
<p>CALIDAD DE VIDA</p>	<p>VIDA - Universidad de Flores Año I, Número 2, pp. 121- 144 ISSN 1850-6216 <a href="http://www.calidaddevida.ulo.com.ar">http://www.calidaddevida.ulo.com.ar</a></p>	<p>128</p>



**CAPITAL INTELECTUAL**

<b>CAPITAL FINANCIERO</b>
Propensión a utilizar únicamente la financiación de los bancos o del capital propio
Problemas al momento de constituir las garantías crediticias

Del mismo modo, las perspectivas de estudio se agruparon siguiendo el mismo criterio que el adoptado para agrupar las barreras: Sistemas y Comunicaciones - CAPITAL DE MERCADO; RRHH y Desarrollo del Conocimiento y Habilidades naturales y a desarrollar - CAPITAL HUMANO; Planeamiento Estratégico y Operacional - CAPITAL ESTRUCTURAL; Logística y Administración de Materiales - CAPITAL DE MERCADO/ESTRUCTURAL; Comercio Exterior como palanca del desarrollo - CAPITAL DE MERCADO; Marco Regulatorio - CAPITAL DE MERCADO; Identidad de las denominadas PyMEs: Su análisis sociológico y sus posibilidades de Gerenciamiento Efectivo - CAPITAL ESTRUCTURAL; Influencia del Contexto Político y Macroeconómico en la gestión de las PyMEs - CAPITAL DE MERCADO; Recursos de Conocimiento y Valor Agregado presente en estas organizaciones - CAPITAL HUMANO/ESTRUCTURAL; Políticas de Servicio al Cliente vigentes y a desarrollarse - CAPITAL DE MERCADO; y Diseño organizacional - CAPITAL ESTRUCTURAL.

La tarea de relevamiento de información se realizó utilizando la base de empresas consolidada en función de los criterios asumidos. En primera instancia, de ella, se extrajo una muestra, cuyos resultados fueron procesados según criterios estadísticos. El universo se compuso de 543 empresas. Como criterio para la selección de la muestra, se adoptó un error del 0,05 y una confianza del 95%; es así que el tamaño de la muestra resultó ser de 113 empresas. En el siguiente cuadro, se refleja un resumen de la cantidad de empresas que compusieron el universo de estudio, la muestra y las encuestas efectivamente realizadas, discriminado por actividad y por localidad:

Actividad	Localidad	Total	Muestra	Realizadas
Comercial	Allen	13	3	2
	Catriel	7	1	
	Cinco Saltos	9	2	2
	Cipolletti	51	10	4
	Fernández Oro	6	1	
	Gral. Roca	63	13	7
	Villa Regina	19	4	3
			34	18
				52,94%
Industrial	Allen	49	9	4
	Catriel	14	2	
	Cinco Saltos	20	5	3
	Cipolletti	41	10	1
	Gral. Roca	60	15	7
	Villa Regina	55	10	7
	Fernández Oro	14	3	
			54	22
				40,74%
Agrícola	Allen	50	9	1
	Cipolletti	22	5	
	Fernández Oro	13	3	1
	Gral. Roca	30	7	4
	Villa Regina	7	1	1
			25	7
				28,00%
<b>TOTALES</b>		<b>543</b>	<b>113</b>	<b>47</b>
				<b>41,59%</b>

Con formato: Fuente:  
(Predeterminado) Verdana, 10  
pt

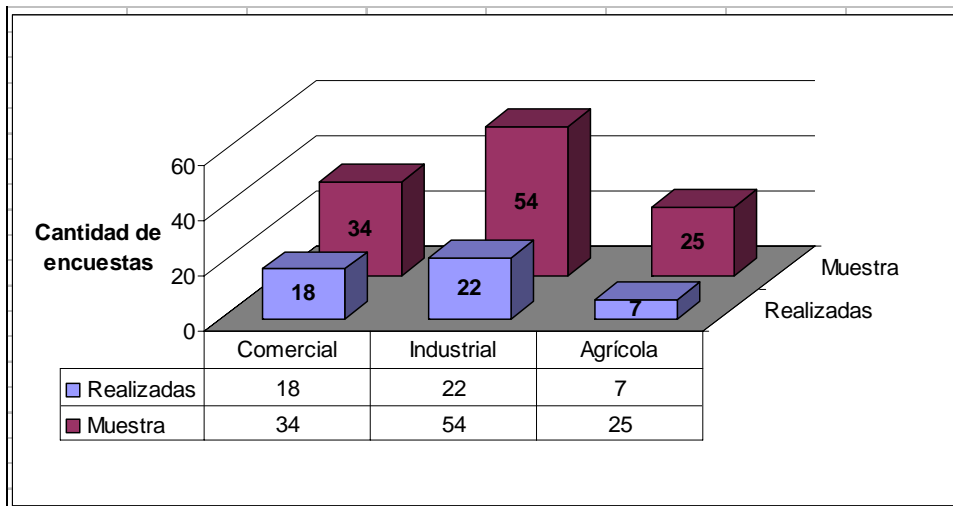
Con formato: Fuente:  
(Predeterminado) Verdana, 10  
pt

Con formato: Fuente:  
(Predeterminado) Verdana, 10  
pt

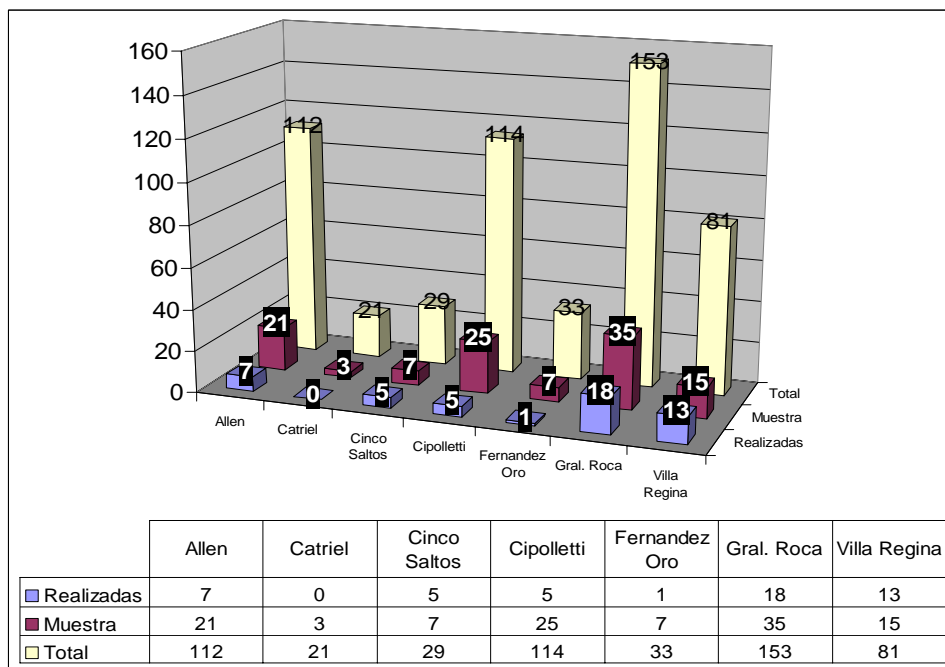
Con formato: Fuente:  
(Predeterminado) Verdana, 10  
pt

Con formato: Fuente:  
(Predeterminado) Verdana, 10  
pt

Con formato: Fuente:  
(Predeterminado) Verdana, 10  
pt



**Encuestas realizadas por tipo de actividad**



### Encuestas realizadas por localidad

A continuación, con carácter ilustrativo, se detallan algunos resultados respecto de algunas preguntas de la encuesta y parte de las vinculaciones que tienen con las barreras correspondientes:

#### Ejemplo1:

**¿Se sirve de la información disponible que ofrece el mercado, el Estado u otros organismos de crédito de fomento sobre las alternativas de financiamiento para su compañía?**

	Total	
<b>SÍ</b>	<b>32</b>	<b>68%</b>
Bancos	10	31%
Diarios y/o publicaciones especializadas	1	3%
CREAR	1	3%
Bancos- CREAR- Diarios y/o publicaciones especializadas, etc.	16	50%
Cámara de productores- Les informan desde Bs. As.	3	9%
Páginas Web con información específica	1	3%
<b>NO</b>	<b>15</b>	<b>32%</b>
Falta de tiempo para estudiar alternativas	2	13%
No lo necesita	1	7%
Falta de credibilidad en el sistema	2	13%
No le interesa	2	13%
No pueden acceder	1	7%
otros	6	40%
(en blanco)	1	7%
<b>Total general</b>	<b>47</b>	

**Indique cómo financia su activo fijo:**

Capital propio	32	68%
Bancos	5	11%
Capital propio + bancos + proveedores + clientes, etc	9	19%
Otros	1	2%
(en blanco)	1	2%
Total general	47	

**Indique cómo financia su déficit financiero de corto plazo**

	Total	
Con capital propio	30	64%
Préstamos de bancos	1	2%
Descubierto Bancario	3	6%
Con capital propio --Descubierto Bancario -Préstamos de bancos		
Clientes-	1	2%
Descubierto Bancario – Prefinanciación Exportación	1	2%
Descubierto Bancario- Préstamos de bancos	2	4%
Descubierto Bancario- Proveedores	2	4%
Descubierto Bancario -Proveedores Clientes	1	2%
Descubierto Bancario – Proveedores- Postergando pagos de impuestos y cargas sociales	1	2%
Descubierto Bancario- Postergando pagos de impuestos y cargas sociales	1	2%
Clientes	1	2%
NS/NC	1	2%
(en blanco)	2	4%
Total general	47	

**¿Es el plazo de financiación del activo fijo mayor a 1 año?**

	Total	
Si	20	43%
No	24	51%
NS/NC	2	4%
(en blanco)	1	2%
Total general	47	

Estos resultados confirmarían la barrera **Propensión a utilizar únicamente la financiación de los bancos o del capital propio**. En este sentido, los datos obtenidos indican que casi 7 de cada 10 empresas consultadas autofinancia sus inversiones en activo fijo, que 1 de cada 10 lo hace con los bancos y que el resto recurre a otras formas (con proveedores, con clientes, etc.). Asimismo, un poco más de 6 de cada 10 empresas autofinancia su activo de corto plazo (menor a un año) y casi 3 de cada 10 recurren en forma parcial o total a los bancos. En ambos casos, la búsqueda de información sobre las oportunidades crediticias se realiza preferentemente en los bancos, entre cuyos recursos los instrumentos más popularmente utilizados son el descubierto y el préstamo. Estos resultados están en consonancia con los datos del informe 2006/2007 del Observatorio Pyme, según el cual el financiamiento de una PyME, en general, se realiza de la siguiente forma: el 77% se autofinancia, el 14% utiliza los bancos y el 9% usa otras fuentes (financiamiento público, proveedores, etc.). Otra interesante información derivada fue que más de la mitad de las empresas sólo financia sus activos fijos en plazos menores a un año, actitud que pondría de manifiesto la desconfianza en el contexto, en correlación con barreras tales como **Contextos Políticos y Macroeconómicos Cambiantes y Estado sin un definido plan estratégico de desarrollo y de fomento de empresas PyMEs**.

Ejemplo 2:

**¿Considera que los plazos de financiación disponibles en el mercado financiero se adecuan a sus necesidades de efectivo?**

	Total	
<b>SÍ</b>	14	30%
<b>NO</b>	33	70%
Plazo adecuado:		
Entre 1 y 3 años	8	24%
Más de 3 años hasta 5 años	7	21%
Más de 5 años hasta 7 años	6	18%
Ns/Nc	6	18%
Más de 7 años hasta 10 años	3	9%
Según tipo de inversión	2	6%
Depende del equipo que necesitan	1	3%
Total general	47	

**¿Considera que las tasas de interés disponibles en el mercado financiero se adecuan a sus necesidades de efectivo?**

	Total	
<b>SÍ</b>	7	15%
<b>NO</b>	40	85%
<b>Nivel de tasa para acceder</b>		
Menos del 3%	7	18%
Entre 3% y 7%	25	63%
Entre 8% y 12%	3	8%
Es muy mala	1	3%
ns/nc	4	10%
Total general	47	

**¿Considera que los tipos de moneda de los instrumentos de financiación disponibles en el mercado financiero se adecuan a sus necesidades de efectivo?**

	Total	
<b>SÍ</b>	23	49%

<b>NO</b>	24	51%
En moneda local	11	46%
En moneda de exportación. dólar	2	8%
En moneda de exportación. Euro	2	8%
Otra	2	8%
No sabe /No contesta (en blanco)	5 2	21% 8%
Total general	47	

**¿Considera que el tipo de instrumentos financieros disponibles en el mercado se adecuan a sus necesidades de efectivo?**

	Total	
<b>SÍ</b>	19	40%
<b>NO</b>	28	60%
<b>Indique que tipo de instrumentos financieros le resultan adecuados</b>		
Comercialización de Cheques de Pago Diferido	7	25%
No sabe /No contesta	6	21%
Leasing	3	11%
Comercialización de Cheques de Pago Diferido- Leasing	2	7%
Comercialización de Cheques de Pago Diferido - Prefinanciación Export. - Tasas bajas	1	4%
Comercialización de Cheques de Pago Diferido- Leasing- Fideicomisos financieros	1	4%
Leasing - Préstamo con hipoteca o con prenda	1	4%
Leasing -Préstamo con hipoteca o con prenda Fideicomisos financieros	1	4%
Préstamo con hipoteca o con prenda	1	4%
Otras	1	4%
No hay mucha oferta	1	4%
No tienen acceso	1	4%
Prestamos (en blanco)	1 1	4% 4%
Total general	47	

**¿Qué tipo de garantía real debe constituir al momento de tramitar la financiación de terceros en su empresa?**



Prenda y/o hipoteca	27	57%
Aval de los socios	10	21%
Prenda y/o hipoteca- Aval de los socios	3	6%
Prenda y/o hipoteca- Aval de los socios- Cesión de créditos	1	2%
Prenda y/o hipoteca- Cesión de créditos	1	2%
Aval de los socios - garantía	1	2%
Entrega kg de fruta	1	2%
Plazo fijo	1	2%
Ns/nc	1	2%
(en blanco)	1	2%
Total general	47	

**¿Tiene problemas al momento de constituir las garantías crediticias?**

	Total	
<b>NO</b>	31	66%
<b>SÍ</b>	16	34%
<b>Cuáles?</b>		
Exigencia de garantías muy superiores al monto del crédito	3	19%
(en blanco)	3	19%
Ns/Nc	2	13%
El trámite de constitución de la garantía es lento	2	13%
Los montos de las garantías disponibles resultan insuficientes	1	6%
Problemas de registración de titularidad de las garantías	1	6%
Otras	1	6%
Las piden sobre los directores, no sobre todos los socios	1	6%
No hay financiación para empresas de salud	1	6%
Valuación de proyectos y análisis de riesgo	1	6%
Total general	47	

Aquí, los datos parecen indicar que los **Problemas al momento de constituir las garantías crediticias** no constituirían una barrera. Sin embargo, se observó que estas empresas, al momento de constituir las garantías exigidas por el mercado financiero, mayoritariamente, ponen a disposición como garantía real sus bienes particulares o los de allegados, en forma complementaria al capital societario y/o al

flujo de caja de la empresa, ya que los activos de las empresas en general resultarían insuficientes o de baja calificación para los dadores del crédito. Es decir, que si bien existe la opinión generalizada de que esto no es un problema, en realidad, esta percepción se relacionaría con una cuestión cultural muy arraigada, según la cual las obligaciones de las empresas coinciden con las asumidas como personales por sus líderes y socios.

Ejemplo 3:

**¿Conoce las medidas de fomento para capacitar?**

	Total	
<b>SÍ</b>	15	32%
<b>NO</b>	31	66%
(en blanco)	1	2%
Total general	47	

**Califique la oferta de capacitación empresarial disponible en la región según:**

Muy mala	4	9%
Mala	6	13%
Regular	8	17%
Buena	12	26%
Muy Buena	6	13%
no sabe	8	17%
en blanco	5	11%
	47	

El procesamiento de estas dos preguntas pondría de manifiesto una tendencia en favor de la barrera **Escasa disposición a utilizar las herramientas de crédito y de asesoramiento disponibles**, ya que se observa que dos terceras partes de las empresas relevadas no tiene conocimiento de las medidas de fomento para capacitar.

Ejemplo 4:

**¿Les brinda a sus empleados herramientas de Capacitación? Indique las horas de entrenamiento en el año o los motivos por los que no realiza capacitación:**

	Total	
SÍ, indique cantidad de horas al año:		
menos de 11hs	6	13%
entre 11 y 50 hs	12	26%
51 a 100 hs	8	17%
201 a 400hs	1	2%
NS/NC	4	9%
NO. Motivos:		
Dificultades económicas	1	2%
No lo considero necesario por el momento	2	4%
No hay capacitación	4	9%
Falta de organización	1	2%
Horarios de trabajo	1	2%
NA	5	11%
(en blanco)	2	4%
Total general	47	

Estos números indicarían que la barrera **Escasa capacitación del management y de los RRHH en general** no se cumple. Los datos ponen de manifiesto que más de 2/3 de las empresas les brindan capacitación a sus empleados y que en general lo hacen en forma sistemática.

Ejemplo 5:

**Al procesar la cantidad de mandos medios por empresa y la cantidad que tienen título universitario o terciario, se logra como resumen que:**

Mandos Medios Cantidad de personas	Cantidad con Título Universitario o Terciario								Total general		
	0	1	2	3	5	14	na	ns/nc			
0	9									9	19%
1	12									12	26%
2	4	2								6	13%
3	2									2	4%
4	2	1	2							5	11%
5					1					1	2%
6	1		1	1						3	6%
8	1									1	2%
9			1							1	2%
10	1		1							2	4%
25						1				1	2%
30									1	1	2%
NA								2		2	4%
NS/NC									1	1	2%
Total general	32	3	5	1	1	1	2	2		47	
	68%	6%	11%	2%	2%	2%	4%	4%			

Este punto de la encuesta está relacionado, entre otras barreras, con la de **Escaso asesoramiento profesional**, que no se refiere solamente al asesoramiento profesional externo, sino también al interno. El hecho de que más de dos tercios de los mandos medios de las empresas no tengan formación terciaria ni universitaria suma argumentos en favor de la confirmación de esta barrera.

Ejemplo 6:

**¿Tiene en cuenta su empresa las nuevas ideas y/o propuestas de sus empleados?**

Total
-------

<b>NO</b>	18	38%
<b>SÍ</b>	29	62%
En forma no sistemática	25	86%
A través de niveles de supervisión	2	7%
En reuniones	1	3%
(en blanco)	1	3%
Total general	47	

Los datos que arrojó el procesamiento de las respuestas a esta pregunta ponen en evidencia una contradicción, dado que si bien un 62% de los encuestados manifestaron tener en cuenta las propuestas de sus empleados, a la hora de explicar de qué manera lo hacían, un 86% declaró hacerlo no sistemáticamente. Esta pregunta, junto con otras, se relacionan con barreras como **Resistencia al cambio** y **Falta de visión estratégica** (actúan más por el impulso que por la razón).

Por razones de espacio, mencionaremos otras barreras evaluadas pero sin transcribir la tabla de datos correspondientes:

**Inadecuada o inexistente evaluación del riesgo empresario:** Si bien la totalidad de los encuestados manifestó que tenía en cuenta los riesgos de su negocio, cuando se les solicitó que mencionen qué tipos de riesgo administraban, en su mayoría respondieron que ponían acento en los riesgos de los activos físicos y en los riesgos crediticios de sus clientes. Es decir que no consideran ningún tipo de riesgo sistemático o de mercado, tal como se sospechaba. Tampoco mencionaron que utilizaran algún tipo de operación de cobertura que les permitiera transferir a un tercero especialista el riesgo sistemático.

**No saben operar en cluster y tienen escasa predisposición a integrar consorcios asociativos:** sólo 4 de cada 10 empresas manifestaron mantener alianzas estratégicas, pero solamente con otras empresas y fundamentalmente en forma de integración horizontal. La mayor imposibilidad para no integrar este tipo de asociaciones estaría dada por el elevado grado de individualismo existente entre los empresarios.

**Baja calidad y escasa aplicación de procesos de calidad:** casi 3 de cada 10 empresas no tienen aparatos o dispositivos tecnológicos (excluidas las PCs) que contengan un software y que a su vez demanden de su operador un entrenamiento o

conocimiento especial y, 7 de cada 10 empresas, declararon que tienen establecida una metodología para asegurar la calidad y mejorar los procesos clave involucrados, pero la mayoría de ellas lo hace aplicando algún procedimiento no sistemático, sin seguir ninguna norma de calidad específica.

**Rudimentarias estrategias de comercialización y logísticas:** todos los encuestados manifestaron medir la satisfacción de sus clientes, pero 6 de cada 10 empresas utilizan fuentes no sistemáticas para obtener alguna tendencia al respecto, como asimismo, ningún directivo mencionó que se sirviera de algún indicador específico que le permitiera medir en qué grado la estrategia de comercialización o logística está siendo realmente percibida por su cliente. Solamente 4 de cada 10 empresas evalúan la cantidad de clientes que pierde por año y sus motivos. Si bien 8 de cada 10 aseguraron aplicar alguna estrategia para atraer y/o fidelizar a sus clientes, al momento de explicitar cuáles eran tales estrategias, las respuestas fueron poco precisas y poco consistentes. Queda la impresión de que no ponen demasiado acento en conocer el real impacto de la estrategia de fidelización que dicen aplicar.

**Formas societarias poco adecuadas:** prácticamente un 80% de las empresas encuestadas no manifestó problemas con su forma societaria, por lo que tampoco pareciera confirmarse como barrera este punto.

Como puede apreciarse en los datos volcados en el cuadro que resumió la cantidad de empresas que compusieron el universo de estudio, el sector agrícola fue el que se mostró menos cooperativo con la investigación, y al mismo tiempo, menos interesado en la información que podrían aportarle los resultados que se obtuvieran de ella, lo cual quizás constituya un indicio de explicación en relación con algunos de los problemas del sector.

En relación con el efecto del contexto sobre el nacimiento y el desarrollo de las PyMEs, los ejecutivos encuestados manifestaron que el hecho de que el Estado no tenga definido un plan estratégico de desarrollo y de fomento de empresas PyMEs que, entre otras cuestiones, estimule la creación de clusters, constituía una de las más importantes barreras para realizar negocios. Del mismo modo, consideraron barreras relevantes la *Ausencia de clima de negocios*, los *Contextos Político y Macroeconómico Cambiantes* y un *Estado poco activo con respecto a los negocios privados*. En menor medida, ponderaron otras barreras, tales como Inseguridad impositiva, la Inseguridad jurídica y Ausencia de Investigaciones serias sobre el tema.

Para concluir, vale destacar que los datos relevados y las conclusiones obtenidas de su procesamiento y análisis, que fueron expuestas y debatidas en distintos foros académicos y propios de la actividad económica y productiva, resultaron una información valiosa para entidades públicas y privadas de la región, tales como Municipalidades del Alto Valle de Río Negro, organismos de decisión de políticas económicas y productivas de la provincia de Río Negro, entidades bancarias, Bolsa de Comercio de Buenos Aires, Observatorios PyME, entre otras. Aspiramos a que los alcances de este trabajo y sus objetivos puedan ampliarse con desarrollos posteriores en nuevas etapas de investigación.

**Bibliografía**

- BROOKING, A., Intellectual Capital: Core Assets for the Third Millennium Enterprise. (Thomson Business Press, London, England, 1996).
- EDVINSSON, LEIF Y MALONE, MICHAEL S., El Capital Intelectual: Como Identificar y Calcular el Valor de los Recursos Intangibles de Su Empresa. (Ed. Gestión 2000, 2001, Barcelona.
- DE SOTO H., El Misterio del Capital (Editorial Sudamericana, 2002)
- GARTEN J. E., Estrategias para la economía global (Prentice Hall, 2001)
- HAX A. Y MAJLUF N., Estrategias para el Liderazgo Competitivo (Granica, 1997).
- ILUNDÁIN VILÀ, J. M., Factores de cambio en el entorno (Esic Editorial, 1997).
- KERTÉSZ, R. y otros, Liderazgo Transaccional (IPPEM, 1992).
- KOTLER P., Dirección de Mercadotecnia (Prentice Hall, 1996).
- MILGROM P. Y ROBERTS J., Economía, Organización y Gestión de la Empresa (Editorial Ariel S.A., 1993).
- MORGAN G., Imágenes de la Organización (Alfaomega, 1996).
- MINTZBERG H., QUINN J. B. Y VOYER J., El Proceso Estratégico (Prentice Hall, 1997).
- PORTER M., Estrategias Competitivas.
- Proyecto Meritum, Guidelines for managing and reporting on Intangibles. (Fundación Airtel Móvil, 2002).
- RODRÍGUEZ D., Diagnóstico Organizacional (Alfaomega, 1999).
- ROZITCHNER A., Argentina Impotencia (Libros del Zorzal, 2002)
- SENGE, P. La quinta disciplina
- Skandia, Visualizing Intellectual Capital in Skandia. Supplement to Skandia (Annual Report, 1996).
- Skandia, Power of Innovation. Intellectual Capital, Supplement to Skandia (Interim Report, 1996).
- SVEIBY, KARL E., The invisible balance sheet. Estocolmo, Suecia. (Versión de internet, 1989).

Para citar este artículo:

**Adra, Ricardo D.** (31-03-2009). BARRERAS DE LAS PYMES. ESTUDIO DE UN CASO: LAS PYMES DEL ALTO VALLE DE RÍO NEGRO.  
Calidad de Vida UFLO - Universidad de Flores - ISSN 1850-6216  
Año I, Número 2, V1, pp.121-144  
URL del Documento : <http://www.cienciarred.com.ar/ra/doc.php?n=1026>