

UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN

TRABAJO FINAL PARA OBTENER EL TÍTULO DE
MASTER EN GERENCIA Y ADMINISTRACIÓN

LA IMPORTANCIA DE LA GESTIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO EN LAS
MIPYMES DEL URUGUAY

por:

Gabriel Barrera

Leandro Caamaño

Juan Ignacio Castro

TUTOR: Cr. Francisco Danza Grado 4

Montevideo

URUGUAY

2020

PÁGINA DE APROBACIÓN

El tribunal docente integrado por los abajo firmantes aprueba el Trabajo Final:

Título

.....
.....
.....
.....

Autor/es

.....
.....

Tutor

.....
.....

Posgrado

.....
.....

Puntaje

.....

Tribunal

Profesor.....(nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

Profesor.....(nombre y firma).

FECHA.....

RESUMEN EJECUTIVO

Esta Tesis indaga sobre cómo gestionan el capital de trabajo las mipymes de Uruguay y qué implicancias tiene sobre sus resultados. Teniendo en cuenta que el 94% del total de las empresas uruguayas son micro, pequeñas, y medianas según La Encuesta Nacional de Dinapyme para el año 2017 y tomando en cuenta que, según la misma fuente aportan un 70% del empleo total, su relevancia en nuestra economía justifica su estudio. El propósito es contribuir a brindar información que le facilite a las mipymes visualizar la importancia del capital de trabajo y colaborar a mejorar la gestión del mismo. Para ello se analizaron estudios anteriores sobre el tema, se realizaron encuestas a empresas de dicha tipología a estudiar y se llevaron a cabo entrevistas con expertos. Si bien la metodología de investigación no permite extrapolar los resultados a la totalidad de las mipymes, se encontraron evidencias que permiten identificar tendencias que relacionan los resultados de las empresas y la gestión del capital de trabajo. En los hallazgos encontrados para las micro y pequeñas, hasta un 25% de aquellos empresarios que percibieron resultados que no conformaron sus expectativas para el año 2019, indicó no haber gestionado los fondos de su empresa de manera adecuada. Se hallaron indicios sobre características específicas en este tipo de empresas por las cuales presentan dificultades a la hora de gestionarse y que las hacen más vulnerables. El resultado de la investigación permite visualizar cómo se gestiona el capital de trabajo de las mipymes del Uruguay desde el punto de vista tanto de los empresarios como de las asociaciones públicas y privadas que les brindan apoyo. En el documento además se realizan recomendaciones de buenas prácticas a los efectos de colaborar con los empresarios a identificar áreas claves donde mejorar su gestión.

ÍNDICE

1.	Planteamiento del problema	1
2.	Marco Teórico	4
2.1.	Conceptos Introdutorios	4
2.2.	Componentes del capital de trabajo	7
2.3.	Ciclo de conversión de caja	9
2.4.	Estrategias de financiamiento ante necesidades temporales de fondos	12
3.	Investigaciones previas	13
3.1.	En Latinoamérica	13
3.2.	En Uruguay	16
4.	Diseño metodológico	18
5.	Estrategia de Investigación	20
5.1.	Metodología de la encuesta	21
5.2.	Diseño de la encuesta	21
5.3.	Muestra	22
6.	Entrevistas	24
7.	Análisis General	34
7.1.	Rubro de las empresas	34
7.2.	Cantidad de encuestas obtenidas por tamaño de empresa	35
7.3.	Ponderación geográfica	35
7.4.	Encargado de la gestión del flujo de fondos	36
7.5.	Resultados percibidos para el año de análisis	36
7.6.	Percepción de la gestión de los fondos y dificultades de liquidez	37
7.7.	Fuentes de financiamiento	37

8. Hallazgos	39
8.1. Vinculación entre el manejo de fondos y los resultados	39
8.2. Efectos en ventas y rentabilidad de la falta de liquidez	44
8.3. Consideraciones respecto a los medios de cobranza	45
8.4. Financiamiento de las mipymes	47
8.5. Características, métodos y sistemas de gestión del capital de trabajo	49
8.6. Objetivos de las empresas y su medición	51
8.7. Consideraciones sobre pago de los impuestos y otros rubros	52
9. Análisis bajo COVID – 19	53
10. Conclusiones finales	55
11. Buenas prácticas	59
11.1. Uso de sistemas informáticos	59
11.2. Utilización de flujo de fondos	59
11.3. Evitar los descalces financieros utilizando métodos de cobro al menor plazo	60
11.4. Aprovechar la red de beneficios y programas estatales y municipales	61
11.5. Delegar la gestión de flujos en la medida que sea posible	62
11.6. Visualizar la gestión de fondos como pilar fundamental para las ventas	62
11.7. Tener precaución en el uso de los medios de pago electrónico	62
12. Referencias bibliográficas	64
ANEXO A	67
ANEXO B	77
ANEXO C	78

1. Planteamiento del problema

El propósito del trabajo consistió en evaluar si existía una relación entre la gestión del capital de trabajo de micro, pequeñas y medianas empresas del país y sus resultados. A su vez se buscó comprender la importancia que sus propietarios o administradores le otorgaban al manejo del flujo de fondos.

No se cuenta con información acerca del grado de preocupación real de las mipymes respecto a cómo administrar el capital de trabajo, y las posibilidades que tienen de hacerlo.

Los problemas más recurrentes de las pequeñas y medianas empresas son: deficiencias en la gestión, falta de crédito, influencias negativas en las variables del entorno y falta de apoyo gubernamental. (Universidad Nacional de Colombia, 2005, p.296).

La experiencia indica que el inadecuado planeamiento y control del capital de trabajo es una de las causas más comunes del fallo de las empresas (Pass & Pike, 1987, p.1).

Gitman y Zutter (2012) indican:

La importancia de una administración eficiente del capital de trabajo es incuestionable, ya que la viabilidad de las operaciones de la empresa depende de la capacidad del gerente financiero para administrar con eficiencia las cuentas por cobrar, el inventario y las cuentas por pagar. La meta de la administración del capital de trabajo (o administración financiera a corto plazo) es administrar cada uno de los activos corrientes de la empresa (inventario, cuentas por cobrar, valores negociables y efectivo), así como los pasivos corrientes (documentos por pagar, deudas acumuladas y cuentas por pagar), para lograr un equilibrio entre la

rentabilidad y el riesgo que contribuya a aumentar el valor de la compañía.

(p.543).

Teniendo en cuenta que el capital de trabajo es el margen de seguridad con el que cuentan las empresas para financiar su giro habitual, es fácil ver que cuando este escasea, las empresas no pueden desarrollar sus actividades normales que son las que las ayudan a generar valor, ni tampoco buscar nuevos negocios para aumentar su valor. La falta de capital de trabajo, en la mayoría de los casos, es el comienzo de las dificultades financieras. (Rizzo, 2007).

Surgió entonces la interrogante para nuestra investigación de si realmente en Uruguay las micro, pequeñas y medianas empresas, lograban incorporar a su gestión la adecuada administración del capital de trabajo.

De no lograrlo, esto las puede llevar a una situación insostenible que trae luego, la falta de oportunidades de negocio y las dificultades para la continuidad de la empresa.

A su vez, las ineficiencias en la gestión del capital de trabajo pueden generar que las empresas objeto de estudio, busquen el capital necesario para funcionar utilizando empresas de crédito con altos costos y penas riesgosas debido a que no cuentan muchas veces con acceso a los canales formales de financiamiento.

Según la Dirección Nacional de Artesanías, Pequeñas y Medianas Empresas en su encuesta nacional (2017), solo el 8% de las empresas cuentan con acceso pleno al crédito debido a que pudieron acceder a un préstamo y no presentaron ningún indicador de dificultad. El 19% accedió pero con dificultad, el 20% -unas 30 mil- se encuentran "excluidas" o auto excluidas del crédito y el 53% de las mipymes no son usuarias.

Habiendo analizando varios de los conceptos planteados por los diversos autores antes estudiados, podemos concluir que para el crecimiento de una empresa es fundamental que se

haga un seguimiento exhaustivo del capital de trabajo ya que es evidente que una empresa en crecimiento y con ventas en aumento va a necesitar mayor capital de giro para financiar su estructura.

Una falta de planificación en esta estructura puede llevar a que las necesidades no sean satisfechas y generar importantes dificultades para sostener la actividad.

2. Marco Teórico

2.1. Conceptos Introdutorios

Para dar comienzo a nuestro análisis definimos los conceptos más importantes a la hora de evaluar la administración de los fondos necesarios para la operativa de las empresas.

Siguiendo a Pascale (Pascale, 2009) durante muchos años la administración del capital de trabajo, definido éste como activo corriente menos pasivo corriente, consistía en un análisis que se caracterizaba por:

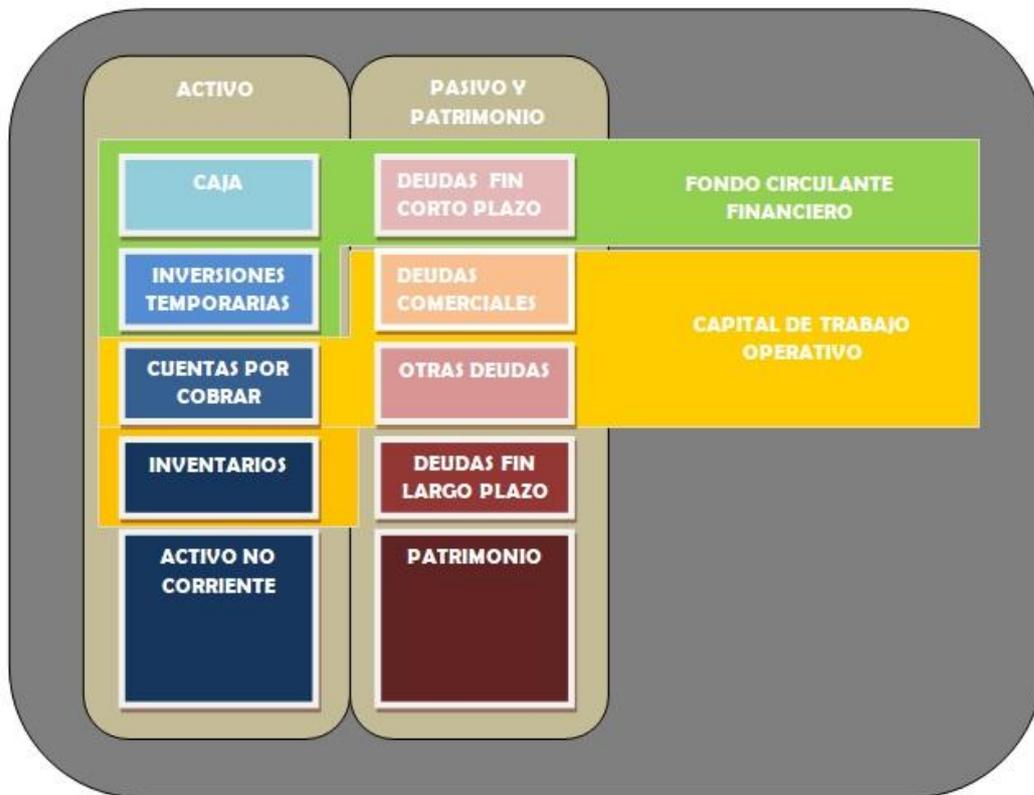
Segmentación: Analizaba independientemente los integrantes de los activos corrientes y los pasivos corrientes sin mayor vinculación entre ellos. Un ejemplo para esto es ver la administración de los activos corrientes que involucraba el nivel total a mantener que era resuelto por la relación entre riesgo y rendimiento. A mayor nivel de activos corrientes menor riesgo se asume, pero también a rendimientos inferiores. Cuando definíamos los activos corrientes, su nivel y composición se centraba en un segundo aspecto que es cómo se financiaban dichos activos con fuentes de corto, mediano o largo plazo.

Estática: No se ingresaba a una visión evolutiva dinámica del capital de trabajo y sí a una de estática comparada.

VARIABLES DE STOCK: Estaba concentrada en los niveles de stock de cada uno de sus integrantes orientada hacia el estado de situación patrimonial.

Con el tiempo se fue avanzando hacia el concepto de las finanzas de corto plazo para dejar de tener una visión estrecha y segmentada para pasar a una más amplia que muestra tres dimensiones: el tiempo, la complejidad y la incertidumbre.

Esta definición deja de ser estática para ser dinámica y focaliza la evolución temporal de las variables de la empresa. No solo mira las variables de stock sino que trabaja con los flujos de caja. (Pascale 2009).



En la imagen anterior, por un lado podemos ver la estructura básica económica (activo, pasivo y patrimonio) junto con la estructura financiera de una empresa.

Se agrupan las diferentes variables de stock del activo corriente y del pasivo corriente para conformar: por un lado el Capital de trabajo operativo (que es el dinero que necesita la empresa para cubrir costos y gastos de corto plazo para una operación normal de la empresa), y por otro lado el Fondo circulante financiero (que es aquel con el cual financiamos el capital de trabajo operativo).

Van Horne y Wachowicz (2010) El capital de trabajo permanente de una empresa es la cantidad de activos corrientes requeridos para satisfacer las necesidades mínimas a largo plazo. Esto se puede llamar capital de trabajo “básico”. El capital de trabajo temporal, por otro lado, es la inversión en activos corrientes que varía con los requerimientos temporales de fondos.

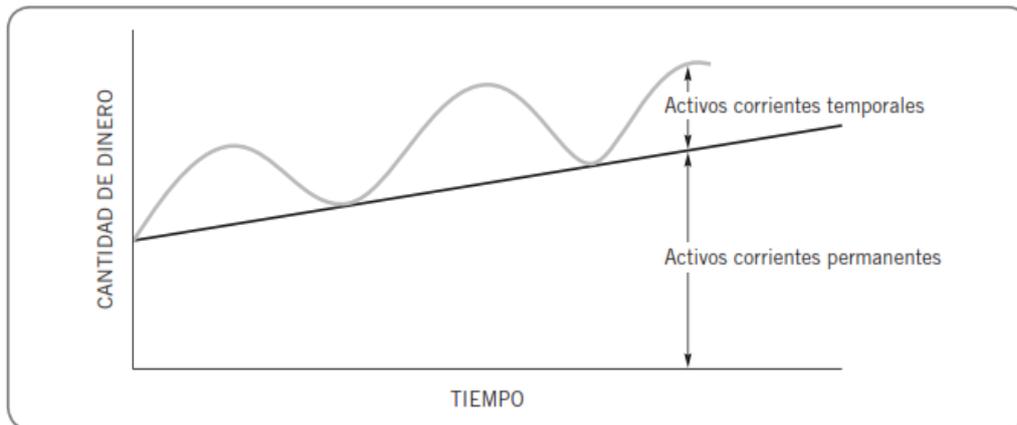


Figura 8.2 Administración Financiera 13ed .p 210.

(Arévalo, 2003) El capital de trabajo permanente, está relacionado con el Principio de conformidad financiera, que implica que las fuentes de corto plazo financian las operaciones de corto plazo y las de largo plazo financian la inversión fija de la empresa. El capital de trabajo permanente implica un exceso de activos corrientes sobre las fuentes de corto plazo y los pasivos corrientes. Este exceso hace parte de la estructura de capital de la empresa y atiende los imprevistos en la dinámica normal del negocio.

El comienzo de una empresa es un punto muy particular en la vida de la misma y la planificación de los recursos financieros es un aspecto sumamente importante a tener en cuenta. Cuando una compañía se inicia es importante contar con recursos líquidos, que permitan atender las erogaciones necesarias para operar.

Estas necesidades financieras son relativamente imperceptibles: primero, porque se realizan con recursos aportados por el emprendedor; segundo, porque se trata de pequeñas cuantías, si

se comparan con las necesidades que demanda la operación del negocio. Dentro de las necesidades del negocio, es importante tener claro dos aspectos:

- Que los recursos de dinero que fluyen dentro de la empresa, permitan atender todos aquellos requerimientos que hacen posible la operación.

- Si las existencias de dinero exceden las necesidades planteadas por el negocio, es importante tener herramientas para administrar el excedente como por ejemplo invertirlos eficientemente por encima de la tasa de inflación. (Arevalo, 2003, p.102)

Podemos resumir entonces que el capital de trabajo determina la cantidad de recursos necesarios para desarrollar la actividad diaria de la empresa y sirve para evaluar la gestión de la misma.

2.2. Componentes del capital de trabajo

A partir de este punto presentaremos las definiciones más relevantes para nuestra investigación.

Activo corriente:

Son los activos que se esperan vender o consumir en el ciclo normal de la explotación (en general menos de un año) y los activos financieros con vencimiento inferior al año incluido el efectivo y otros medios líquidos equivalentes. (Alcarria, 2012).

A continuación y a partir de varias definiciones analizadas listamos los componentes del activo corriente:

- Efectivo y saldos en cuentas corrientes.

- Inversiones negociables (depósitos remunerados o instrumentos financieros de corto plazo cuya venta o liquidación se realiza de manera inmediata ya sea porque existe un mercado activo para su venta o por su vencimiento menor al ejercicio económico).
- Inventarios (son bienes necesarios para generar disponibilidades como materias primas, productos en proceso, productos terminados o mercaderías disponibles para la venta).
- Cuentas por cobrar (Aquellos derechos de cobro de la empresa hacia terceros sobre productos o servicios vendidos; la empresa asume dos tipos de riesgos, el riesgo económico propio de su negocio y el riesgo de crédito por la posible falta de disponibilidad de terceros con quienes mantiene el derecho de cobro).

Pasivos corrientes:

Son los Pasivos que se espera liquidar (pagar) en el ciclo normal de la explotación (si no es identificable en menos de un año), y/o las obligaciones con vencimiento o extinción en menos de un año. (Alcarria, 2012).

Pasivo financiero:

- Préstamos a corto plazo (deudas de corto plazo con bancos u otros intermediarios de créditos formales, ej: casas de crédito; también pueden ser otros terceros particulares como socios de la empresa, créditos familiares, préstamos personales, etc.)

Pasivos Comerciales:

- Proveedores (el saldo de obligaciones con terceros producto de la compra de objetos utilizados en el proceso de producción, cuyo pago está sujeto al plazo acordado al momento de la compra siendo este menor al ejercicio económico)

Cuentas a pagar de corto plazo:

- Nómina y prestaciones sociales (sueldos, beneficios, aportes sociales y provisiones sociales por aguinaldo, licencia y salario vacacional abonados por la contratación de los recursos humanos de la empresa)
- Impuestos por pagar (erogaciones a cargo de la empresa establecidas legalmente por distintos actores gubernamentales como por ejemplo: Impuesto al Valor Agregado, Impuesto al Patrimonio e Impuesto a la Renta)

2.3. Ciclo de conversión de caja

Gitman, L. (1986) en “Fundamentos de Administración Financiera” ha ofrecido consideraciones acerca de cómo determinar la cantidad mínima de dinero que debe poseer una empresa para hacer frente a sus obligaciones, en esta fórmula gravitan todos los elementos que influyen en la administración del capital de trabajo.

Aunque para simplificar se pasa por alto la incertidumbre, hay que darse cuenta del hecho de que el monto de efectivo que mantiene una empresa es una función de la incertidumbre en sus entradas y salidas de efectivo.”

Weston y Brigham (1994) lo definen como: "El plazo de tiempo que transcurre desde los gastos reales de efectivo de la empresa erogados para pagar los recursos productivos y las entradas de efectivo provenientes de las ventas de productos. Por lo tanto el ciclo es igual al plazo promedio de tiempo durante el cual un dólar queda invertido en activos circulantes" (p.30).

Para su cálculo volvemos a tomar como referencia lo indicado por Weston y Brigham (1994) que nos hablan de los periodos necesarios. Las referencias entre paréntesis fueron agregadas a modo de facilitar la visualización de los cálculos:

1- Periodo de conversión del inventario (PCI)

Consiste en el plazo promedio de tiempo que se requerirá para convertir los materiales en productos terminados y posteriormente para vender esos bienes.

$$PCI = \text{Inventario} / \text{Ventas diarias}$$

2- Período de cobranzas de las cuentas por cobrar (PCC)

Consiste en el plazo promedio de tiempo que se requerirá para convertir en efectivo las cuentas por cobrar de la empresa, es decir para cobrar el efectivo.

$$PCC = \text{Cuentas por cobrar} / \text{Ventas a crédito diarias}$$

3- Periodo de diferimiento de las cuentas por pagar (PCP)

Consiste en el plazo promedio de tiempo que transcurre de la compra, tanto de materiales como de mano de obra, y el pago efectivo de la factura.

$$PCP = \text{Cuentas por pagar} / \text{Compras a crédito diarias}$$

4-Ciclo de conversión de caja (CCC)

Teniendo en cuenta estos plazos, el ciclo de conversión de caja queda definido como

$$CCC = PCI + PCC - PCP$$

Estrategias para administrar el (CCC):

La meta es disminuir al mínimo la duración del ciclo de conversión del efectivo. Esta meta se logra por medio de la aplicación de las siguientes estrategias:

1. Hacer una rotación del inventario tan rápido como sea posible, sin desabastecimientos que ocasionen pérdida de ventas.
2. Cobrar las cuentas de deudores comerciales tan rápido como sea posible, sin perder ventas debido a técnicas de cobranza muy agresivas.
3. Controlar los tiempos en los que procesamos y compensamos deudores y acreedores procurando reducir los tiempos de cobranza para los primeros y aumentar los tiempos de pago para los segundos.
4. Pagar las cuentas pendientes lo más lentamente posible, sin perjudicar la clasificación de crédito de la empresa.

(Gitman y Zutter, 2012, p.518)

2.4. Estrategias de financiamiento ante necesidades temporales de fondos

Estrategias agresivas o conservadoras:

Otro punto muy importante en la administración del capital de trabajo es el financiamiento de los fondos necesarios para realizar la actividad de la empresa ante necesidades temporales de fondos.

Sobre este punto los autores Gitman y Zutter (2012) expresan:

Los fondos a corto plazo son generalmente menos costosos que los fondos a largo plazo (la curva de rendimiento es comúnmente una curva ascendente). Sin embargo, los fondos a largo plazo permiten a la empresa garantizar el costo de sus fondos durante un periodo y evitar así el riesgo de aumentos en las tasas de interés a corto plazo.

Además, el financiamiento a largo plazo garantiza que los fondos requeridos estén disponibles para la empresa cuando se necesiten. El financiamiento a corto plazo expone a la empresa al riesgo de que ésta no sea capaz de obtener los fondos requeridos para cubrir sus necesidades máximas temporales. Con una estrategia agresiva de financiamiento, la empresa financia sus necesidades temporales con deuda a corto plazo y sus necesidades permanentes con deuda a largo plazo. Con una estrategia conservadora de financiamiento, la empresa financia sus necesidades tanto temporales como permanentes con deuda a largo plazo. (p.519)

3. Investigaciones previas

3.1. En Latinoamérica

Argentina

Utilizando como técnica las encuestas, se realizó una investigación de la gestión del capital de trabajo en pymes de capital local, en Bahía Blanca, Argentina. El estudio muestra que la eficiencia en la administración del capital de trabajo es uno de los aspectos fundamentales de una pyme y que su gestión ineficiente anuncia inminentes fracasos financieros.

A su vez entre otras hablan de que esta ineficiencia conduce en situaciones extremas a que las pymes busquen fuentes de financiamiento externo, con altos costos lo que merma aún más la rentabilidad.

Esto puede verse reflejado en el trabajo cuando los autores nos expresan la relación estrecha entre las ventas y el capital de trabajo ya que este es muy sensible ante variaciones de la demanda.

Ante la declinación de las ventas, se convierte en la primer línea de defensa para el negocio ya que poco se puede hacer ante los compromisos de activo fijo o deudas de largo plazo, en cambio se pueden modificar aquellas políticas de crédito, control de inventarios y cuentas por cobrar. (Rotstein, Esandi, Barco y Briozzo, 2004).

Colombia

Torres (2006), aplicó entrevistas a empresarios manufactureros de Engativá, Colombia, a fin de comprobar si la administración del capital de trabajo es determinante en la competitividad y posicionamiento de los productos, internacionalmente. En su estudio volvemos a encontrarnos en las conclusiones con referencias hacia la vulnerabilidad de las pequeñas

empresas ante fluctuaciones en los periodos de recesión y cómo una administración eficiente del capital de trabajo, permite mantener la estabilidad financiera.

Si bien el objetivo del autor en su estudio son las empresas industriales a diferencia de otros que se centran más en empresas comerciales y de servicios, podemos ver cómo se repite el patrón de la baja del rendimiento o la pérdida de competitividad ante la falta de importancia en el manejo del capital de trabajo.

Para la realización del trabajo de investigación aparecen dificultades para el relevamiento de información, los celos de los empresarios para revelar su información financiera, incluso aquella que es exigida por los bancos para dar créditos. Esto conlleva a agravar otro problema citado en varias investigaciones que es el de acceso al crédito, ya que se prefiere recurrir a un mercado más informal con mayores tasas de interés antes que revelar la información de la empresa.

Vera, Melgarejo y Mora (2013), realizaron una investigación a 4.168 pymes colombianas, durante los años 2004 a 2009. El objetivo fue examinar la relación existente entre los indicadores y las fuentes de financiación.

Entre otras conclusiones, los autores nos muestran que las pymes, se financian principalmente con fondos propios y pasivos de corto plazo utilizando en menor proporción pasivos de largo plazo, según expresan:

“Esto puede estar reflejando tanto la tendencia de los propietarios a evitar la financiación de entidades externas, como la falta de atractivo que presentan los negocios para posibles nuevos inversionistas”.

Por otro lado y siguiendo con la temática del trabajo los autores expresan:

“La incorporación de niveles adecuados de pasivo a la estructura de financiación no es el fin último de una gestión empresarial adecuada, pero es uno de los factores que puede contribuir al mejor desempeño del negocio, en términos de costo, rentabilidad y potencial de crecimiento de sus operaciones”.

Para las pymes observadas en el trabajo, los indicadores de gestión, en este caso: la liquidez, eficiencia y rentabilidad, tienen una tendencia desfavorable, dificultando que puedan obtener recursos para poder seguir operando y fomentar su crecimiento.

Morales, Guardiola e Issa (2014), realizaron un estudio a las pymes de la ciudad de Santa Marta Colombia. El propósito fue determinar los factores críticos que han provocado el cierre de dichas empresas. Concluyeron que las principales causas de su cierre fueron la falta de liquidez y no contar con un respaldo financiero. Ocasionado por la premura de los empresarios, por crear su negocio sin tener conocimiento del mercado para su producto.

Venezuela

Durán (2011), realizó un estudio de las técnicas de administración del capital de trabajo como herramienta financiera para los gerentes de las pymes tradicionales venezolanas. Para esto aplicó una metodología de análisis documental, a través de revisión bibliográfica, usando datos obtenidos por varios investigadores.

El autor, genera una serie de recomendaciones para afrontar limitaciones frente a la temática, entre ellas figuran: seguir de cerca los flujos de efectivo y los márgenes de operación de las transacciones, crear políticas de crédito y de cobranza, desarrollar buenos sistemas de información financiero – contable para la toma de decisiones.

Una de las conclusiones a las que llega en su artículo sobre el capital de trabajo es:

“Su gestión permite minimizar costos y aumentar la rentabilidad, ya que niveles muy bajos o altos de cualquier activo o pasivo corriente involucrado en el capital de trabajo, ocasionaría a la empresa elevados costos y riesgos operativos producto de la pérdida en la demanda de los clientes, obsolescencia del inventario, costos de conversión, costos de mantenimiento y pedidos de inventario y/o costos de oportunidad”.

Esta última conclusión acompaña lo visto en otros trabajos de investigación y en el apartado teórico marcando una tendencia a nivel de nuestro continente, respecto a dificultades similares de este tipo de empresas en los distintos países.

3.2. En Uruguay

Para aspectos investigados en otros países como ser el acceso al crédito para este tipo de empresas, en la encuesta elaborada por el MIEM (MIEM, 2017) podemos ver que, el 8 % de las mipymes uruguayas cuentan con acceso pleno al crédito debido a que pudieron acceder a un préstamo (bancario, no bancario o un préstamo personal para uso de la empresa) y no presentaron ningún indicador de dificultad. El 19 % accedió a crédito, pero con dificultades.

El 20 % de las empresas se encuentran “excluidas” o autoexcluidas del crédito, ya que indicaron haber tenido necesidad de un crédito pero no accedieron, lo que parece coincidir con otras investigaciones latinoamericanas, en que la problemática del acceso al crédito es una cuestión visible a nivel de estas empresas.

En la misma encuesta se indica que el el 72 % de las mipymes se encuentra bancarizada, pero a nivel de microempresas el porcentaje que todavía no cuenta con productos financieros es del 32%. En cambio, en las pequeñas y medianas empresas el nivel de bancarización es casi

universal (96 % y 99 %, respectivamente). Dicho incremento en la bancarización ha tenido lugar como consecuencia del impacto de la Ley de inclusión financiera, N° 19.210.

Dunn (2019) indica que en Uruguay desde 1990 se han creado instituciones y programas de fomento a las mipymes, así como se han brindado diversos regímenes y beneficios fiscales, para buscar el desarrollo de las mismas. Por otra parte en 1991 mediante Ley 16201, se declara de interés nacional la promoción, desarrollo y tecnificación de las empresas de menor porte, reconociendo así el importante papel que las mismas ocupan en la economía uruguaya. Muestra de ello es que para el año 2017 el porcentaje de empleo de mipymes sobre el empleo total, es cercano al 70%.

(Roldós et al, 2019) Si bien su trabajo no está centrado específicamente en el tipo de empresas que tratamos en este trabajo de investigación, si encontraron hallazgos que son útiles para la misma habiendo hecho una encuestas a 620 empresas (con una tasa de respuesta del 17%). El escaso tamaño de las empresas en Uruguay es distintivo y marca, en el caso de la información que se obtiene a partir de la muestra, la reducida dimensión de los negocios.

Para la encuesta realizada en la investigación de los autores, el 90% del capital de las empresas que contestaron la misma en Uruguay es local y más del 50% se clasifica además como familiar. La confusión del rol propietario y administrador es un aspecto que reviste mayor significación en el caso de empresas de menor tamaño y puede generar consecuencias importantes en la toma de decisiones derivadas de problemas de agencia.

Otras conclusiones relevantes de estos autores refieren a aquellos hallazgos correspondientes al endeudamiento donde el 72% de los encuestados manifiesta no fijar un objetivo de deuda, un 21% dice que el objetivo es flexible, en tanto el 7% restante expresa que su objetivo es estricto. Además identifican que en el área del presupuesto del capital, los criterios de mayor sofisticación técnica no son de uso extensivo.

4. Diseño metodológico

Del análisis de la evidencia empírica previa, además de los aspectos reseñados en la sección anterior, se observan diferencias en el número de empresas analizadas, en las metodologías empleadas y en las variables de control incorporadas en los modelos planteados.

En el caso particular de esta investigación no se han encontrado aún evidencias específicas en cuanto a la gestión de capital de trabajo en las mipymes para nuestro país.

Por este motivo intentamos obtener conclusiones teniendo en cuenta como base los trabajos citados anteriormente, evaluando si los hallazgos estaban en línea con lo encontrado, difieren o son completamente distintos.

El objetivo fue crear nueva información que permitiera obtener conclusiones de la realidad actual en el país teniendo en cuenta que las mismas se obtuvieron a través de encuestas y entrevistas a realizadas a expertos en la materia.

Partiendo de la experiencia previa en cuanto a las metodologías utilizadas en investigaciones anteriores, citamos debajo algunos trabajos que utilizaron diferentes técnicas para acceder a la información buscada:

- Torres (2006), para obtener la información para su estudio, el autor se basó en entrevistas con empresarios.

- Duran (2011), recurrió al análisis documental mediante una revisión bibliográfica, tomando datos de fuentes secundarias aportados por diferentes investigadores que han explorado esta temática.

- Morales, Guardiola e Issa (2014), utilizaron un estudio de tipo descriptivo en el que se consideraron algunas dimensiones e indicadores. Una de estas dimensiones es el cierre de este

tipo de empresas evaluado en un período de tiempo según un estudio del Banco de la República de Colombia en la ciudad de Santa Marta.

- Vera, Melgarejo y Mora (2013), realizaron un estudio donde la información se obtuvo de una base de datos de la Superintendencia de Sociedades, allí las empresas sometidas a inspección deben entregar sus estados contables certificados. La información obtenida se clasificó y así permitió obtener los datos necesarios para agrupar las empresas según su información financiera y en función a esta se obtuvieron los diferentes índices estadísticos que fueron base de la investigación.

Para nuestra investigación al ser el Uruguay un país pequeño, se utilizaron varios de los métodos citados.

Se intentó que el estudio sea lo más adecuado posible en cuanto a la representación de las micro, pequeñas y medianas empresas. Para brindar una mejor accesibilidad a las empresas y por ser una vía eficiente de recolección de datos, elegimos las encuestas como técnica principal.

A los efectos de complementar la información relevada en las encuestas, se realizaron entrevistas a dos referentes en la materia para tener el punto de vista de personas idóneas y que nos acercaran a la visión de un gran número de empresas. Estos referentes nos dieron una mejor perspectiva acerca de las dificultades vistas en otros estudios y que son fundamentales a la hora de hablar del capital de trabajo.

Se utilizaron fuentes secundarias como el Instituto Nacional de Estadística para observar el número de empresas objeto de análisis y la encuesta nacional de mipymes que abarca diversos aspectos que se pretendieron observar en la investigación.

5. Estrategia de Investigación

De las investigaciones previas y demás documentación analizada, pudimos concluir como el manejo del capital de trabajo es un factor fundamental en el rendimiento y la rentabilidad de las mipymes. Incluso algunos autores lo consideran un factor fundamental para su supervivencia, sobre todo en tiempos de crisis y baja en la actividad económica.

El tipo de investigación es exploratoria y el modelo utilizado es el científico con predominancia cualitativa.

Se utilizaron encuestas en base a un formulario con preguntas que trataron de identificar de qué manera las empresas encuestadas trataban la temática del capital de trabajo y el grado de importancia que le adjudicaban en la gestión de su empresa.

Surgió la pregunta entonces de si en Uruguay, los empresarios o administradores de empresas consideraban el manejo del capital de trabajo como un aspecto fundamental y le otorgaban la relevancia correspondiente.

A su vez para los encuestados se observó si aquellos que demostraban brindarle mayor importancia al capital de trabajo percibían los rendimientos de sus empresas como más favorables a aquellos que no lo consideraban. Para esto se tomó en cuenta que la información financiera es un tema sensible para estas empresas y nos basamos en sus percepciones para el año cerrado inmediatamente anterior a la fecha de este estudio.

En Uruguay estas empresas, sobre todo las micro y pequeñas no suelen presentar información financiera ante las autoridades pertinentes, por lo que la misma resultó de muy difícil acceso.

5.1. Metodología de la encuesta

La encuesta no tuvo una base estadística, se utilizó el servidor de un proveedor específico para esta tarea en la web www.surveymonkey.com y se solicitó el llenado de la misma mediante listas de mailing y también por contacto directo con empresarios.

La encuesta constó de 47 preguntas con una duración promedio para la respuesta de 19 minutos, (ANEXO A).

5.2. Diseño de la encuesta

La población objetivo de la encuesta estuvo constituida por todas las micro, pequeñas y medianas empresas según la clasificación del Decreto 504/007 abarcando las ramas de actividad de industria comercio y servicios.

Para tener una referencia más clara de los montos que representan las escalas de ventas, se expresan los mismos en dólares americanos, tomando como referencia el tipo de cambio del Banco Central del Uruguay al 30/12/2019 (fecha de cierre del ejercicio que se tomó como referencia)

Los valores están presentes en <https://www.bcu.gub.uy/Estadisticas-e-Indicadores/Paginas/Cotizaciones.aspx> y fueron \$U 4,3653 por unidad indexada y \$U 37,308 por dólar americano respectivamente.

Microempresas:

Son las que ocupan no más de cuatro (4) personas y cuyas ventas anuales excluido el IVA, no superan el equivalente a dos millones (2.000.000) unidades indexadas (U.I.) (USD 234.014 al 30/12/19)

Pequeñas empresas:

Son las que ocupan no más de diecinueve (19) personas y cuyas ventas anuales excluido el IVA, no superan el equivalente a diez millones (10.000.000) de unidades indexadas (U.I.) (USD 1.170.000 al 30/12/19)

Medianas Empresas:

Son las que ocupan no más de noventa y nueve (99) personas y cuyas ventas anuales excluido el IVA, no superan el equivalente a setenta y cinco millones (75.000.000) de unidades indexadas (U.I.) (USD 8.775.530 al 30/12/19).

Para el año 2018 el Instituto Nacional de Estadística en su División "Estadísticas Económicas Área Directorio de Empresas y Establecimientos" indicó la existencia de 184.417 empresas de este tipo.

Se tomó el supuesto que la población objetivo no se modificó sustancialmente a la fecha de realización de este estudio y para el año tomado como base para el análisis de los diferentes aspectos planteados en la encuesta (2019).

5.3. Muestra

El muestreo para la encuesta fue no probabilístico, ya que no se conocía la probabilidad que tenían los diferentes elementos de la población de ser seleccionados, en función de ello el tipo de muestreo resultó por conveniencia durante un período de tres meses.

Si bien no es posible extender las conclusiones a la totalidad de las mipymes, igualmente nos permitió alcanzar los objetivos de este trabajo.

Las características de la muestra fueron las siguientes:

- Es discrecional
- Los elementos se seleccionaron por facilidad de conveniencia y no por reglas fijas
- No hubo error muestral o no se pudo calcular
- No se conoció la probabilidad de inclusión
- No se fijó un número objetivo para el total de encuestados sino que se intentó llegar a la mayor cantidad de empresas posibles, mediante mails con un link, encuestas a comercios en la vía pública y otros.

Fecha de relevamiento: 22 de Mayo de 2020 al 22 de Agosto 2020

6. Entrevistas

Se realizaron dos entrevistas con expertos a modo de reforzar la investigación y tener una perspectiva de la actualidad del país.

Esto nos permitió validar tendencias de comportamiento vistas en las encuestas, comparar la situación del Uruguay frente a investigaciones anteriores realizadas en otros países y fortalecer a la investigación en sí misma.

No realizamos en este documento una transcripción literal de las mismas sino que se hizo énfasis en las afirmaciones más importantes para el objetivo de este trabajo.

En el desarrollo de las mismas se siguió una guía de preguntas no taxativa (presente en el ANEXO B) con el propósito de no limitar las respuestas y que la temática de las mipymes sus características y dificultades fuera abordada libremente por los expertos.

AREA DE PROMOCIÓN ECONÓMICA DE LA INTENDECIA DE MONTEVIDEO

Fecha de realización:

-7 de Julio de 2020

Los entrevistados fueron:

- Ricardo Posada (Director Promoción Económica IMM)

- Pablo Balea (Responsable Área Mypes IMM)

Los mismos cuentan con experiencia en el sector de las mipymes y actualmente son encargados de llevar adelante planes de apoyo desde la Intendencia municipal hacia este sector de empresas.

La unidad Mypes posee diversos programas que acompañan técnicamente al emprendedor desde el análisis de viabilidad de su idea de negocios, puesta en marcha, crecimiento y despegue de las ventas.

En base a lo conversado con los entrevistados se destacan los siguientes comentarios:

- El micro empresario sabe que la práctica es tan importante como la técnica, muchas veces esa práctica logra compensar la falta de técnica, pero hay de todo.

Nosotros trabajamos con más de 500 emprendimientos al año y ahí se encuentra un poco de todo, muchas veces las personas realizan todas las actividades para tener su negocio funcionando, desde la parte operativa, pasando por la administración y hasta la limpieza.

No solamente va lo técnico sino también lo humano.

- Los empresarios que trascienden, en general van de la mano de un manejo comercial prolijo, no tanto del económico sino algo tan simple como abrir y cerrar a una hora determinada todos los días.
- El microempresario es el retén de su empresa, cuando tiene empleados si estos no pueden concurrir por alguna casualidad, debe tomar las tareas a su cargo. A menudo el caudal de trabajo impide enfocarse en tareas administrativas y gestión.
- Cuando hablamos de políticas públicas tendientes al apoyo a las empresas, el estado hace mucho tiempo que cuenta con las mismas, la dificultad radica en cómo se difunden dichas políticas.

Por ejemplo INEFOP tiene un programa de empleo que paga el 80% del costo del trabajador y muchas veces no llega al micro emprendedor porque el empresario está atrapado en su trabajo. El Estado no esconde las políticas, el tema es que según las características y el giro de la actividad de las empresas, estas son proclives a acceder a ellas o no.

El sector vinculado al comercio es el que tiene mayores dificultades porque es el que está más acotado en el tiempo para averiguar acerca de toda esta temática, no pueden abandonar el negocio para salir a buscar oportunidades, son los que están más "atados".

En cambio para otro tipo de rubros puede ser más sencillo ya que por ejemplo no tienen un horario de apertura al público que cumplir.

Hay muchos programas que nos solapamos, tenemos que ver donde nos posicionamos, Es una fortaleza del ecosistema uruguayo que todas las instituciones que trabajamos con emprendimientos estemos en el mismo portal de Uruguay emprendedor.

Otra cosa que pesa mucho, es como pesa la mirada del el gobierno sobre los planes de apoyo a los emprendimientos, cuando cambia el gobierno, esa visión puede cambiar y podemos tener más o menos iniciativas.

- Si empezamos a ver esta temática desde el punto de vista de las empresas, termina siendo circunstancial que se acerquen a estos programas.

Hay empresas que han tenido una escalabilidad enorme con las políticas, incluso van utilizando de a varias a la vez, pero no dejan de ser las menos y son más las que no acceden a las mismas.

Poniendo un ejemplo Ande sacó el préstamo de 12.000 pesos con un interés bajísimo que se ofreció como producto de la pandemia, solo 1.200 empresarios lo tomaron por lo cual no fue muy exitoso, tal vez porque no es el momento de asumir riesgos y porque el microempresario vive mucho la diaria.

- Si vemos los temas impositivos, creemos que para las empresas más chicas rever los topes de impuestos puede ser un facilitador para que las mismas estén dentro del sistema.

Fuera del sistema no hay superveniencia, esto estuvo en el tapete en estos últimos meses, esta pandemia nos debería hacer crecer los márgenes de formalidad. En términos comerciales y económicos, para cualquier país es más caro sostener a la gente fuera del sistema que dentro del sistema.

- La microempresa tiene los mismos problemas, acá que en México, en Argentina o en Brasil y la pequeña también. La escalabilidad no te soluciona los problemas de acceso al crédito y a las políticas del estado.
- En cuanto al nivel de desarrollo de la gestión del capital de trabajo, esto depende del rubro, en el genérico del micro o pequeña empresa vemos muchas veces el: “me tiro al agua y espero que me vaya bien”.

No es algo que midan, muchas veces nosotros debemos ponernos en el papel de "abogados del diablo" cuando llegan a pedirnos apoyo y vemos que no está presente este aspecto en los planes que traen.

Con frecuencia no se realizan investigaciones de mercado y no se miden bien los riesgos. A veces el capital de trabajo no es considerado, hasta el punto de que no se les puede indicar que asuma un alquiler cuando el estudio técnico muestra que no alcanza para pagarlo con el nivel de ventas.

- Cuando este tipo de empresas presenta falta de liquidez, muchas veces terminan con los prestamistas (con tasas de intereses mucho más altas) y con las financieras. Solicitan préstamos personales que se mezclan con los gastos familiares y de la empresa.
- En este tipo de empresas vemos que existe un gran involucramiento entre la vida laboral y personal.
- Después de que las empresas dan un salto cualitativo en su desarrollo comercial, es más fácil sostener cualquier crisis, tienen más tiempo de pensar cómo sobrevivir y como desarrollarse.
- El poder de negociación de este tipo de empresas es muy limitado, en general no pueden venderle a las grandes cadenas porque ellos le fijan los precios y terminan causando grandes problemas en sus finanzas, condicionando sus ingresos, pese a que es una vidriera.

CAMBADU

Fecha de realización:

21 de Julio del 2020

Entrevistado:

Gerente General Cr. Adrian Cabrera.

El Centro de Almaceneros Minoristas, Baristas, Autoservicistas y Afines del Uruguay (CAMBADU) es una gremial, que cuenta con 3000 socios. Tiene como rol la representación, defensa y promoción del comercio minorista de la alimentación

De la misma obtuvimos las siguientes apreciaciones más relevantes:

- La gestión de las mipymes en el Uruguay es bastante dispar, sucede en las pequeñas, medianas y no tan medianas. Es una tendencia histórica en muchas empresas uruguayas sobre todo las que son de carácter familiar: “un problema que adolecen este tipo de empresas es que no separan las finanzas de la familia de las de la empresa”
- Hay muchas empresas que adolecen de la problemática de que no saben si ganan o pierden. De si hacen sangrar excesivamente a la misma creyendo que están ganando, de si le están aportando mucho capital propio, de sino dimensionan cual es el trabajo que realiza en núcleo familiar. Por ejemplo cuando usan la propiedad familiar no calculan el valor de la misma para la empresa, ni cuanto seria el retorno de esa propiedad asi como probablemente tampoco se calcula si se obtiene más ganancia poniendo la propiedad en alquiler. Tampoco dimensionan las horas de trabajo que le dedican y el valor que representan estas horas para el negocio.

- Están habiendo cambios paulatinos con las nuevas generaciones, quienes están generando emprendimientos, son jóvenes con mayor formación un tanto más pragmáticos y que separan mejor estos aspectos. También hay organizaciones como CAMBADU, que prestan asistencia técnica y capacitación en desarrollo empresarial.
- Cuando recurren a endeudamiento, en general para este tipo de empresas es con proveedores. Por más que tengan acceso a líneas de crédito en general las evitan es muy común que usen líneas de crédito de consumo con financieras, el problema de estos créditos es que tienen grandes intereses. En otras oportunidades utilizan su tarjeta de crédito personal para hacer compras para el negocio. Es parte de lo que hablamos antes: la fusión de la persona, la familia, el bolsillo y la caja registradora.
- Los momentos en que se complica la situación de la economía, es cuando este tipo de administración dispar saca a flote sus problemáticas. Mientras las cosas van bien hay plata para todo, el negocio, la familia, las patentes de los autos y los colegios de los niños. En situaciones como esta es cuando sufre el negocio y por ende la economía familiar pudiendo ser motivo en parte de la mortalidad de algunas empresas.
- Siguiendo la temática de la mortalidad de los negocios incide también en la poca proactividad para realizar otro tipo de cosas o hacerlas de manera diferente. Es la historia de que "cada uno es Pelé" y no acepta consejos, cuando los problemas de la realidad los golpean es cuando las situaciones se pueden complicar.

Por otra parte, muchas veces hay carencia de planificación previa, existe el romanticismo en los negocios de "juntarse y armar algo" sin pensar en todo lo que esto implica.

Otros pueden fracasar desde el inicio ya que el negocio está basado en una estrategia de supervivencia sin tener en cuenta ningún aspecto, solamente que me dé el ingreso necesario para subsistir como persona.

- En cuanto a la receptividad a recibir asesoramiento, es muy difícil atraerlos hacia nuestras asistencias técnicas y capacitaciones que brindan apoyo en determinadas tareas. Muchas veces existe cierto desinterés, no están convencidos de que sea algo que les aporte al negocio.

Para realizar este trabajo hay que tener mucha tolerancia a la frustración debemos saber que esto es por aproximaciones sucesivas y que es a largo plazo.

- En cuanto a la problemática del capital de trabajo y la pandemia que estamos viviendo, creo que hay sectores como el supermercadista que les fue muy bien que no creo que les deje un gran aprendizaje. Cuando hablamos del gastronómico estoy seguro de que van a empezar a tomarlo más en cuenta. En la bonanza hay muchas cosas que se disimulan y esto nos va a dejar un aprendizaje, va a haber una mayor propensión a utilizar mayor cantidad de herramientas, en muchos casos van a quedar los que venían analizando y siendo más profesionales en su gestión.
- Los principales encargados de gestionar los fondos de las empresas son los dueños, pueden recibir apoyo de sus contadores o asesores, pero no es algo que se delegue, solamente si el contador es interno a la empresa podría suceder.
- Cuando hablamos de los impuestos, estos inciden sobre el capital de trabajo de una empresa y sobre el flujo de fondos.

Por ejemplo, hay determinados sectores de actividad como el gastronómico que no va a tener renta, pero deben hacer igualmente los anticipos de IRAE para que luego les quede un crédito fiscal, mientras que se podría esperar a que cierre el año y luego si hay renta que pague lo que corresponde.

Cuando hablamos de las regulaciones municipales, hay muchísimas cosas que se han ido delegando en el empresariado y que generan muchos costos.

- La venta por medios de pago electrónico y las aplicaciones inciden muchísimo, son dos conceptos que son necesarios y cuya erogación es muy importante. Las ventas con medios electrónico de pagos, tienen un arancel elevado, un diferimiento de pago y retención a cuenta del pago de impuestos, "vos vendiste 100 y a tu bolsillo te entran 60".

Las aplicaciones cobran un porcentaje importante, estas además benefician a los negocios más conocidos cobrándoles menos porcentaje y afectan a los que tienen menos giro y no son conocidos cobrándoles un porcentaje mayor.

- Entre las principales causas de la falta de liquidez que se notan en las empresas de este tipo están muchos de las anteriores que vimos, a las que se suman los problemas propios de la gestión y el diferimiento entre los ingresos y los costos. En general son varios y son muy difíciles de categorizar.
- Pocas organizaciones pueden mantener el sistema de aproximaciones sucesivas, la formación y la profesionalización del sector, porque son generalmente actividades subvencionadas.

El esfuerzo es muy elevado y es difícil que los comerciantes acompañen, es una carrera contra el tiempo.

- El software de facturación y de gestión muchos lo tienen, pero es muy pequeño el grupo que utiliza realmente las herramientas. Las razones que esgrimen son que no tuvieron el tiempo de internalizar estas nuevas herramientas.

Otras veces no quieren el potencial que podría representar usar en toda su dimensión el software, porque el proveedor a veces cobra por cada módulo y por cada reporte.

Otra problemática que se presenta es que lo tienen y no cargan las compras por lo que no existe inventario actualizado, no cargan los inputs en el sistema por lo que no les termina sirviendo.

- Los métodos académicos más aceptados para el manejo del flujo de fondos no están presentes en grandes términos. Acerca de este punto hay muchas barreras que vienen de las propias convicciones de la gente.
- En Uruguay no hay grandes empresas, por lo que en esta temática pocas empresas son las que quedan por fuera del mal manejo del capital de trabajo. Menos donde todavía en la conducción prevalezcan familias o el dueño. Las que sobreviven son las que logran pasar a una gestión más profesional, esas son las que dan los pasos, y tuvieron la capacidad de delegar y apartarse de la conducción y de las discusiones internas que suelen ocurrir para estar al nivel de las grandes decisiones estratégicas.

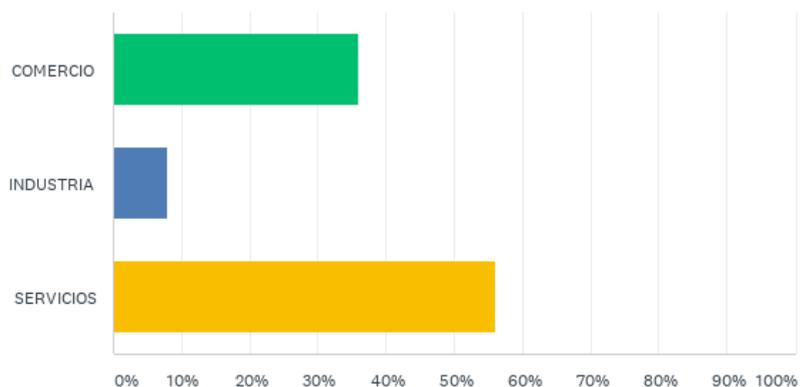
7. Análisis General

Se concretaron 50 encuestas a micro, pequeñas, y medianas empresas, a través de un link para su realización online compartido mediante contacto directo con empresarios y mailing.

Dentro de la encuesta se definieron determinadas preguntas para poder agrupar a las empresas en distintas dimensiones dependiendo de su rubro (Comercio, Industria, Servicios) y de su tamaño (micro, pequeña, mediana).

7.1. Rubro de las empresas

Habiendo hecho un análisis descriptivo de los datos obtenidos mediante la encuesta, los rubros a los que pertenecieron las empresas representaron:



56 % Servicios / 36% Comercio / 8% Industria.

Como referencia en la Encuesta Nacional de Mipymes Industriales y de Servicios 2017 del Ministerio de Industria Energía y Minería (MIEM) dichos porcentajes representan 51% , 39% y 10% respectivamente, por lo que podemos asumir que las proporciones dentro de las respuestas que brindaron los encuestados es similar a los datos de la investigación citada.

7.2. Cantidad de encuestas obtenidas por tamaño de empresa

Cantidad de empresas por tipología	
Microempresas	16
Pequeñas empresas	12
Medianas empresas	22
<i>Total</i>	50

7.3. Ponderación geográfica

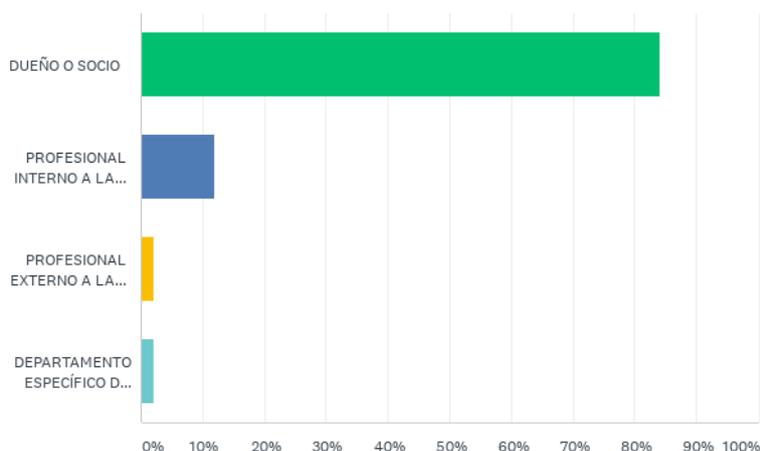
Nuestro trabajo de investigación fue realizado para todo el territorio nacional pero entendemos que debido a la tipología utilizada para obtener la muestra, no podemos afirmar que la misma es representativa del total de la población de las mipymes, pudiendo existir además una ponderación mucho mayor para las mipymes de Montevideo. Un 82% de los encuestados declararon estar ubicados en Montevideo, mientras que un 2% en Canelones, y el restante 16% en otros departamentos.

7.4. Encargado de la gestión del flujo de fondos

El 84% de las empresas encuestadas indicó tener dueño o socio como encargado de la gestión del flujo de fondos.

Esto acompaña lo comentado por Adrian

Cabrera de Cambadu, que expresó: “salvo que haya personal interno de la empresa específico, los fondos en este tipo de empresas son gestionados por los socios o dueños, no suele ser una actividad que ellos deleguen en un estudio contable o alguien externo”.



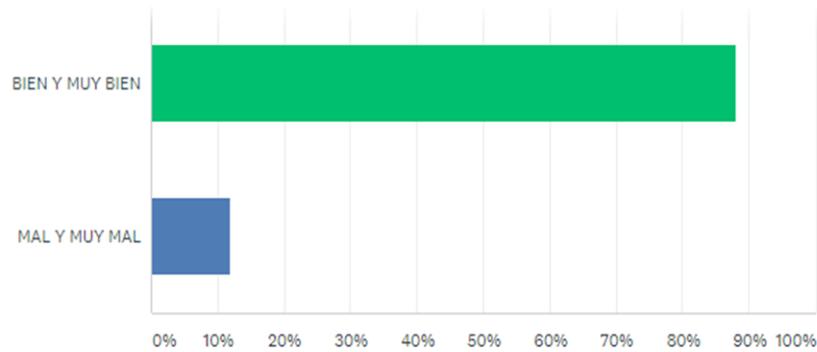
7.5. Resultados percibidos para el año de análisis

Teniendo en cuenta cómo vieron sus resultados para el año 2019 los encuestados, solamente un 28% indicó que sus resultados fueron malos o muy malos, mientras que un 72% considera haber tenido resultados buenos o muy buenos.

Son valores altos, aunque debemos tener presente que los mismos se basaron en percepciones, por los que podríamos haber encontrado tanto respuestas reales como subjetivas. Así los empresarios podrían haber basado sus respuestas en la noción de estar comparativamente igual o mejor que el año anterior o que el promedio de resultados obtenidos de años anteriores.

7.6. Percepción de la gestión de los fondos y dificultades de liquidez

Solo un 12% consideró que gestionó mal o muy mal su flujo de fondos. Por otra parte un 28%



consideró que frecuentemente y muy frecuentemente tuvo dificultades para obtener los fondos a tiempo para hacer frente a sus obligaciones.

7.7. Fuentes de financiamiento

Las fuentes principales de financiamiento para los encuestados fueron los fondos propios, los créditos bancarios y la familia. En menor medida encontramos a las financieras y otras fuentes de financiación.

La familia es una fuente muy importante para las empresas más pequeñas. Los datos hallados coinciden con lo expresado anteriormente en las investigaciones previas donde se comenta que las principales fuentes de financiamiento son los fondos propios (Vera, Melgarejo y Mora, 2013).

La financiación mediante créditos bancarios para las empresas encuestadas fue de un 36% lo cual asumimos como una cifra relativamente alta.

Si tomamos en cuenta la encuesta del MIEM, el porcentaje de empresas que no utilizan crédito es de un 53%, lo que va en línea con los datos recabados por nuestra investigación donde un 52% declaró no recurrir a crédito bancario ante necesidades de fondos.

Analizando investigaciones previas y también lo comentado en la entrevista con Adrian Cabrera acerca de que las mipymes cuando presentan dificultades de acceso a las fuentes formales de financiamiento terminan recurriendo muchas veces a financieras, no coincidieron con nuestra encuesta donde solo un 6% indicó haber recurrido a este tipo de financiamiento.

Esto pudo deberse a que en nuestro país existe un alto porcentaje de bancarización de las mipymes debido a Ley de inclusión financiera n° 19.210, el cual alcanza el 72% según la Encuesta Nacional de Dinapyme. Es probable que en el país objeto de la investigación antes citada no se prestara esta característica.

8. Hallazgos

Del análisis de los distintos métodos empleados para obtener información (investigación de trabajos previos, encuestas y entrevistas) ordenamos en base al objetivo del trabajo de investigación las temáticas que a nuestro juicio son de mayor importancia para obtener las conclusiones generales.

8.1. Vinculación entre el manejo de fondos y los resultados

Para acercarnos a la importancia de la gestión del capital de trabajo en las mipymes, uno de los puntos más importantes fue comprender el funcionamiento de la relación entre el manejo de los fondos y los resultados de las empresas.

En tal sentido en la encuesta se consultó la percepción de los encuestados sobre:

- 1- Gestión de los fondos
- 2- Ciclos de conversión de caja
- 3- Efectos de la falta de liquidez
- 4- Resultados empresariales

En un intento de validación e interpretación de las respuestas se cruzaron estos datos, para así poder generar apreciaciones de los mismos y de sus posibles efectos.

Una de las metodologías utilizadas para el cálculo del capital de trabajo es el ciclo de conversión de caja, al respecto se realizaron en la encuesta consultas tendientes a aproximar los ciclos de las empresas.

Cuando hablamos de analizar el ciclo de conversión de caja, (en adelante CCC), el mismo fue calculado como un estimativo en base a las apreciaciones temporales de los encuestados y tomando el punto medio de cada rango seleccionado.

1) Micro

Para estas empresas un 31% indicó haber tenido resultados que no conformaron sus expectativas y un 19% expresó haber gestionado inadecuadamente el flujo de fondos.



En un primer nivel de análisis se encontró que la relación entre los resultados y la gestión inadecuada de

fondos es baja, solo un 20% de aquellas que no estuvieron conformes con sus resultados indicaron haber tenido una inadecuada gestión de sus fondos.

Sin embargo al indagar con más profundidad, se observó la posible existencia de un sesgo por parte del micro empresario, al considerar que gestionó su flujo de fondos de mejor manera de lo que efectivamente lo hizo.

Intentamos probar este punto incluyendo algunos conceptos como la liquidez ante necesidades de fondos y el conocimiento de los ciclos operativos y de caja.

Con respecto a los datos observados del CCC y a las necesidades de liquidez:

- El 25% de aquellas empresas que dijeron manejar adecuadamente su flujo de fondos y que además tuvieron resultados que no conformaron sus expectativas, no pudo indicar su CCC y un 50% no supo indicar su tiempo de producción o de entrega de servicio.
- Un 37% indicó tener dificultades para obtener los fondos para hacer frente a sus obligaciones.
- Un 40% de los que tuvieron resultados por debajo de sus expectativas expresó tener esas dificultades frecuentemente.
- El 100% de los que consideran que tuvieron resultados poco alentadores y una inadecuada gestión de flujos, expresó tener dificultades frecuentemente.
- Un 25% de los que tuvieron resultados por debajo de sus expectativas pero dicen haber manejado correctamente sus flujos, expresó tener dificultades frecuentemente.

Para contrarrestar esta situación, el uso más profundo de las herramientas de gestión de capital de trabajo podría haberle permitido a las empresas una mayor seguridad respecto a sus flujos, evitando errores causados por el sesgo.

2) Pequeña

Un 58% de los encuestados aduce haber tenido resultados que no los conforman, y un 25% indicó haber gestionado inadecuadamente su flujo de fondos.

En estas empresas la relación entre los resultados que no conforman y la



inadecuada gestión del flujo resultó mayor, un 43% de las que tuvieron resultados que no las conforman considera que gestionó inadecuadamente su flujo de fondos.

Por otra parte si analizamos el resto que indica haber gestionado adecuadamente su flujo de fondos, se encontró que un 50% desconoció su CCC o indicó un rango distinto al que se obtuvo al calcularlo según sus propias respuestas.

De este modo se podría estar observando un sesgo parcial de los empresarios, que en tal caso aumentarían aún más la relación entre los resultados por debajo de las expectativas y la inadecuada gestión de los fondos.

Esto es coherente con los datos respecto a la liquidez:

- El 41% del total de las pequeñas tuvo dificultades.
- Un 75% de las que indicaron manejar adecuadamente sus flujos y tuvieron resultados que consideraron insuficientes, indicó tener problemas para hacer frente a las obligaciones frecuente y muy frecuentemente.

3) Medianas

Coincidentemente con su mayor tamaño e ingresos, que implica una organización con mayor desarrollo en todos sus ámbitos, se encontró que las medianas encuestadas expresaron los niveles más bajos de resultados que no conforman sus expectativas en nuestra investigación (9%).

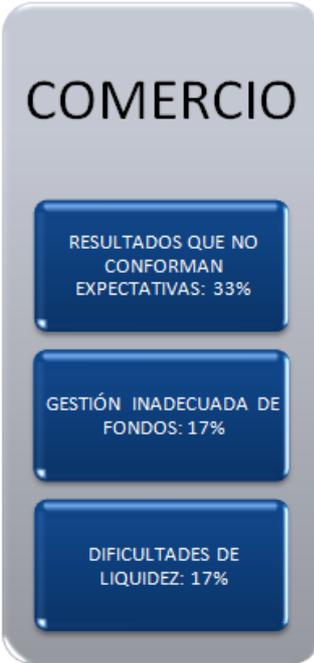


De estas empresas que tuvieron resultados que no las conforman, ninguna consideró haber tenido dificultades para hacer frente a sus obligaciones corrientes.

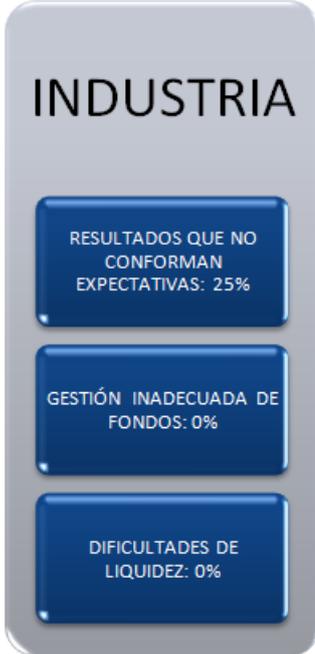
Solo un 14% del total de las medianas encuestadas aducen haber tenido dificultades de liquidez para el año de análisis.

Por otra parte, ninguna de las empresas indicó haber manejado inadecuadamente sus fondos, sin embargo igualmente se observa que de las que tuvieron malos resultados un 50% desconoce su CCC y el otro 50% tiene un CCC mayor a 180 días.

4) Industria, Comercio y Servicios

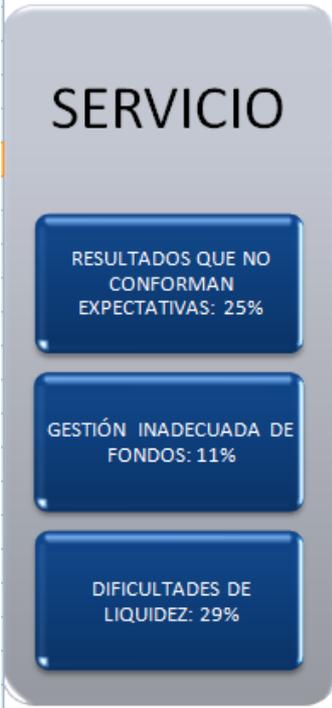


En cuanto a la relación entre los resultados y el manejo de fondos, con corte de empresas según su rubro, la tendencia de correlación más alta la encontramos en los comercios quienes de los que tuvieron resultados que no conforman, un 67% no pudieron calcular su CCC o el mismo fue mayor a 180 días. Del total de los comercios encuestados un 33% consideró haber tenido resultados insuficientes, un 17% dice haber gestionado inadecuadamente sus fondos y un 17% tuvo dificultades de liquidez.



Las empresas industriales encuestadas consideran que no tuvieron problemas de liquidez ni manejaron inadecuadamente sus fondos. Al estar sujetas a un mercado muy competitivo del punto de vista del costo del producto y que los tiempos de producción juegan un

papel clave en tal sentido, existen motivaciones para mantener estructuras administrativas, logísticas y de planeamiento productivo más desarrolladas. De allí que parezca razonable que esgriman no haber tenido problemas de liquidez o haber manejado bien sus fondos, pese a



tener resultados insuficientes. Además son las únicas que en su totalidad brindaron datos de todos los rangos para calcular su CCC.

Es importante tomar nota que las empresas de servicios, son las que tuvieron mayor ponderación en el total de encuestados.

Aquellas que tuvieron resultados insuficientes presentan datos desalentadores en cuanto al CCC, ya que un 43% no sabe o no conoce sus plazos. Esto además, está apalancado por la ausencia de respuesta en gran parte de los encuestados de los tiempos de entrega del servicio, lo que representa una característica negativa

muy relevante. La situación empeora al observar que solo un 11% consideró haber manejado inadecuadamente su flujo de fondos, pese a que el 29% expresa haber tenido dificultades frecuentemente para hacer frente a sus pagos. Del total de empresas de servicios un 25% indicó tener resultados insuficientes y muy insuficientes.

8.2. Efectos en ventas y rentabilidad de la falta de liquidez

La falta de liquidez genera múltiples efectos en las empresas (retraso en la producción, menor calidad del producto, faltantes de stock, entre otros) pero en nuestra encuesta los efectos principales fueron



la menor venta, la pérdida de clientes, y la disminución de la rentabilidad.

Un 32% de los encuestados adujo que la falta de ventas fue una de las principales dificultades de haber tenido falta de liquidez mientras que un 18% nombró como dificultad tener que rebajar precios y perder rentabilidad.

Al analizar las empresas que tuvieron resultados insuficientes se encuentra que:

- El 71% expresó como una de las dificultades que tuvieron a causa de la falta de liquidez el haber tenido pérdidas en ventas.

- El 36% citó el haber tenido que rebajar sus precios y perder rentabilidad por el mismo motivo.

Si agregamos a estos resultados la variable del inadecuado manejo de flujo de fondos, vemos como los porcentajes que tendría lógica que aumentaran, se ven disminuidos, lo que va en línea con el posible sesgo encontrado en el apartado anterior.

Son indicadores preocupantes para las mipymes, ya que podrían encontrarse en un ciclo vicioso del cual sea cada vez más complejo poder recuperarse, en el sentido de que la menor venta y la pérdida de clientes, implica menores ingresos, con plazos de cobro menos favorables, provocando mayores dificultades de liquidez y así sucesivamente.

8.3. Consideraciones respecto a los medios de cobranza

Para los datos recabados por la encuesta observamos que para los medios de cobro aceptados por las empresas se encuentra que:

- La mayor parte de las micro empresas que indicaron gestionar inadecuadamente su flujo de fondos recibieron entre un 50% y un 70% de los cobros en tarjetas de crédito y cheque diferido con mayor peso de los cheques diferidos.

Es un hecho que puede ser difícil evitar determinados medios de cobro como los cheques diferidos, y más aun las tarjetas de crédito. Pero también es cierto que tienen efecto en el flujo de fondos que debe cuantificarse y debe ser equilibrado con los plazos de pago de las compras que permitan calzar ingresos con egresos de la mejor manera posible.

- El uso de débito y crédito como medio de cobranza es positivo ya que permiten llegar a mayor número de clientes, sobre todo para el crédito que asegura a la empresa el cobro brindando facilidades para el mismo. Sin embargo para el objeto de nuestro análisis, los dos medios de cobro presentan costos tanto de aranceles como de capital de trabajo financiado.

Si bien hay gastos como el del POS que es mínimo y esta subsidiado no deja de agregar costos de la operativa, que para la franja más pequeña de las empresas es significativo cuando sumamos todas las demás erogaciones a pagar.

En el caso de las tarjetas de débito, el dinero se acredita en la cuenta de la empresas en un plazo de 24hs¹ por lo que no estaríamos ante una diferimiento real del monto de la venta efectivo, sí ante el cobro de aranceles que alcanzan en este caso un 1,3%¹.

Aceptando tarjetas de crédito las empresas deben prestar atención ya que el diferimiento del cobro en una sola cuota es de hasta tres semanas, lo cual puede afectar la operativa diaria. Además los aranceles pueden llegar hasta un 4,0% más IVA¹.

En cuotas mayores a una, el cobro de las ventas puede ser de hasta 97 días². Además en más de seis cuotas se deben pagar intereses.

¹ <http://inclusionfinanciera.mef.gub.uy>

² Fuentes: VISA, MASTER, OCA, AMEX

Acerca de esta temática, apreciaciones muy similares a las anteriores fueron las mencionadas por el Cr. Adrian Cabrera de CAMBADU, por lo que entendemos que es un punto de vista a tener muy en cuenta para este tipo de empresas.

8.4. Financiamiento de las mipymes

Al referirse al financiamiento de las empresas el 47% de los encuestados declaró no haber solicitado nunca financiamiento.

Esto pudo haber tenido diferentes explicaciones como ser:

1. No tuvo acceso al crédito o le fue rechazado

La primera causa es la más simple de explicar y es que directamente no le resultó necesario solicitarlo, o bien puede trabajar con fondos propios de la empresa o con fondos de los dueños o socios.

Si cruzamos la información de esta respuesta con la que nos indica a que fuentes de financiamiento recurrieron, vemos que gran parte de los encuestados indicó utilizar fondos propios o recurrir a la familia. Por otro lado, solo un 12% declaró que solicitó financiamiento al inicio de las actividades por lo que podríamos decir que las respuestas siguen la misma línea y las empresas encuestadas se autofinanciaron o recurrieron a fuentes no financieras como la familia.

Se plantea la interrogante respecto al motivo de esta situación, y la misma se puede llegar a explicar con una asociación directa al temor a fracasar y perder no solo inversión realizada sino patrimonio propio, que muchas veces es la garantía de estos préstamos financieros. También se puede deber al desconocimiento de las diversas posibilidades de acceso al financiamiento a bajo costo otorgadas por los gobiernos municipales y por el Estado. Otro

motivo es la realidad intrínseca de un mercado financiero renuente a financiar con bajos costos a nuevos emprendimientos.

Sobre estos últimos aspectos encontramos evidencias cuando entrevistamos a Pablo Balea y Ricardo Posada, quienes nos indicaron que muchas veces es difícil que los empresarios se acerquen a los planes y por ende conozcan las posibilidades que los mismos brindan para ellos. En investigaciones anteriores también es nombrado el efecto del mercado financiero que no está dispuesto a prestarle a nuevos emprendimientos. En la encuesta nacional de mipymes encontramos que el 19 % accedió a crédito, pero con dificultades. El 20 % de las empresas se encontraron “excluidas” o autoexcluidas del crédito (unas 30 mil mipymes), ya que indicaron haber tenido necesidad de un crédito pero no accedieron a ninguno. Finalmente, el 53 % de las mipymes no son usuarias de crédito.

Financiamiento ante necesidades de fondos

En el análisis de las respuestas a esta pregunta, vemos que las principales fuentes de financiamiento contestadas son los fondos propios y los préstamos bancarios seguidos por los préstamos familiares.

En menor medida encontramos a las financieras y otros, por lo que para este punto no pudimos contrastar lo observado en investigaciones anteriores y en las entrevistas ,donde generalmente fueron nombrados como fuentes muy presentes las financieras y préstamos de otro tipo.

Podemos observar en el apartado anterior que el alto porcentaje de empresas que respondieron que utilizan fondos propios pudieron tener ocultas razones de bajo acceso al crédito.

8.5. Características, métodos y sistemas de gestión del capital de trabajo

Método de gestión de capital de trabajo:

El flujo de fondos resultó el método más utilizado según las respuestas, seguido por una gestión diaria sin método específico. En este sentido no se pudo identificar ninguna vinculación relevante entre resultados y métodos de capital de trabajo, ya que éstos se dispersan tanto en las que tuvieron resultados que no conformaron sus expectativas como los que sí. Lo mismo ocurre al analizar por rubro y tamaño.

Aquí vimos una diferencia respecto a lo expuesto por los entrevistados, quienes otorgaron una incidencia mayor en los resultados insatisfactorios al empleo de una gestión básica de los egresos e ingresos.

La gestión diaria sin método específico fue elegida por el 69% de las micro empresas como el método más usado. Mientras que las pequeñas indicaron al flujo de fondos en un 42% al igual que las medianas en un 68%.

Esta tendencia presenta una curva que sigue la lógica previamente expuesta donde a medida que las empresas se desarrollan y crecen, van perfeccionando sus métodos de gestión de capital de trabajo.

Encargado de gestionar el flujo de fondos:

La prevalencia del dueño o socio como encargado de los flujos resultó notoria, con un 84% del total de los encuestados, mientras que un 12% utiliza un profesional interno de la empresa y un 2% uno externo.

Es interesante observar cómo el porcentaje de profesionales a cargo de los flujos aumentó a medida que la empresa va de micro y pequeña a mediana, en este caso pasa a ser de 33%.

Las micro encuestadas contestaron ser 100% gestionadas por su dueño, las pequeñas en un 92%, y las medianas en un 68%.

Un punto a destacar es que todas las empresas que declararon tener resultados insatisfactorios, indicaron que su flujo es gestionado en un 100% por el dueño o socio.

Esto se alinea con lo comentado por los entrevistados quienes marcaron que el flujo de fondos no se acostumbra a delegar con facilidad de parte de los dueños y destacaron además que toman muchas tareas de la empresa descuidando el impacto económico en cuanto a costos reales y planificación de fondos.

Sistema de información utilizado y su utilidad en el capital de trabajo:

Con el advenimiento del software de facturación electrónica, muchos proveedores de estos servicios ofrecen módulos agregados de gestión empresarial y contable a las pymes. Hoy en día estos sistemas se han tornado relativamente accesibles para estas, lo que expandiría la potencialidad de su gestión a costos controlables facilitando la mayor eficiencia en su administración de flujos. Sin embargo en las empresas encuestadas un 28% señaló que sus sistemas no le ayudaron a gestionar el capital de trabajo.

Al desagregarlo por tamaño se observó que el 44% de los microempresarios respondieron que los sistemas no le fueron útiles, siendo quienes menos usaron sus sistemas para ayudarse con la gestión de fondos pese a que probablemente fueron quienes más lo necesitaron.

Ya sea por desconocimiento, mal uso del sistema, o por considerarlos poco útiles, estos sistemas no se están aprovechando adecuadamente, perdiendo los beneficios de la

información al instante y las métricas de control básicas para la toma de decisiones. Esto significa un campo fértil con potencial a desarrollar con mayor profundidad por las pymes y en particular por las microempresas.

Entre los pequeños empresarios, el porcentaje que no encontró utilidad en sus sistemas para la gestión de fondos resultó del 33%, y entre los medianos empresarios es del 14%. Nuevamente entendemos que la curva de experiencia y desarrollo podría llevar a las empresas a aprovechar mejor el uso de las tecnologías en beneficio de un mejoramiento en su gestión de capital de trabajo a medida que van evolucionando.

8.6. Objetivos de las empresas y su medición

En este aspecto dentro de los objetivos principales que se plantearon las empresas encuestadas estuvieron:

1. Aumentar el volumen de ventas
2. Reducir sus costos

Para el primer punto hay que tener en cuenta que la cantidad de capital de trabajo necesaria para el funcionamiento de una empresa está vinculado directamente al volumen de ventas.

Por otro lado en muchas ocasiones los empresarios no tienen en cuenta este punto ya que no existe un análisis o no se toma en consideración el capital de trabajo para operar.

De este modo podríamos estar ante un sesgo de los empresarios donde el único objetivo en sí mismo es vender pero no consideran un aspecto fundamental para lograr ese nivel de ventas que es: el capital de trabajo necesario para que la empresa pueda llegar al mismo.

Este sesgo como vimos anteriormente puede ocasionar falta de liquidez si existe un aumento considerable del nivel de ventas para el cual la estructura de la empresa no está preparada.

Los efectos posibles fueron analizados anteriormente en el punto 8.2 y como se observó podrían ocasionar pérdidas en la rentabilidad.

Es cierto que una reducción de costos impacta directamente en el capital de trabajo necesario para la operación de cualquier empresa, pero debe ser un medio para llegar a un fin mayor y no un objetivo en sí mismo.

8.7. Consideraciones sobre pago de los impuestos y otros rubros

Al ser consultados sobre el orden en que pagarían los grandes rubros, el resultado global de las respuestas fue el siguiente:

1° Sueldos / 2° Impuestos / 3° Proveedores / 4° Préstamos

El orden con corte en micro empresas muestra a los proveedores en segundo lugar detrás de los sueldos, relegando a una tercera posición a los impuestos.

Al ser consultados sobre qué dejarían de pagar primero sino puede pagar todo, las respuestas volcaron lo siguiente:

1° Impuestos (42%) / 2° Proveedores (29%) / 3° Préstamos (25%) / 4° Sueldos (4%)

En micro y pequeña cambia ubicando a los préstamos en segunda posición y proveedores en tercera. Además para las pequeñas empresas en particular ninguna indicó que dejaría de pagar sueldos. Para las medianas el 47% elige dejar de pagar a los proveedores primero y le sigue el pago de impuestos con el 29%.

9. Análisis bajo COVID – 19

En este año tan particular no podemos ser ajenos a la situación causada por la pandemia. Las empresas han sido muy afectadas por las nuevas condiciones generadas por la misma, las cuales incluyen; disminución de ingresos, pérdida de empleo, y en algunos casos cese total de actividad empresarial.

Incluimos algunas preguntas acerca de las repercusiones que tuvo este nuevo factor sobre sus empresas, para evaluar como habían sufrido los efectos.

Analizamos algunos datos vistos anteriormente en el análisis y relacionamos aquellos tendientes a evaluar el nivel de gestión del capital de trabajo con mayores o menores efectos sufridos por la pandemia.

Si hablamos de nivel de actividad, entendiéndose a éste como el flujo de operaciones, un 42% de los encuestados contestó que mantuvo o aumentó el mismo, un 46% trabajó pero de forma reducida y un 12% se detuvo completamente. Esto da la pauta de uno de los primeros grandes efectos que tuvo sobre los encuestados la pandemia, haciendo que más de la mitad de los mismos redujeran o detuvieran su actividad con las consecuencias que esto conlleva.

Para intentar visualizar si más allá de la actividad, las ventas en sí también se habían reducido encontramos que un 44% vendió más o mantuvo su nivel de ventas, lo que es coherente con la pregunta anterior por lo que intuimos que las ventas están asociadas a la actividad y por ende a los vaivenes económicos y de la sociedad.

El 56% de las empresas encuestadas vendió menos por lo que se vuelve a ver la correlación entre ventas y actividad teniendo para ambas preguntas porcentajes similares.

Esto nos indica que la reducción de las operaciones, podría ser un factor influyente en el nivel de ventas y por ende en las necesidades de capital de trabajo, ya que a mayor nivel de ventas mayores necesidades de fondos.

Cuando hablamos de cantidad de personal, el 54% de las empresas contestó haber mantenido o aumentado la misma por lo que pese a la menor actividad y ventas, una parte de las empresas optó por no reducir su plantilla y por ende las necesidades de fondos asociadas al pago de salarios.

De este modo se observa una relación inversamente proporcional entre la disminución del personal y la disminución de las ventas que podría ser explicada por las leyes laborales del país a la hora reducir la plantilla. Solo un 8% declara haber optado por el despido del personal ante la nueva realidad.

De las empresas que tuvieron baja en su actividad un 43,3% se financió con fondos propios por lo que podría decirse que estas empresas tenían una adecuada gestión del capital de trabajo y al momento de la pandemia contaban con disponibilidades para hacer frente a una situación inesperada.

En el actual contexto regido por la pandemia mundial del COVID-19 el gobierno ha tomado medidas en post de lograr paliar al menos en parte la falta de flujo de ingresos de las empresas. Las medidas tienden a mantener la salud financiera de las micro, pequeñas y medianas ante el shock económico temporal, proteger la calidad crediticia y asegurar la cadena de pagos entre productores, proveedores y distribuidores.

Dejamos un listado de las mismas ordenadas por el organismo que las brinda (ANEXO C).

10. Conclusiones finales

Es importante aclarar que las conclusiones aquí vertidas son consecuencia del análisis de la información recabada, las investigaciones previas estudiadas y las entrevistas realizadas a expertos. Si bien no pretendemos que las mismas sean para el total de la población objeto de estudio, podemos decir que hemos observado tendencias que sí podrían llegar a ser comportamientos que son comunes para este tipo de empresas.

Ante nuestra interrogante inicial acerca de si existe relación entre la gestión del capital de trabajo y los resultados de las mipymes, encontramos evidencias de que efectivamente existiría una relación.

Esto lo sustentamos haciendo un análisis crítico de los hallazgos principales, donde vemos aspectos claves que nos permiten desarrollar relaciones tendientes a comprobar la importancia del capital de trabajo para las mipymes.

En nuestra investigación encontramos una relación entre los resultados desfavorables y la gestión inadecuada de capital de trabajo. Un 28% de aquellos empresarios que percibieron resultados que no conformaron sus expectativas, indicó no haber gestionado los fondos de su empresa de manera adecuada. Cuando hacemos una visión más crítica del restante 72% que entiende que los gestionó adecuadamente, encontramos que existiría un sesgo de parte de los mismos. Muestra de ello es el desconocimiento del ciclo de conversión de caja y el tiempo de producción o entrega de servicio descritos en los hallazgos.

Es por esto que creemos que la relación entre los resultados y el adecuado manejo del flujo de fondos es mayor que la que inicialmente se obtuvo de la encuesta, lo que nos acerca a la hipótesis de nuestro análisis. Es importante aclarar que por la subjetividad de las respuestas, no podemos afirmar cuáles serían las causas reales de este sesgo, sin embargo los expertos

indicaron que existe la dificultad para algunos empresarios de expresar que su gestión es inadecuada.

Otro indicio de la importancia de la gestión del capital de trabajo para las mipymes del Uruguay es que a medida que la estructura de la empresa varía, también lo hace su vulnerabilidad y su capacidad de hacer frente a mayores o menores necesidades de fondos para su operativa.

Para nuestra investigación en las empresas que indican haber tenido resultados insuficientes, y que expresaron haber manejado sus fondos de manera inadecuada, las pequeñas son las que presentan el porcentaje más elevado con un 43% mientras que en las micro y medianas es de 20% y 9% respectivamente. Podemos entonces suponer que las pequeñas empresas son más vulnerables que las micro y medianas porque entendemos que son las que tienen estructuras lo suficientemente complejas y requieren de mayores cuidados a la hora de gestionarse y presentando mayores riesgos.

Si por ejemplo en una empresa un cliente no paga y este representa un porcentaje alto de los deudores por ventas, para una empresa pequeña puede llegar a ocasionar un gran desbalance a diferencia de lo que sucedería en una mediana que tuviera mayor respaldo económico o mejor acceso a líneas de crédito para hacer frente a esta situación. Ante el mismo evento en una micro, si bien puede afectar sus ingresos, la cobertura de costos necesaria al ser menor significa un efecto relativo de menor cuantía en términos de capital de trabajo.

Un hallazgo relevante de esta investigación es que gran parte de los encuestados entiende que su principal objetivo es la obtención de un mayor volumen de ventas, sin embargo parecen no dimensionar la importancia del capital de trabajo necesario para lograrlo. El 71% de quienes expresaron haber tenido resultados insuficientes y que presentaron falta de liquidez, declaró

perder ventas como uno de los principales efectos. Otros efectos mencionados son la pérdida de clientes, y la pérdida de rentabilidad.

Esta situación refleja un hecho de suma importancia, dado que permite visualizar de forma directa la relevancia que tiene la gestión del capital de trabajo en los resultados y como su inclusión en la planificación estratégico-financiera es fundamental para alcanzar el objetivo de ventas, mantener los clientes, y mejorar la rentabilidad.

Al analizar la gestión del capital de trabajo en sí misma, vemos como recae en los dueños o socios, esto es un aspecto típico de estas empresas. Por un lado presentan un gran esfuerzo e ímpetu para llevar adelante sus negocios y por otra parte conservan características que hacen que la gestión de los fondos no sea la adecuada para lograr los objetivos ya que se mezclan aspectos personales y familiares en las decisiones empresariales, así como también en la economía.

Siguiendo con la gestión encontramos que los sistemas informáticos son sub-utilizados o no son prácticos para el uso en mipymes. Es así como se halla muy importante trabajar en las capacidades de los empresarios, que permitan mejorar su adaptabilidad y gestión general de sistemas y software. Por otro lado se resalta la relevancia de que los sistemas tiendan a ser mas amigables y simples, para fomentar y facilitar la gestión del capital de trabajo a los empresarios.

Creemos que el rol del estado como difusor de los planes y asistencias ofrecidas puntualmente puede mejorarse, en el sentido de ampliar el conocimiento por parte de los empresarios y el público en general de los mismos. Así se lograría un mejor aprovechamiento de los programas y existirían mayores sinergias entre los mismos y las empresas que son su objetivo.

Los programas deberían ser dinámicos y salir a buscar a los empresarios sobre todo teniendo en cuenta las dificultades que tienen los dueños de las empresas para dedicar tiempo a la administración y búsqueda de oportunidades.

Es importante que lo mencionado en párrafos anteriores sean planes a largo plazo y a nivel de país, no afectados o regidos por los vaivenes políticos.

Los impuestos son un tema clave a nivel de capital de trabajo para las mipymes ya que tanto encuestados como entrevistados coinciden en los beneficios que tendría una mejor gestión impositiva a través de impuestos inteligentes que consideren los resultados parciales de las empresas. Un ejemplo sería no realizar erogaciones por adelantos de impuestos para empresas que tendrán a cierre de ejercicio pérdidas fiscales.

Otra medida podría ser dejar en forma permanente algunas de las flexibilizaciones impositivas previstas para la pandemia a modo de ayudar a empresas durante períodos con resultados insuficientes.

Consideramos que este trabajo de investigación genera aportes en un aspecto poco explorado en nuestro país, que agrega valor conceptual al entendimiento de los efectos de la gestión del capital de trabajo y de sus posibles causas sobre los resultados empresariales. Esto nos acerca a visualizar la gran importancia que se le debe brindar a su gestión en las mipymes.

11. Buenas prácticas

A continuación enunciamos distintas prácticas que a nuestro juicio pueden ser útiles y beneficiosas para las pymes a la hora de gestionar sus fondos.

11.1. Uso de sistemas informáticos

En Uruguay está ampliamente desarrollado el sistema de facturación electrónica, que ha generado que exista en el mercado variedad de proveedores de software de calidad y a precios accesibles. Además existen beneficios impositivos que permiten descontar el costo del mismo al momento de su declaración anual.

Muchos de estos sistemas incluyen en su paquete básico instrumentos como cuentas de clientes, cuentas de proveedores, montos de IVA a pagar, funcionalidades de reportes que le permiten al usuario visualizar tiempos probables de cobro y de pagos. Estas funciones son sencillas pero útiles para colaborar con un manejo básico de gestión de pagos y cobros.

11.2. Utilización de flujo de fondos

La conectividad tecnológica facilita la obtención de plantillas en Excel y programas o aplicaciones destinadas al armado y uso de flujo de fondos. De este modo el empresario puede acceder de manera simple y comprensible a uno de los métodos más usados y de mayor impacto para gestionar adecuadamente su “caja”.

Su uso requiere una carga inicial de datos y proyecciones, que si bien pueden parecer complejas al inicio, son fundamentales y su comprensión se simplifica rápidamente.

En el día a día solo es necesario tomarse unos minutos para revisarla, actualizarla, y luego considerar qué acciones se pueden tomar, teniendo en cuenta siempre un objetivo de tener saldo suficiente en la caja para cubrir los egresos previstos por la operativa del negocio.

11.3. Evitar los descalces financieros utilizando métodos de cobro al menor plazo

Siempre considerando la estrategia del negocio, y el punto de vista comercial de la empresa, en términos generales es mejor buscar opciones que mitiguen el riesgo y los efectos del uso de métodos e instrumentos de cobro con plazos extensos. Por ejemplo se debe procurar usar cheques diferidos propios para pagos u otros instrumentos cuyas fechas de vencimiento y monto se calcen con las de los cheques diferidos a cobrar.

De lo contrario, el costo financiero se puede volver muy alto, y si se agrega al costo del producto o servicio, el mismo puede ser deficitario, o generar ganancia menor a la pensada. Este costo es habitualmente ignorado o no considerado.

A efectos de brindar un análisis práctico, comprensible y útil, planteamos la siguiente situación para ilustrar cómo el costo financiero, sí se puede volver parte del costo del producto o servicio, e impactar los egresos de la empresa:

Una empresa vende un producto a \$10.000, cuyo costo contable es de \$8500. Lo que significa una ganancia de \$1500. Se cobra a través de un cheque diferido a 60 días. Para su producción se deben abonar los insumos y otros costos en menos de 30 días. La empresa no cuenta con disponibilidad para abonar los costos, salvo que cobre el cheque diferido.

Como lo cobra en 60 días pero debe pagar en menos 30, debe hacerse de dinero para poder afrontar los pagos. Recibir ese dinero significa endeudarse solicitando crédito de algún tipo. Si tomamos por ejemplo una tasa del 10%, significa que el prestador cobrará por dar los \$8500, \$850. Este costo financiero debemos agregarlo al costo contable para arribar a su costo final: \$9350. Llevando la ganancia a solo \$650.

11.4. Aprovechar la red de beneficios y programas estatales y municipales

En el portal uruguayemprendedor.uy, se encuentra la iniciativa interinstitucional impulsada por el Ministerio de Industria, Energía y Minería, con el apoyo de la Agencia Nacional de Desarrollo, la Agencia Nacional de Investigación e Innovación y la Universidad de la República. Es un proyecto del Sistema Nacional de Transformación Productiva y Competitividad e involucra a la red de instituciones públicas y privadas que promueven el emprendimiento en el país. Se encuentran servicios y apoyos para la información, orientación e interacción para emprendedores. Brinda información sobre apoyo y herramientas disponibles en el país para fomentar el emprendimiento, tanto en forma presencial como en línea. Aquí se presenta una vasta red de oportunidades y beneficios para emprendedores, muchos de los cuales impactan directa o indirectamente en la gestión de capital de trabajo.

La unidad de Mypes de la IMM (montevideo.gub.uy/institucional/dependencias/mypes), por su parte, posee diversos programas que acompañan técnicamente al emprendedor desde el análisis de viabilidad de su idea de negocios, puesta en marcha, crecimiento y despegue de las ventas. El emprendedor cuyo plan de negocios sea viable puede acceder a oportunidades de comercialización (Programa Incubadora Comercial), a fuentes de financiamiento o garantía de alquiler para local comercial (Área Financiamiento).

Estos son solo dos ejemplos, existen otros programas y entidades que brindan beneficios y oportunidades para mipymes, lo importante es consultar todos o cualquiera de ellos para poder acceder a mejores condiciones, siendo fundamentales para la gestión del flujo de fondos.

11.5. Delegar la gestión de flujos en la medida que sea posible

Las mypimes, tienden a ser gestionadas por sus dueños íntegramente para todos los aspectos de la empresa. Nuestros datos muestran tendencias de que es mejor para el dueño delegar en la medida que su estructura económica lo permita la gestión de fondos en otras personas que puedan enfocarse en ello.

Esto no significa perder el control del dinero que entra y sale de la compañía, sino por el contrario aumentar su control al agregar un responsable de informar y proponer opciones sobre el mismo. Sí es fundamental que toda erogación material esté supervisada y aprobada por el dueño de la empresa.

11.6. Visualizar la gestión de fondos como pilar fundamental para las ventas

Las empresas suelen autoevaluarse en función de sus ventas, y basan su funcionamiento en el objetivo de aumentar las ventas lo más posible. Nuestra investigación arrojó información relativa a la incidencia que puede tener sobre la pérdida de ventas, la falta de disponibilidad de dinero.

Es así que si se considera a las ventas como objetivo principal, es fundamental considerar la gestión de fondos como pilar para alcanzarlas. Tener esto en mente, ayuda a darle mayor relevancia y atención a los flujos de fondos, ya que con su gestión, el empresario sabe que está mitigando el riesgo de perder ventas y clientes.

11.7. Tener precaución en el uso de los medios de pago electrónico

En nuestra investigación destacamos la importancia de considerar los costos asociados al uso de los medios de pago electrónico y de tarjetas de crédito. Ser precavido en cuanto a las

condiciones a acordar, las tasas, y plazos, para no incurrir en efectos que pueden mermar su disponibilidad, y reducir su rentabilidad.

Es notorio que su uso puede ser difícil de evitar sobretodo en determinados rubros, pero su gestión adecuada es crítica, y el prestar atención detallada a los términos antes de decidir qué medio utilizar es fundamental.

12. Referencias bibliográficas

Alcarria, J. (2012). *Introducción a la contabilidad*. Publicaciones de la Universitat Jaume I. Servei de Comunicació i Publicacions. Campus del Riu Sec. Edifici Rectorat i Serveis Centrals, 12071.

Arévalo, H. A. V. (2003). *Consideraciones prácticas para la gestión del capital de trabajo en las PyMES innovadoras*. Revista Escuela de Administración de negocios, (47), 98-109.

Dunn de Avila, J. (2019). *Mecanismos de financiamiento para pymes a través del mercado de valores: La experiencia internacional y recomendaciones para Uruguay*.

Durán, Y. (2011). *Administración del capital de trabajo: una herramienta financiera para la gerencia de las PYME tradicionales venezolanas*. Visión Gerencial, 10(1), 37-56.

Gitman, L. J. (1986). *Fundamentos de administración financiera*. Harla.

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2012). *Principios de Administración Financiera*. Pearson Education.

Instituto Nacional de Estadística. (2020, junio). *Entidades Jurídicas con actividad económica del Sector Privado, Tamaño Mpymes, según división Rev.4 Total País 2018*. <http://www.ine.gub.uy:82/Anda4/index.php/catalog/696/download/941>

Ministerio de industria, energía y minería (2017). *Encuesta Nacional mipymes industriales, comerciales y de servicios*.

Morales Martínez, E., Guardiola Esmeral, A., & Issa Fontalvo, S. (2014). *Factores determinantes del cierre de las pymes durante los primeros cinco años de su creación en la ciudad de Santa Marta*.

Pascale, R. (2009). *Decisiones financieras*. (6^a ed). Montevideo: Prentice Hall-Pearson Education.

Pass, C., & Pike, R. (1987). Management of working capital: a neglected subject. *Management Decision*.

Rizzo, M. M. (2007). *El capital de trabajo neto y el valor en las empresas. La importancia de la recomposición del capital de trabajo neto en las empresas que atraviesan o han atravesado crisis financieras*. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (61), 103-121.

Roldós, M., Blanco, A., de la Vega, M., Legazcue, N., Seijas, M. N., Giradini, J. J., ... & Vernazza Mañan, E. (2019). The use of financial tools in a sample of Uruguayan firms. *Finance, Markets and Valuation*, 5(1), 95-110.

Rotstein, F., Esandi, J. I., Barco, E., & Briozzo, A. E. (2004). *La administración eficiente del capital de trabajo como instrumento para detectar y prevenir fracasos financieros: Breve Reseña*. *Escritos contables*, (45), 63-84.

Torres Moreno, A. (2006). *Administración del capital de trabajo, factor determinante de competitividad y posicionamiento de productos en los mercados internacionales*. *Avances Investigación en Ingeniería*, (5), 661-68.

Universidad Nacional de Colombia, Sede Manizales, Facultad de Ciencias y Administración. (2005). *Investigación en Administración en América Latina: Evolución y Resultados*. Edigraficas, Manizales Colombia.

Van Horne, J. C., & Wachowicz, J. M. (2010). *Fundamentos de administración financiera*. Pearson educación.

Vera, M., Melgarejo, Z., & Mora, E. (2013). *Acceso a la financiación en Pymes*. INNOVAR, 12, 149-160.

Weston, J. F., Brigham, E. F., & Araiza, J. G. M. (1994). *Fundamentos de administración financiera*. McGraw-Hill Education.

ANEXO A

*** 1. IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA (NOMBRE FANTASÍA O RAZÓN SOCIAL)**

*** 2. RUBRO DE SU EMPRESA**

SERVICIOS

COMERCIO

INDUSTRIA

OTRO (ESPECIFIQUE)

*** 3. INDIQUE A QUÉ SE DEDICA SU EMPRESA**

4. ¿EN QUÉ DEPARTAMENTO ESTA UBICADA SU EMPRESA?

MONTEVIDEO

CANELONES

OTRO

*** 5. ¿CÓMO CONSIDERA LOS RESULTADOS DE SU EMPRESA PARA EL AÑO 2019?**

MUY BUENOS

BUENOS

MALOS

MUY MALOS

*** 6. ENCARGADO DE LA GESTIÓN DEL FLUJO DE FONDOS DE SU EMPRESA**

DUEÑO O SOCIO

PROFESIONAL INTERNO A LA EMPRESA

PROFESIONAL EXTERNO A LA EMPRESA

DEPARTAMENTO ESPECÍFICO DE LA EMPRESA

* 7. ¿CÓMO CONSIDERA QUE GESTIONÓ SU EMPRESA EL FLUJO DE FONDOS EN EL 2019?

- MUY BIEN
- BIEN
- MAL
- MUY MAL

* 8. ¿CONSIDERA QUE TUVO DIFICULTADES PARA OBTENER LOS FONDOS A TIEMPO PARA HACER FRENTE A SUS OBLIGACIONES DURANTE 2019?

- MUY FRECUENTEMENTE
- FRECUENTEMENTE
- CASI NUNCA
- NUNCA

* 9. SI TUVO DIFICULTADES DE LIQUIDEZ, ¿CUÁL DE ESTOS EFECTOS CONSIDERA QUE LE CAUSÓ?

(puede seleccionar mas de uno)

- | | |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> MENOR VENTA | <input type="checkbox"/> FALTANTES DE STOCK |
| <input type="checkbox"/> REBAJA DE PRECIO Y PÉRDIDA DE RENTABILIDAD | <input type="checkbox"/> VENTA DE ACTIVOS |
| <input type="checkbox"/> RETRASO EN PRODUCCIÓN | <input type="checkbox"/> DESCUENTO DE CHEQUES |
| <input type="checkbox"/> MENOR CALIDAD DEL PRODUCTO O SERVICIO | <input type="checkbox"/> NO TUVE DIFICULTADES |
| <input type="checkbox"/> PÉRDIDA DE CLIENTES | <input type="checkbox"/> OTROS |

* 10. ¿QUÉ MÉTODO DE CALCULO Y DE GESTIÓN DE CAPITAL DE TRABAJO UTILIZA HABITUALMENTE?

(puede seleccionar mas de uno)

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> CICLO DE CONVERSIÓN DE CAJA | <input type="checkbox"/> GESTION DIARIA SIN METODO ESPECÍFICO |
| <input type="checkbox"/> ACTIVO CORRIENTE MENOS PASIVO CORRIENTE | <input type="checkbox"/> OTROS |
| <input type="checkbox"/> FLUJO DE FONDOS | <input type="checkbox"/> NINGUNO |

* 11. ¿CUÁL ES EL PLAZO DESDE QUE COMPRA LA MATERIA PRIMA PARA CONFECCIONAR SUS PRODUCTOS Y SERVICIOS HASTA QUE COBRA LA VENTA DEL MISMO? (EN DÍAS PARA EL AÑO 2019, EN CASO DE SER MÁS DE UN PRODUCTO O SERVICIO PUEDE USAR EL PROMEDIO PARA EL TOTAL DE PRODUCTOS Y SERVICIOS)

- | | |
|---------------------------------|----------------------------------|
| <input type="radio"/> NO CONOCE | <input type="radio"/> 61-90 |
| <input type="radio"/> 0-30 | <input type="radio"/> MAYOR A 90 |
| <input type="radio"/> 31-60 | |

* 12. ¿CUÁNTO TARDÓ EN COBRAR SUS VENTAS EN PROMEDIO EN DÍAS PARA EL 2019?

- NO CONOCE 61-90
 0-30 MAYOR A 90
 31-60

13. ¿CÓMO REALIZA EL CÁLCULO PARA LA PREGUNTA ANTERIOR?

14. ¿CUÁNTOS DÍAS TARDÓ EN PAGAR SUS COMPRAS Y GASTOS EN PROMEDIO PARA EL AÑO 2019?

- NO CONOCE 61-90
 0-30 MAYOR A 90
 31-60

15. ¿CÓMO REALIZA EL CÁLCULO PARA LA PREGUNTA ANTERIOR?

* 16. ¿CUÁNTOS DÍAS DEMORÓ EN 2019 EN USAR SU MATERIA PRIMA O INSUMOS, EN PROMEDIO PARA SU PRINCIPAL PRODUCTO?

- NO CONOCE 61-90
 0-15 MAYOR A 90
 16-30 (EMPRESA DE SERVICIO: NO APLICA LA CONSULTA)
 31-60

* 17. ¿POR CUÁNTOS DÍAS MANTUVO SUS PRODUCTOS TERMINADOS EN STOCK EN 2019 EN PROMEDIO PARA SU PRINCIPAL PRODUCTO?

- NO CONOCE 61-90
 0-15 MAYOR A 90
 16-30 (EMPRESA DE SERVICIOS: NO APLICA LA CONSULTA)
 31-60

* 18. ¿CUÁNTOS DÍAS TARDÓ EN 2019 EN SU PROCESO DE PRODUCCIÓN O EN BRINDAR SU SERVICIO, EN PROMEDIO PARA SU PRINCIPAL PRODUCTO/ SERVICIO?

- NO CONOCE 31-60
 0-15 61-90
 16-30 MAYOR A 90

19. ¿PORCENTUALMENTE CÓMO SE FINANCIA SU EMPRESA ENTRE FONDOS PROPIOS Y FONDOS DE TERCEROS?

	%
FONDOS PROPIOS	<input type="text"/>
FONDOS DE TERCEROS	<input type="text"/>

* 20. ANTE NECESIDADES DE FONDOS PARA EL NORMAL FUNCIONAMIENTO DE SU EMPRESA ¿A QUÉ FUENTES RECORRE?

- FONDOS PROPIOS DE LA EMPRESA
- FAMILIA
- CRÉDITO BANCARIO
- FINANCIERAS
- OTRA (ESPECIFIQUE)

21. ¿PIDE O PIDIÓ PRÉSTAMOS PARA FINANCIAR SU ACTIVIDAD?

- NUNCA
- SI, MÁS DE UNA VEZ EN EL ÚLTIMO AÑO
- SOLO AL INICIO DE LA EMPRESA
- NINGUNA DE LAS ANTERIORES
- SI, UNA VEZ EN EL ÚLTIMO AÑO

* 22. ¿EN CASO DE HABER TENIDO PARA LOS AÑOS ANTERIORES PRÉSTAMOS DE CORTO PLAZO (MENORES A UN AÑO) EN QUÉ LOS UTILIZÓ?

- COMPRA DEL LOCAL O GRANDES REFORMAS
- ARRENDAMIENTO DEL LOCAL
- COMPRA DE MATERIA PRIMA
- COMPRA MAQUINARIA , VEHÍCULOS Y EQUIPOS
- OTRAS DEUDAS MENORES
- MANTENIMIENTO
- NUNCA SOLICITÉ PRÉSTAMOS MENORES A UN AÑO

* 23. ¿EN CASO DE HABER TENIDO PARA LOS AÑOS ANTERIORES PRÉSTAMOS DE LARGO PLAZO (MAYORES A UN AÑO) EN QUÉ LOS UTILIZÓ?

- COMPRA DEL LOCAL O GRANDES REFORMAS
- ARRENDAMIENTO DEL LOCAL
- COMPRA DE MATERIA PRIMA
- COMPRA MAQUINARIA , VEHÍCULOS Y EQUIPOS
- OTRAS DEUDAS MENORES
- MANTENIMIENTO
- NUNCA SOLICITÉ PRÉSTAMOS MAYORES A UN AÑO

24. ¿CUÁL FUE LA TASA DE INTERÉS MENSUAL DE SUS FUENTES DE FINANCIAMIENTO PARA EL AÑO 2019?

% INTERÉS MENSUAL

25. ¿CUÁL DE ESTOS MEDIOS DE PAGO ACEPTÓ EN 2019?

- EFECTIVO
- DÉBITO
- TRANSFERENCIA
- OTRO (ESPECIFIQUE)
- TARJETA DE CRÉDITO
- CHEQUE DIFERIDO

26. ¿QUÉ PESO TUVIERON EN SUS COBRANZAS DEL 2019 ESTOS MEDIOS DE PAGO?

%

EFFECTIVO

DÉBITO

TRANSFERENCIA

TARJETA DE CRÉDITO

CHEQUE DIFERIDO

OTRO

27. ¿QUÉ PESO TUVIERON ESTOS PLAZOS DE PAGO EN SUS VENTAS DE 2019?

	%
CONTADO	<input type="text"/>
VENTA A CRÉDITO A 15 DÍAS	<input type="text"/>
VENTA A CRÉDITO A 30 DÍAS	<input type="text"/>
VENTA A CRÉDITO A 45 DÍAS	<input type="text"/>
VENTA A CRÉDITO A 60 DÍAS	<input type="text"/>
OTRO	<input type="text"/>

28. ¿QUÉ PESO TUVIERON ESTOS PLAZOS DE PAGO EN SUS COMPRAS DE 2019?

	%
CONTADO	<input type="text"/>
PAGO A CRÉDITO A 15 DÍAS	<input type="text"/>
PAGO A CRÉDITO A 30 DÍAS	<input type="text"/>
PAGO A CRÉDITO A 45 DÍAS	<input type="text"/>
PAGO A CRÉDITO A 60 DÍAS	<input type="text"/>
OTRO	<input type="text"/>

29. ¿QUÉ OBJETIVOS DE CUMPLIMIENTO SE TRAZA?

- AUMENTAR EL VOLUMEN DE VENTAS
- MANTENER EL VOLUMEN HISTÓRICO DE VENTAS
- % ESPECÍFICO DE RENTABILIDAD
- REDUCCIÓN DE COSTOS
- OTRO (ESPECIFIQUE)

* 30. ¿CÓMO EVALÚA EL CUMPLIMIENTO DE DICHOS OBJETIVOS?

- INDICADORES
- BENCHMARKING (COMPARACIÓN CON OTRAS EMPRESAS DEL SECTOR)
- DATOS HISTÓRICOS DE LA EMPRESA
- OTRO (ESPECIFIQUE)

31. ¿CÓMO REACCIONA ANTE EL NO CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS TRAZADOS?

* 32. ¿CUÁLES DE ESTOS ELEMENTOS POSEE SU SISTEMA DE INFORMACIÓN CONTABLE?
(puede marcar más de una)

- SOFTWARE CONTABLE
- SOFTWARE DE FACTURACIÓN ELECTRÓNICA
- SEGUIMIENTO MANUAL
- NINGUNO DE LOS ANTERIORES

33. ¿SUS SISTEMAS CONTABLE Y ADMINISTRATIVO LE AYUDAN EN LA GESTIÓN DEL CAPITAL DE TRABAJO DE SU EMPRESA?

- SI
- NO

34. ¿INDIQUE QUÉ PORCENTAJE SIGNIFICABAN PARA EL AÑO 2019 EN SUS GASTOS LOS SIGUIENTES RUBROS?

COSTOS FINANCIEROS	<input type="text"/>
COSTOS DE BIENES Y SERVICIOS SUMINISTRADOS POR TERCEROS	<input type="text"/>
IMPUESTOS	<input type="text"/>
REMUNERACIONES Y CARGAS SOCIALES	<input type="text"/>
OTROS	<input type="text"/>

35. ¿EN QUÉ ORDEN PAGA LOS SIGUIENTES RUBROS (2019)?



PRÉSTAMOS



PROVEEDORES



IMPUESTOS



SUELDOS

36. SI TUVIERA QUE ELEGIR QUÉ NO PAGAR, DEBIDO A QUE NO PUEDE PAGAR TODO. ¿CUÁL DEJARÍA DE PAGAR?

- PRÉSTAMOS
- PROVEEDORES
- IMPUESTOS
- SUELDOS

* 37. ANTIGÜEDAD EN AÑOS DE SU EMPRESA

- 0-2
- 3-10
- 11-20
- MAYOR A 20

* 38. CANTIDAD DE PERSONAL OCUPADO AL 31/12/2019 (solo a efectos de clasificar la empresa en Micro, Pequeña o Mediana según Clasificación Mipyme Decreto 504/007)

- 1-4
- 5-19
- 20-99

* 39. INGRESOS ANUALES 2019 (solo a efectos de Clasificar la empresa en Micro, Pequeña o Mediana según Clasificación Mipyme Decreto 504/007)

- HASTA 2.000.000 UI (\$8.730.600)
- HASTA 10.000.000 UI (\$43.653.000)
- HASTA 75.000.000 UI (\$327.397.500)

40. ¿SE INCORPORARON NUEVOS EMPLEADOS / COLABORADORES A SU EMPRESA EN EL AÑO 2019?

- NO
- DE 1 A 5
- DE 6 A 10
- MAS DE 10

41. ANTE ESTE NUEVO CONTEXTO QUE VIVIMOS EN ESTE AÑO (COVID-19)

SU NIVEL DE ACTIVIDAD

- SE MANTUVO
- AUMENTÓ
- TRABAJÓ PERO DE FORMA REDUCIDA
- DETUVO SU ACTIVIDAD

42. ANTE ESTE NUEVO CONTEXTO QUE VIVIMOS EN ESTE AÑO (COVID-19)

SU NIVEL DE VENTAS

- SE MANTUVO
- VENDIÓ MAS
- VENDIÓ MENOS

43. ANTE ESTE NUEVO CONTEXTO QUE VIVIMOS EN ESTE AÑO (COVID-19)

SU CANTIDAD DE PERSONAL

- SE MANTUVO
- SE REDUJO POR SEGURO DE PARO POR SUSPENSIÓN
- SE REDUJO POR SEGURO DE PARO POR DESPIDO
- SE REDUJO POR SEGURO POR SUSPENSIÓN Y DESPIDO
- AUMENTÓ

* 44. ANTE ESTE NUEVO CONTEXTO QUE VIVIMOS EN ESTE AÑO (COVID-19)

EN CASO DE HABER TENIDO BAJA DE ACTIVIDAD O DETENCIÓN TOTAL:
¿SE FINANCIÓ CON?

- | | |
|--|---|
| <input type="radio"/> CAPITAL DE LA EMPRESA | <input type="radio"/> FINANCIERAS |
| <input type="radio"/> CAPITALIZACIÓN DE SOCIOS | <input type="radio"/> NO TUVE BAJA DE ACTIVIDAD |
| <input type="radio"/> PRÉSTAMOS GUBERNAMENTALES BPS - BROU | <input type="radio"/> NO UTILICÉ FINANCIAMIENTO |

45. ANTE ESTE NUEVO CONTEXTO QUE VIVIMOS EN ESTE AÑO (COVID-19)

¿QUÉ MEDIDAS ADICIONALES REQUERIRÍA DEL ESTADO PARA FACILITAR LA CONTINUIDAD DE SU EMPRESA?

* 46. A MODO DE VALIDACIÓN ACADÉMICA SOLICITAMOS SI LO DESEA NOS INDIQUE SUS DATOS DE NOMBRE Y CARGO.

47. LO INVITAMOS A DEJARNOS SUS COMENTARIOS SI LO DESEA.

ANEXO B

- En su experiencia: ¿Quiénes son los principales encargados de gestionar los fondos de las mipymes?
- ¿Qué tan desarrollado cree que está el concepto de capital de trabajo en la gestión de las mipymes?
- Para usted: ¿Las mipymes usan los métodos académicos más aceptados de gestión de capital de trabajo u otros?
- ¿Cómo considera que gestionan las mipymes su flujo de fondos?
- ¿Cuáles son los efectos principales que causa la falta de liquidez?
- ¿Según su experiencia: ¿Cuáles cree que son las fuentes principales de financiamiento de las mipymes?
- ¿En qué grado cree que se ven afectadas las mipymes en el poder de negociación con clientes y proveedores grandes? ¿Qué cree que se podría hacer en estos temas para las mipymes?
- ¿Es extendido el uso de sistemas de software en este tipo de empresas?, ¿Ayudan a una mejor gestión?
- ¿Sería aplicable financiar impuestos por parte del estado pero de manera estructurada?
- ¿Cuál cree usted que son las razones más importantes para el cierre de una mipyme?

ANEXO C

Con el fin de enfrentar las consecuencias de la propagación del virus en el sector privado, el Gobierno y otras instituciones del país dispusieron una serie de apoyos, decretos e iniciativas.

ANDE

Herramienta para empresas afectadas por el COVID-19: Es una plataforma que en solo tres pasos brindará las opciones de apoyo que aplican a las características de cada empresa.

Programa crédito dirigido: Apoyo financiero a las mipymes a través de créditos para capital de trabajo, plazos de pago mayores, tasas de interés menores y período de gracia prolongado.

BCU

Extensión del vencimiento de créditos: Se autorizó a las instituciones de intermediación financiera, empresas de servicios financieros y administradoras de crédito de mayores activos a extender los plazos de vencimiento de los créditos al Sector No Financiero en acuerdo con sus clientes por hasta 180 días.

BID

Apoyo a países afectados por el COVID-19:

Productividad económica y empleo. Programas de financiamiento para PYMES y garantías de liquidez de corto plazo, de comercio exterior, y de reestructuración de préstamos.

Políticas fiscales. Apoyo a los países en el diseño y la implementación de medidas, planes de continuidad y alternativas para la recuperación económica.

BPS

Aplazamiento de aportes: Se difiere el pago de los monotributistas y los aportes de dueños y socios de sociedades personales, correspondiente a los meses de pago abril y mayo.

Subsidio especial por desempleo: Régimen especial de subsidio por desempleo para trabajadores de la actividad privada afectados por la emergencia sanitaria nacional.

BROU

Créditos productivos: Implementación de un programa de créditos productivos para las pequeñas y medianas empresas en condiciones más flexibles.

Préstamos a empresas: Postergación del vencimiento de capital e intereses previstos para empresas con deudas menores a USD 200.000 (o su equivalente en moneda nacional).

DGI

Postergación de pago: Se difiere el pago del IVA Mínimo (Literal E) para los pagos del mes de marzo y abril, que se abonarán en seis cuotas iguales, consecutivas, sin intereses, a partir de mayo.

Prórroga de vencimientos: Se establecieron prórrogas en los vencimientos de abril de 2020 para la cancelación de los pagos correspondientes.

Nuevos servicios en línea: DGI habilita nuevos servicios en línea y más facilidades para la seguridad de los contribuyentes.

SISTEMA NACIONAL DE GARANTÍAS

Sistema nacional de garantías: Incremento de los fondos disponibles para otorgar garantías parciales de crédito a las pymes por hasta un monto total de créditos de 2.500 millones de dólares.

SiGa Emergencia: Nueva línea de garantías SiGa Emergencia (comisiones y tasas de interés menores) destinado a empresas sin garantías y con necesidad de acceder a créditos.

TRANSFORMA URUGUAY

Registro único de consultores: Un sistema de acceso público que reúne personas, consultores, empresas e instituciones poniendo en común información relevante para conectar de manera eficiente políticas públicas y recursos necesarios para implementarlas.

Centros de competitividad Empresarial: Los CCE son un espacio donde las Mipymes y los emprendedores de un territorio determinado pueden acceder a una oferta de apoyo integral para su crecimiento y desarrollo.

URUGUAY XXI

COVID-19: Información útil para empresas exportadoras: Plataforma web que tiene como fin colaborar con los esfuerzos de las micro, pequeñas y medianas empresas uruguayas afectadas por las consecuencias de la propagación del virus en todo el mundo. Contenidos actualizados sobre mercados internacionales, tendencias y alternativas, apoyos, recursos y aplicaciones interactivas de inteligencia competitiva, así como una agenda de actividades a distancia.

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA

Trabajo

Flexibilización del uso del seguro de desempleo y habilitación a recurrir a él por menor tiempo e incluso por medio horario, para contemplar a los sectores afectados por la paralización parcial de sus actividades. Estos son comercio en general, comercio minorista de alimentación, hoteles, restaurantes y bares, servicios culturales y de esparcimiento y agencias de viajes.

Extensión del régimen especial del seguro de paro flexible a todos los sectores de actividad.

Prolongación del seguro de desempleo parcial al 31 de mayo de este año.

Economía

Ofrecimiento de líneas de crédito en condiciones flexibles por parte del Banco República hasta un monto total de 50 millones de dólares y trabajo con organismos multilaterales de crédito para incrementarla a 125 millones de dólares.

Ofrecimiento de préstamos para pequeñas y medianas empresas

Aplazamiento de vencimientos de pago de la Dirección General Impositiva y el Banco de Previsión Social.

Incremento del fondo de garantías de crédito de la Agencia Nacional de Desarrollo (ANDE) para que las instituciones financieras accedan a créditos por un monto de hasta 2.500 millones de dólares.

Instrumentación de una línea para las empresas afectadas directamente por esta emergencia sanitaria, dentro de los programas de crédito dirigido de ANDE, que contará con una tasa subsidiada por el Ministerio de Economía y Finanzas.

Anuncio de acceso, desde el 5 de mayo, a un préstamo, por 12.000 pesos en mayo y 12.000 pesos en junio, para las empresas unipersonales. El beneficio se otorgará en unidades indexadas (UI), sin tasa de interés y puede ser abonado en 24 cuotas iguales y consecutivas. Se habilitará, con la presentación de la cédula y número de RUT, en locales de cobranza de todos los departamentos del país.

Exoneración del pago de cargos fijos y potencia contratada del servicio eléctrico, entre abril y agosto, a jardines de infantes, centros culturales, gimnasios y pequeños clubes deportivos registrados en el Ministerio de Educación y Cultura.

Financiación del 70 % del valor de las facturas de consumo eléctrico correspondientes al período de abril a noviembre de este año, para hoteles y restaurantes inscriptos en el Ministerio de Turismo. Los pagos podrán ser abonados en cuatro cuotas a partir de diciembre.

Bonificaciones y flexibilizaciones a socios cooperativistas de sectores de consumo, ahorro y crédito, trabajo, sociales, agro y vivienda en sus aportes patronales. El Banco de Previsión Social les bonificará el 40 % y les financiará el 60 % restante en seis cuotas sin intereses.

Sector productivo

Inscripción de productores agropecuarios o frutícolas de la zona afectada por la emergencia agropecuaria incluida en el decreto del Ministerio de Ganadería, Agricultura y Pesca, a fin de obtener un 18 % de rebaja en la contribución inmobiliaria.