



**INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**CARRERA: CONTADOR PÚBLICO**

**TRABAJO FINAL DE GRADO**

**“PROPUESTAS DE MEJORA PARA EL DESARROLLO COMPETITIVO DE LAS PYMES RADICADAS EN LA CIUDAD DE ARROYITO, A TRAVÉS DEL ANÁLISIS DE LAS DIMENSIONES FINANCIERA, TRIBUTARIA Y ESTRATÉGICA”**

**Tutor: Lic. Ana Carolina Razzi**

**Alumnos: Gallo Jérica - Rivadero Melisa**

**Fecha: Agosto de 2016**

“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

## **Dedicatoria**

A nuestras familias, quienes nos ayudaron a concretar nuestro objetivo y nos motivaron en todo momento...

“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

## **Agradecimiento**

Agradecemos a nuestras familias por apoyarnos siempre en este camino, a todas las personas que colaboraron en la elaboración de esta investigación y a nuestra tutora Lic. Ana Carolina Razzi, por habernos ayudado en la realización este trabajo.

“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

**“PROPUESTAS DE MEJORA PARA EL DESARROLLO COMPETITIVO DE  
LAS PYMES RADICADAS EN LA CIUDAD DE ARROYITO, A TRAVES DEL  
ANALISIS DE LAS DIMENSIONES FINANCIERA, TRIBUTARIA Y  
ESTRATEGICA”**

“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”



FECHA: ...../...../.....

FACULTAD: .....

DEPARTAMENTO: .....

PRESENTACIÓN DEL INFORME FINAL DEL TRABAJO FINAL DE GRADO  
/ TRABAJO FINAL DE PREGRADO

Sr. Director Departamento

De mi consideración:

Habiendo finalizado la confección del Informe Final de mi TFG / TFP, me dirijo a Ud. a fin de solicitar la evaluación del mismo, de acuerdo al Art. 10.2 del "REGLAMENTO GENERAL DE TRABAJO FINAL DE GRADO O TRABAJO FINAL DE PREGRADO".

Córdoba, ...../...../.....

Firma del Alumno: .....

Visto Bueno:

Firma del Tutor: .....

“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”



**I  
U  
A** INSTITUTO  
UNIVERSITARIO  
AERONAUTICO

Facultad de Ciencias de la  
Administración

Departamento Desarrollo  
Profesional

Lugar y fecha: Córdoba 22/08/2016

**INFORME DE ACEPTACIÓN del PROYECTO DE GRADO**

**Título del Proyecto de Grado:** "PROPUESTAS DE MEJORA PARA EL DESARROLLO COMPETITIVO DE LAS PYMES RADICADAS EN LA CIUDAD DE ARROYITO, A TRAVES DEL ANALISIS DE LAS DIMENSIONES: FINANCIERA, TRIBUTARIA Y ESTRATEGICA"

**Integrantes:** (Apellido, Nombre y Carrera) Gallo, Jésica - Contador Público y Rivadero, Melisa - Contador Público

**Profesor Tutor del PG:** Mgter. Ana Carolina Razzi

**Miembros del Tribunal**

**Evaluador:**.....  
.....

**Resolución del Tribunal Evaluador**

- El PG puede aceptarse en su forma actual sin modificaciones.
- El PG puede aceptarse pero el/los alumno/s debería/n considerar las Observaciones sugeridas a continuación.
- Rechazar debido a las Observaciones formuladas a continuación.

**Observaciones:**

## Índice

Dedicatoria	2
Agradecimiento	3
Presentación del informe final de del trabajo final de grado	5
Informe de aceptación del proyecto de grado	6
Índice	7
Resumen	12
Introducción	14
Capítulo I: Marco teórico	16
1.1 Marco teórico	17
1.1.1 Definición de pyme.	17
1.1.2 Etapas de la constitución de una pyme	20
1.1.3 Factores que influyen en el desempeño de la pyme	23
1.1.4 Contribución de las pymes al desarrollo	28
1.1.5 Caracterización de la pyme cordobesa	30
1.1.6 Dimensión tributaria	34
1.1.7 Dimensión financiera	38
1.1.8 Dimensión estratégica	40
1.1.9 Principales falencias de las pymes argentinas	43
1.2 Marco referencial	47
1.2.1 Características del macro y micro entorno	47
1.2.2 Régimen tributario	49
1.2.3 Fuentes de financiamiento	52
1.2.4 Programas para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en Córdoba	60
1.2.5 Las pymes y el accionar estratégico	61
Capítulo II: Relevamiento, análisis y diagnóstico	64
2.1 Metodología, relevamiento, análisis y diagnóstico de las pymes	65
2.1.1 Metodología	65
2.2 Resultados del relevamiento	67
2.2.1 Dimensión financiera	68
2.2.2 Dimensión tributaria	76

2.2.3 Dimensión estratégica	82
2.3 Diagnostico	89
2.4 Análisis FODA	90
Capitulo III: Propuestas de mejora	94
3.1 Propuesta de mejora	95
Dimensión tributaria	96
Dimensión financiera	100
Dimensión estratégica	103
Conclusión	106
Bibliografía	109
Anexos	112
Cuestionario N° 1	113
Cuestionario N° 2	119
Sistematización de datos	120
A) Dimensión financiera	120
B) Dimensión tributaria	140
C) Dimensión estratégica	165
Respuestas cuestionario N° 2	188
Figura 1.1Etapas de constitución de PyMEs	21
Figura 1.2 Porcentajes de afectación de las empresas y las causales	24
Figura 1.3 Porcentaje de acceso a financiamiento	25
Figura 1.4 Problemática en PyMEs cordobesas	31
Figura 1.5 Análisis FODA de las pymes cordobesas	32
Figura 1.6 Presión Tributaria en la región	35
Figura 1.7 Financiamiento en las PyMEs	56
Figura 1.8 Proyectos financiados por el Estado por provincia	60
Figura 1.9: Plano de la Ciudad de Arroyito	65
Grafico 1.1 ¿Considera al aspecto financiero, causa relevante para la problemática que se puede/ podría originar en su empresa?	68
Grafico 1.2 Pondere del 1 al 5 el grado de importancia que tiene el aspecto	69



financiero en la toma de decisiones

Grafico 1.3 ¿Tuvo acceso a financiación de terceros en los últimos cinco años?	69
Grafico 1.4 ¿Cuál/ es son los instrumentos financieros (de terceros) a los cuales ha accedido en los últimos cinco años?	70
Grafico 1.5 % Capital propio	71
Grafico 1.6 % Capital de terceros	72
Grafico 1.7 Promedio de capital propio y privado	73
Grafico 1.8 ¿Qué tipo de entidad brindó la alternativa de financiamiento?	74
Grafico 1.9 ¿Qué factores considera que deberían prevalecer en el entorno para mejorar la situación actual de la empresa?	75
Grafico 2.1 ¿Considera al aspecto tributario causa relevante de debilidades en su empresa?	76
Grafico 2.2 ¿Cómo impacta la carga tributaria de la empresa en el desarrollo de sus actividades?	77
Grafico 2.3 Ponderar del 1 a 5 el grado de importancia que tiene el aspecto tributario en la toma de decisiones	77
Grafico 2.4 Nombre los principales tres gravámenes que alcanzan a la realidad de la empresa	78
Grafico 2.5 Pondere por grado de repercusión desfavorable de 1 a 3 las los gravámenes mencionados anteriormente	79
Grafico 2.6 ¿Considera a la evasión fiscal como factor influyente en la competitividad de la empresa?	80
Grafico 2.7 De ser afirmativa la respuesta anterior, ¿en qué grado?	81
Grafico 2.8 ¿Qué cambios introduciría en la política fiscal?	82
Grafico 3.1 ¿Su empresa, tiene definida la misión? ¿Ésta es conocida por todos los integrantes de la organización?	83
Grafico 3. 2 ¿Realizan análisis periódicos sobre aspectos positivos y negativos, tanto internos como externos?	83
Grafico 3.3 ¿Se define la estrategia para los distintos niveles de su empresa?	84
Grafico 3. 4 ¿Se implementan las estrategias una vez definida? ¿Se controlan?	85
Grafico 3. 5 ¿Se destinan fondos para la obtención de las tareas para la	85

estrategia?

Grafico 3. 6 ¿Se fomentan procesos para implementar la estrategia?	86
Grafico 3. 7 ¿Se direccionan al capital humano hacia la consecución de las estrategias definida en la empresa?	87
Grafico 3. 8 De ser afirmativa la respuesta anterior, ¿con qué acciones se direccionan?	88
Tabla 1: Clasificación de Pyme de la Comisión Nacional de Valores	20
Tabla 2: Empleo para Sectores Seleccionados (Industria, Comercio y Servicios) y Tamaño	33
Tabla 3: Dimensión financiera, causa relevante en la empresa	121
Tabla 4: Grado de importancia que tiene el aspecto financiero en la toma de decisiones	123
Tabla 5: Financiación de terceros	126
Tabla 6: Instrumentos financieros de terceros	128
Tabla 7: Porcentajes en que se financia la empresa con capitales propios y/o de terceros	131
Tabla 8: Tipo de entidad brindó la alternativa de financiamiento	134
Tabla 9: Factores considera que debieran prevalecer en el entorno para mejorar la situación actual de la empresa	137
Tabla 10: Dimensión tributaria causa relevante de debilidades en su empresa	140
Tabla 11: Impacto de la carga tributaria en el desarrollo de sus actividades	143
Tabla 12: Grado de importancia que tiene el aspecto tributario en la toma de decisiones	146
Tabla 13: Principales tres gravámenes que alcanzan a la realidad de la empresa	147
Tabla 14: Pondere por grado de repercusión desfavorable -en orden descendente de 1 a 3- para las actividades de la empresa, los gravámenes	153
Tabla 15: La evasión fiscal factor influyente en la competitividad de la empresa	157
Tabla 16: Grado en que la evasión tributaria influye en la competitividad	160
Tabla 17: Cambios en la política fiscal para incentivar las actividades de su negocio	162

Tabla 18: Definición de la misión	165
Tabla 19: Análisis sobre aspectos positivos y negativos, tanto internos como externos	168
Tabla 20: Definición de la estrategia para los distintos niveles de su empresa	171
Tabla 21: Implantación y control de las estrategias	174
Tabla 22: Inversión en obtención estrategia	177
Tabla 23: Aplicación de procesos para implementar la estrategia	180
Tabla 24: Estrategias definidas en la empresa, dirigidas al capital humano	183
Tabla 25: Acciones destinadas a la consecución estrategias mediante el capital humano	185

## Resumen

Las pequeñas y medianas empresas de Argentina, Córdoba y Arroyito particularmente, se ven afectadas notablemente en su desarrollo, como consecuencia de distintas situaciones del mercado de índole macro y micro, internas y externas. No obstante es reconocible que contribuyen de manera relevante con el crecimiento de una Nación, movilizand o innumerables variables del sistema económico.

A modo de contribuir con este sector, las autoras deciden analizar tres dimensiones preponderantes en el accionar cotidiano de las pequeñas y medianas empresas, como son: la dimensión financiera, tributaria, y estratégica.

Desde el pragmatismo, el presente trabajo se realiza con la finalidad de evaluar la situación actual de las pymes de la localidad de Arroyito, provincia de Córdoba, a través del análisis de las tres dimensiones seleccionadas: financiera, tributaria y estratégica, a fin de definir propuestas de mejoras.

El trabajo se sustenta en una investigación explicativa y descriptiva seleccionando una muestra de 50 pequeñas y medianas empresas, a las cuales se les realiza una encuesta para conocer su realidad en cuanto a dichos aspectos. De esta manera se supo que son las presiones tributarias, y el engorroso acceso al financiamiento lo que perjudica ampliamente su desarrollo y competitividad.

Paralelamente, se llevó a cabo un cuestionario al secretario de Hacienda y Finanzas del Municipio, y a un miembro del consejo deliberante, quienes de manera breve respondieron sólo algunas de las preguntas desde las funciones que desempeñan en la institución. Debido a que hay aspectos que le competen al

exclusivamente al poder ejecutivo, la información obtenida permitió conocer cómo se conforma el presupuesto anual en cuanto a gastos y futuros proyectos que permitan un crecimiento y desarrollo de las pymes locales. El resultado final que se obtuvo fue la falta de incorporación en el presupuesto municipal, del área de promoción de las pymes.

Posteriormente se procede a la sistematización de datos. En base a ello, se realiza un análisis cuyo resultado se plasma en gráficos, los cuales facilitan un análisis para el diagnóstico de la situación en que se encuentran las PyMEs de la ciudad de Arroyito, y de esta manera permite definir propuestas de mejoras y finalmente arribar a las conclusiones.

## Introducción

Una empresa “es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad”. (Chiavenato,1993).

El presente trabajo de grado tiene por objetivo analizar la situación actual de las Pymes Argentinas y principalmente las radicadas en la Ciudad de Arroyito provincia de Córdoba.

Las Pymes son el eje sustancial del modelo de crecimiento económico e inclusión social de un país. Actualmente las PyMEs en Argentina componen el 99% de las empresas, representan 60% del trabajo y 45% de las ventas totales, es decir, que generan altas tasas de empleo, arraigo local y agregación de valor.<sup>1</sup>

Debido al entorno económico el en que se encuentran inmersas, deben afrontar distintas vicisitudes, entre la que se destaca la complejidad que implica acceder al sistema de crédito, obtener otras posibilidades de financiamiento o hacer frente a la presión tributaria.

Por otro lado las PyMEs ante las nuevas exigencias que se suscitan en el mercado, se ven obligadas a crear nuevas estrategias para su gestión teniendo en cuenta los efectos de la globalización.

En el caso de la Provincia de Córdoba, el principal problema lo presenta la presión tributaria así como también la complejidad de acceso a óptimas condiciones de financiamiento lo que resulta limitante para la competitividad y la promoción de

---

<sup>1</sup> Pymes argentinas, el motor de la industria y el empleo (03/12/2015) <http://www.industria.gob.ar/pymes>.

“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

las PyMEs<sup>2</sup>. Este inconveniente es de alta relevancia dada la importancia que poseen en el contexto socio- económico.

La esencia de este trabajo consiste en proponer mejoras para las PyMEs de la Ciudad de Arroyito, en virtud a la situación adversa que deben afrontar obteniendo información a través del análisis de tres dimensiones: financiera, tributaria y estratégica. La estructura del trabajo consta de tres capítulos, los cuáles de manera consecuente integran el Marco Teórico, el Relevamiento y Diagnóstico, y las propuestas de mejoras sugeridas, siguiendo como eje las dimensiones anteriormente mencionadas.

---

<sup>2</sup> Para las pymes cordobesas el principal problema es la alta presión tributaria. (09/01/2014) <http://www.puntal.com.ar>

“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

# **CAPITULO I**

## **Marco teórico**



## 1.1 Marco teórico

### 1.1.1 Definición de PyME

Idalberto Chiavenato plantea que una empresa “es una organización social por ser una asociación de personas para la explotación de un negocio y que tiene por fin un determinado objetivo, que puede ser el lucro o la atención de una necesidad”.<sup>3</sup>

Dentro de la clasificación de empresa se encuentran las pequeñas y medianas empresas (en adelante PyMEs).

Hay una gran variedad de definiciones de PyMEs, en general los criterios comunes que se utilizan son el número de trabajadores y/o las ventas anuales que posee.

Según la Real Academia Española, define a la PyME como “empresa mercantil, industrial, etc., compuesta por un número reducido de trabajadores y con un moderado volumen de facturación”<sup>4</sup>.

Las PyMEs, son consideradas una entidad de gran importancia para la economía de un país, ya que según datos obtenidos desde el la web del Ministerio de Industria de la Nación<sup>5</sup> existen hoy alrededor de 603 mil PyMEs las cuales representan un 60% del empleo registrado en Argentina y emplean a más de 4 millones de personas<sup>6</sup>.

Las PyMEs colaboran en lograr una equitativa distribución de la producción y en un adecuado uso de recursos, se adaptan fácilmente a cambios tecnológicos y poseen un gran potencial de crecimiento.

---

<sup>3</sup> Idalberto Chiavenato (1993). *Iniciación a la organización y técnica comercial*. México. Mc Graw Hill. (p4)

<sup>4</sup> Real Academia Española (09/10/2015). <http://www.rae.es/>

<sup>5</sup> Ministerio de Industria de la Nación (11/10/15). <http://www.industria.gob.ar/pymes/>

<sup>6</sup> Paula Urien (2014)- *Las pymes navegan con menos restos en aguas turbulentas*-[www.lanacion.com.ar](http://www.lanacion.com.ar) – marzo 2014. Argentina.

Las pequeñas y medianas empresas desarrollan una actividad, ya sea del tipo profesional o de oficio pudiendo explotar comercialmente, de carácter individual, unipersonal o bien a título de sociedades, empresas familiares.

En su mayoría se dedican a la actividad manufacturera principalmente a la producción de alimentos, bebidas, metales comunes y productos de metal y producción textil, representando en su totalidad un 51% mientras que el 49% restante se dedica a otros rubros<sup>7</sup>.

De aquí, la importancia que cobran las acciones que el gobierno y el sistema bancario puedan implementar, mediante programas que faciliten su progreso e incentiven su inclusión en los mercados, fortaleciendo la competitividad y adaptación en las diferentes actividades económicas.

De acuerdo lo indica la Ley N° 24.467/1995 y la Ley N° 25.300/2000, los criterios aceptados para encuadrar a un micro- empresa dentro del concepto de PyME eran, en un principio los siguientes:

- Personal ocupado: Es el promedio de trabajadores remunerados por los cuales se obtuvo la prestación laboral, que no superen los 40 empleados.
- Volumen de ventas: Nivel de facturación anual promedio inferior al que asigna la ley para cada actividad en cada caso en particular.
- Valor de los activos productivos utilizados en el desarrollo de la actividad económica.
- Patrimonio neto correspondiente al último balance o información contable.

---

<sup>7</sup> Fundación Observatorio Pyme (2015). Evolución reciente, situación actual y desafíos para el 2015.

[http://www.observatoriopyme.org.ar/newsite/wp-content/uploads/2015/09/FOP\\_IA\\_1507\\_Informe-2013-2014-evolucion-reciente-situacion-actual-y-desafios-para-2015..pdf](http://www.observatoriopyme.org.ar/newsite/wp-content/uploads/2015/09/FOP_IA_1507_Informe-2013-2014-evolucion-reciente-situacion-actual-y-desafios-para-2015..pdf)

- Independencia de la empresa, es decir, que no forme parte de entidades internacionales o controladas.

Sin embargo, tales características, sufrían distorsiones no sólo dentro del mismo país, sino también en el exterior, y entre las diferentes actividades económicas que se llevaban a cabo, abarcando distintas instituciones.

La Secretaría de Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, por facultades que le confiere la Ley N°24.467 regularmente actualiza las categorías de Pymes según sean estas industriales, comerciales, de servicios, de construcción y minería. La última actualización fue realizada en el año 2015, donde se eliminó la distinción entre Micro, pequeña y mediana empresa, categorizando solo Mi PyMEs y Grandes empresas.

Actualmente, en Argentina, la identificación de la PyME está dada de acuerdo lo indica la ley N° 24467, promulgada en el año 1995, más conocida como “Estatuto PyME”. La clasificación de acuerdo a su tamaño surge de la resolución N° 675/02 de la Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional, para los sectores Agropecuario, Industrial y Minería, Comercio y Servicios, según niveles máximos de ventas totales anuales expresadas en pesos (\$) sin incluir el Impuesto al valor agregado (I.V.A) ni el impuesto interno de corresponder. La resolución N° 22/2001 nos indica que dicho índice de ventas debe ser promediado entre los tres balances u otro medio de información contable correspondientemente documentada, perteneciente a los últimos tres años. En caso que la antigüedad sea menor a la requerida, se considerará un promedio de las ventas efectuadas y verificadas desde su puesta en marcha.

“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

Por otra parte, SEPYME dictó una la Resolución N°357/2015 ajustando los montos de facturación límite para ser considerada PyME.

De acuerdo a lo que indica la resolución, en el año 2013, se podía deducir de las ventas totales de las exportaciones realizadas, hasta un máximo del 35%. Actualmente, ello cambió, cuando en abril del año 2014, se modificó el tope mediante la resolución N°50/2013, permitiendo deducir hasta el 50% de las ventas totales de las exportaciones efectuadas. De ésta manera se logra promover la reinserción de pequeñas y medianas empresas al mercado como también mayor posibilidad de participar en los diversos programas que proveen beneficios.

Tabla 1: Clasificación de Pyme de la Comisión Nacional de Valores

	Agropecuario	Industria y Minería	Comercio	Servicios	Construcción
<b>Sector Tamaño</b>					
<b>Pequeña</b>	8.200.000	20.600.000	28.000.000	8.600.000	9.600.000
<b>Mediana</b>	48.200.000	164.400.000	223.800.000	56.600.000	75.400.000

Fuente: <http://www.ieralpyme.org/> (2015)

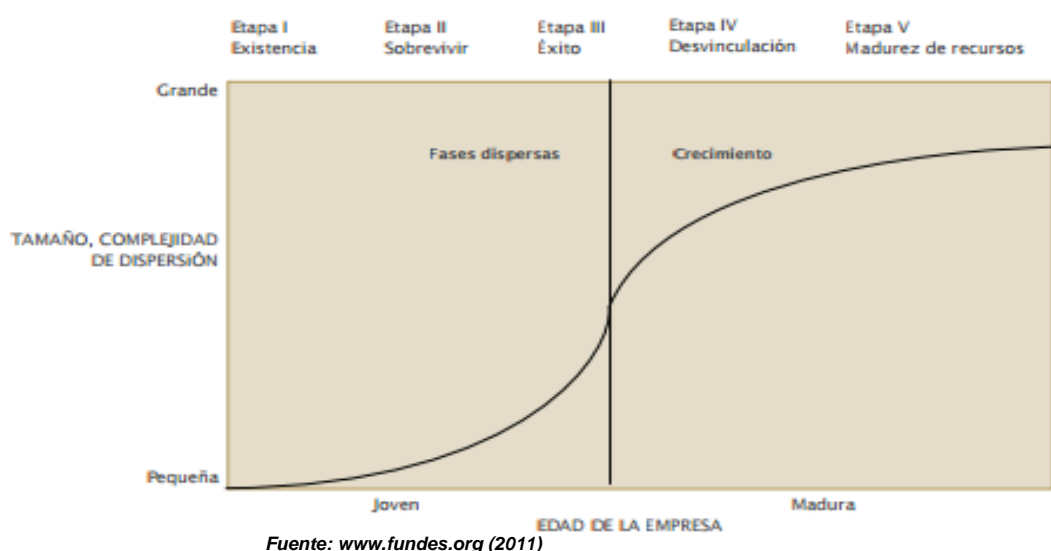
### 1.1.2 Etapas de la constitución de una PyME

Que todo empresario comprenda en qué etapa se encuentra su negocio es parte fundamental para motivar el desarrollo, crecimiento y permanencia en el mercado de cualquier unidad económica y poder así atender a las fortalezas como debilidades que se presentan para alcanzar de esta manera el objetivo propuesto.

“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

Churchill y Lewis (1983) plantearon un modelo de desarrollo y crecimiento de las PyMEs. Allí mismo refiere cinco etapas haciendo énfasis en el período de crecimiento y los divide en dos secciones, una de fases dispersas y sueltas y la otra es donde la empresa comienza a crecer, ello depende de la planeación estratégica la cual involucra directamente al propietario, en la tercer etapa comienza el período de crecimiento. Dentro de la zona dispersa encontramos la etapa de éxito.<sup>8</sup>

Figura 1.1: Etapas de constitución de PyMEs



- Existencia: a partir de elementos y recursos precarios se comienza a armar el negocio mediante el planteo de las actividades que se van a desarrollar. En donde surgen cuestiones tales como la capacidad para formar una cartera de clientes sustentables, la posibilidad de expansión en diferentes mercados, la

<sup>8</sup> Emprender desde la pequeña y mediana empresa. José Amorós, Irma Gutiérrez Carlos Varela, (28/11/2015).  
[www.fundes.org/asset/documents/559file:///C:/Users/Usuario/Desktop/59.pdf](http://www.fundes.org/asset/documents/559file:///C:/Users/Usuario/Desktop/59.pdf)

suficiencia en cuanto a la liquidez disponible de la empresa, o el posicionamiento que se posee frente a la competencia.

- **Supervivencia:** En esta etapa, la empresa conoce a nivel general cuáles son sus principales fortalezas y debilidades, al menos en lo que respecta a estructura y organización. Es aquí donde su atención se debe focalizar en conocer, mediante diversos análisis, cuáles serán las consecuencias de sus actos, es decir, si al expandir su actividad se reduciría el nivel de producción, su calidad o empleo y en dónde se ve claramente el liderazgo, los objetivos y la capacidad de inversión que desde un grupo interno se exterioriza.

- **Éxito:** Una vez que se ha logrado determinar las tareas de cada área, se debe dedicar a la búsqueda de personal capacitado para guiar el desarrollo de la empresa, debido a que los mayores inconvenientes que se generan en esta etapa son: falta de capital, dificultad para incorporarse a los mercados o enfrentar a la competencia, falta de una gerencia o de un organizado equipo de trabajo.

Por ello es importante contar en esta etapa con un organigrama pertinente, unidad estratégica y un equipo integrado diferenciado por el liderazgo lo que va a permitir llevar adelante importantes tareas con el orden que se requiere.

- **Arranque:** Los principales problemas que se pueden presentar en esta etapa son respecto al sistema financiero, marketing y recursos humanos. Por lo que es fundamental llevar a cabo una serie de análisis y estudios que permitan determinar una planificación de tareas de manera tal que los recursos otorguen los mejores frutos.

- **Madurez:** Una vez que la empresa logró ubicarse, es evidente que obtuvo el posicionamiento esperado, propuesto y que ha logrado generar un equilibrio entre

las distintas áreas y recursos que rigen en la misma obteniendo un clima armónico propicio. Los problemas que se puedan presentar ya no van a recaer solamente en la gerencia, sino que podrán ser resueltos por un equipo de trabajo que está totalmente abocado a la situación actual empresarial, en donde desde cada área se van a distribuir los diferentes aspectos a resolver en cada caso particular.<sup>9</sup>

### **1.1.3 Factores que influyen en el desempeño de la PyME**

Durante la década del `90 las PyMEs se veían amenazadas por las grandes competencias. < Escribe Horacio Roura en su informe del año 2009 en su columna “Informe Industrial”, que a partir del año 2003 en el marco de una política macroeconómica orientada a reconstruir el tejido productivo para asegurar la generación de empleo de calidad asociada a la adaptabilidad y flexibilidad a los cambios, ha otorgado buenos resultados; sumado a políticas sectoriales donde se destaca la defensa del mercado interno y el apoyo a los sectores más sensibles y relevantes a provocando que las pymes hayan dado lugar a que más de 130 mil nuevos emprendimientos hayan encontrado nichos de mercado rentables permitiendo un crecimiento a nivel sectorial y regional.

El economista Orlando Ferreres, columnista del diario Crónica, ya en 2012 escribió que el freno a las importaciones, es decir la nueva política implementada por el gobierno nacional, afectaría el desempeño de las PyMEs. Como consecuencia de ello, es que desde unos años hasta hoy la provisión de insumos se limitó, lo que provocó un freno en la producción conduciendo a la disminución de

---

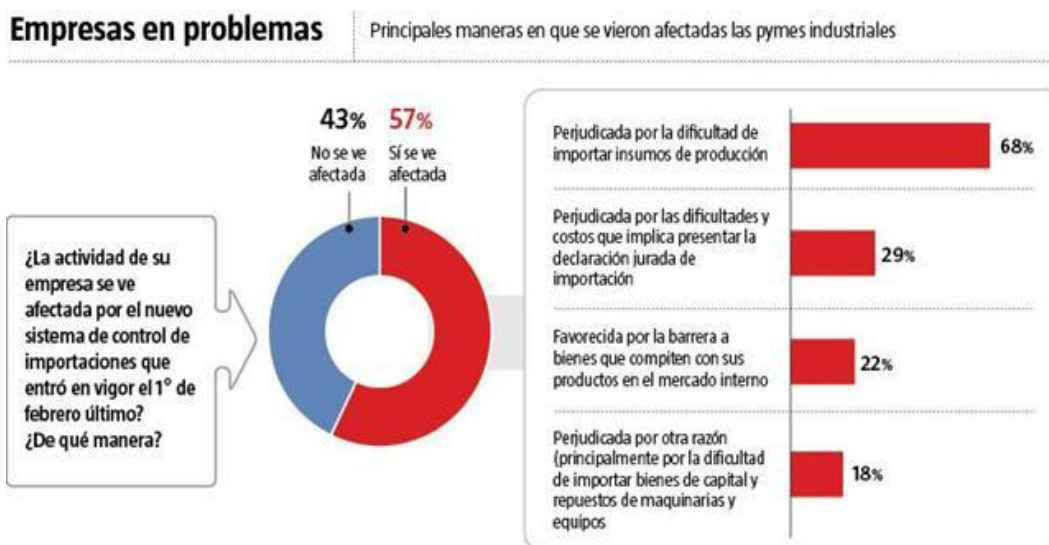
<sup>9</sup> Las cinco etapas de crecimiento de los negocios PyMes. (28/11/2015) <http://www.grupoenroke.com/index.php/ejemplo-4/52-las-5-etapas-de-crecimiento-de-los-negocios-pymes>

“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

demanda de bienes y servicios dando lugar así a un mayor desempleo y una creciente inflación.

De acuerdo a un análisis realizado en abril 2012 por “observatorio PYME” X (Entidad sin fines de lucro, creada por la Universidad de Bolonia, la Unión Argentina Industrial y la organización Tenicht, que realiza encuestas desde hace más de siete años) el 57% de las PyMEs declaró que las restricciones impuestas en febrero del año 2013, repercutieron directamente en su actividad, favoreciendo solo al 12% de ellas.

Figura 1.2: Porcentajes de afectación de las empresas y las causales



Ficha técnica: el siguiente informe se realizó a partir de los datos recabados por la Primera Encuesta Coyuntural a Pymes industriales de 2012. La recolección de datos se llevó a cabo durante el mes de abril.

Fuente: Encuesta Coyuntural a PYME industriales, Fundación Observatorio PYME

LA NACION

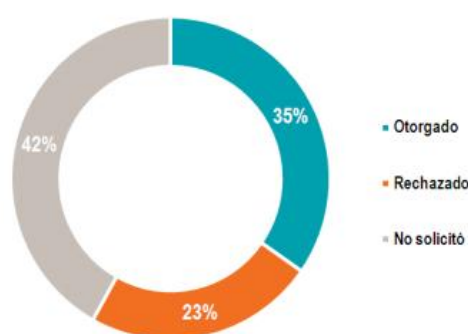
**Fuente: encuesta coyuntural a pymes industriales, Fundación Observatorio Pyme**

Otro de los principales problemas que enfrentan las PyME en Argentina es la falta de entendimiento con el sistema financiero. Son demasiadas formalidades y pérdidas de tiempo en completar amplios formularios y lo más grave de todo es la alta tasa de interés.



De acuerdo a un estudio realizado por Observatorio PYME entre los meses de noviembre 2012 y abril 2013 sobre empresas industriales realizadas por una muestra elaborada por ellos mismos cuyo nivel de respuesta fue del 82.70%. Se pudieron extraer diversas conclusiones respecto a distintos aspectos analizados. Algunos análisis son relevantes y aplicables a este trabajo. El gráfico muestra que el 58% de las PyMEs que tienen algún proyecto frenado por falta de financiación bancaria, solicitó crédito, pero al 23% fueron rechazados. Si bien el 35% de las PyMEs industriales con algún proyecto de inversión frenado obtuvieron crédito, es probable que al haberse otorgado mayor crédito podrían haber cumplido con otros objetivos.

Figura 1.3: Porcentaje de acceso a financiamiento



Fuente: Encuesta Estructural a PyME industriales 2012. Fundación Observatorio PyME.

Fuente: Fundación Observatorio PyME (2012)

Con ello se pudo arribar a la conclusión de que uno de los principales problemas que tienen las PyMEs en Argentina, es la complejidad que implica acceder a un sistema de crédito y obtener otras posibilidades de financiamiento, lo que hacen que estas microempresas deban incrementar sus esfuerzos productivos y dedicar tiempo

a cumplimentar la documentación correspondiente, para lograr obtener un aval con el sistema bancario. Debido a los continuos reclamos y las quejas por las altas tasas de interés que deben enfrentar estas pequeñas y medianas empresas, la Nación viene implementando desde hace ya tiempo cambios en las políticas fiscales y un mejor respaldo desde el sector financiero, evitando demoras en los reintegros de las exportaciones, a través de programas destinados a promover el desarrollo y mejorar la competitividad en los mercados como son por ejemplo según lo indica en la web el ministerio de industria:

Entre los planes implementados, podemos mencionar:

- Programa de crédito fiscal para capacitación.
- Fona pyme.
- Mi galpón.
- Fondyf
- Foga pyme (Fondo de garantía recíproca)
- RBT (Régimen de bonificación de tasas)

En general, para poder acceder a los mismos se debe cumplir con una serie de requisitos, de acuerdo lo indica el Ministerio la Nación en su sitio web desde el año 2013:

- PyME con un período menor a dos años de la primera facturación dentro de las actividades que previamente determinó el programa.
- Se debe promover el valor agregado, fuente de empleo, deben ser proyectos innovadores.

- No puede tratarse de proyectos de seguros, servicios profesionales ni de intermediación financiera.

- Cumplimentar la documentación requerida.
- Se evalúan y finalmente se aprueban.

Por otro lado ante las nuevas exigencias que se suscitan en el mercado, las PyMEs se ven obligadas a crear nuevas estrategias para su gestión teniendo en cuenta los efectos de la globalización. Ésta situación, crea diversas desventajas y oportunidades para la inserción de las PyMEs en el mercado mundial.

Cabe destacar que este fenómeno, ha permitido crear accesos a mercados que se encontraban fragmentados, mientras que los avances tecnológicos e informativos permitieron que las PyMEs pudieran incorporarse a economías con baja capacidad de producción, lo que facilitó la aparición de la tendencia de tercerización o subcontratación y la flexibilidad productiva, ya que este tipo de empresas es más dúctil para adaptarse a las exigencias de los consumidores y modificar rutinas de trabajo, permitiendo a nivel socioeconómico la concentración de la renta y la capacidad productiva.

Es importante recalcar que como consecuencia de ello se acrecienta la marginación en las sociedades generando mayor presión demográfica, inconvenientes en el fomento de recursos humanos, que junto a la carga impositiva impuesta desde el Estado, las asfixia debido a que es poco eficiente y propensa a la regresividad, las cargas previsionales al ser tan voluptuosas condicen a las PyMEs a contratar personal que no está amparado por la ley o bien la falta de innovación tecnológica lleva a la empresa a un estado de desventaja a la hora de competir siendo proclive a la posibilidad de su quiebra. En este contexto las pymes se ven

obligadas a desarrollar estrategias de innovación distintas a la de las grandes empresas, cuyo éxito depende del contexto en que operan y de cómo se relacionan con su ambiente económico institucional, el cual apoya con diversas políticas<sup>10</sup>. Ese es otro de los pedidos fuertes que presentan las PyME en Argentina<sup>11</sup>, que se modifique el esquema fiscal e impositivo. Una de las consecuencias más visibles de esta situación es por ejemplo el trabajo informal.

Actualmente el gobierno ha contribuido mediante la reforma del impuesto a las ganancias, impulsada con la finalidad de brindarle a estas empresas la posibilidad de adquirir financiamiento local, permitiéndoles así generar un mercado interno que permita fomentar el desarrollo económico, con inclusión social mediante el aumento del mínimo no imponible y el gravamen de acciones y títulos sin cotización. Con dicha reforma se busca lograr la equidad en la distribución del ingreso ya que grava a aquellos sectores donde su contribución es mayor y permitiendo financiar una elevación del ingreso disponible para los contribuyentes que estaban alcanzados por el impuesto a las ganancias.<sup>12</sup>

#### **1.1.4 Contribución de las Pymes al desarrollo**

Según el Ministerio de Industria de la nación en los últimos 10 años, se crearon 229 mil pymes<sup>13</sup>, Horacio Roura, quien es secretario PyME del Ministerio de Industria, en su disertación en la “IX Jornadas Anuales de Micro finanzas en Argentina 2015” que se llevó a cabo en Facultad de Ciencias Económicas de la

<sup>10</sup> Luzzolino (03/08/2011). Las pymes se consolidan como un sector clave. <http://www.ambito.com/noticias>.

<sup>11</sup> Daniel Munchnik (09/2011). Revista Fortuna

<sup>12</sup> Alejandro Vanoli (11/09/2013). Reforma de ganancias ayuda al financiamiento de las pymes. <http://www.ambito.com/noticias>.

<sup>13</sup> Ministerio de Industria de la Nación (12/10/15). <http://www.industria.gob.ar/pymes/>

Ciudad de Buenos Aires afirmó que ello representa un 50% desde 2003 ya que se registraban 400 mil a 603 mil que existen en la actualidad.

Por otro lado destacó que el crecimiento de estas en el sector industrial fue de un 42%, es decir, 57 mil PyMEs. Además indicó que del 98% de las empresas que hay en Argentina son PyMEs las cuales son responsables del 45% del total de ventas y 426 mil son microempresas<sup>14</sup>.

En Argentina, a partir del año 2003, y luego de la fuerte crisis que sufrió el país en el 2001, las PyMEs han tenido una presencia importante en la economía nacional.

La utilización de la capacidad ociosa, las restricciones a la importación y el crecimiento hacia las exportaciones fue lo que favoreció en primera instancia al desempeño de las PyMEs en los diversos mercados.

Durante el año 2003 se produjo un ciclo de crecimiento el cual favoreció el desarrollo emprendedor en la Argentina ya que el periodo que va desde el año 1998 al año 2002 se caracterizó por el cierre de diversas empresas. En el marco de la implementación de una nueva política económica e industrial destinada a alcanzar igualdad y al desarrollo sustentable, basada en la reconstrucción de la industria, se buscaba agregar valor y conocimiento a la cadena de producción por ello se produjo dicho crecimiento destacado por la expansión industrial. Según el Ministerio de Trabajo fue a partir del año 2003 que se crearon 228.981 mil empresas de las cuales el 97.6% es decir 223.458 mil fueron micro, pequeñas y medianas empresas es decir 18.621 PyMEs al año.<sup>15</sup> Durante el año 2014 el proceso de la recesión

---

<sup>14</sup> Minuto Uno (12/10/15). Afirman que durante la última década se crearon 200 mil Pymes.

<http://www.minutouno.com/notas/1292486-afirman-que-la-ultima-decada-se-crearon-200-mil-pymes>

<sup>15</sup> Espacio Came (12/10/15). Las Pymes marcan el ritmo. [http://redcame.org.ar/adjuntos/suple\\_pymes\\_marzo\\_2015.pdf](http://redcame.org.ar/adjuntos/suple_pymes_marzo_2015.pdf).

Pymes protagonistas por dinámica, innovación y creatividad (12/10/15). <http://www.industria.gob.ar/wp-content/themes/twentyten/images/decada-ganada/PYMES-Protagonistas.pdf>

afectó la producción de las PyMEs manufactureras. En el periodo 2013/2014 las cantidades vendidas por PyMEs se redujeron un 5.3% interanual (año 2013) y 9.5% (año 2014)<sup>16</sup>.

Por otro lado los registros del primer trimestre del 2015 las PyMEs indican que las ventas se redujeron en un 6.4% reforzado por el efecto que la recesión provoca sobre estas. La expectativa en lo que resta del año en curso plantea cierta estabilidad debido a la generación de confianza y estabilidad de precios.<sup>17</sup>

### **1.1.5 Caracterización de la PyME cordobesa**

Desde que apareció la globalización, ha sido crucial para la supervivencia y prosperidad de las empresas que puedan alcanzar y sostener altos niveles de competitividad en mercados exigentes. Para lograr ello, las empresas optan por dos estrategias: compiten por precio o por diferenciación de productos, características. La mayoría de las empresas toman la segunda opción. Para ello requieren de la innovación tecnológica, además de requerir científicos y técnicos capacitados. En el caso de la provincia de Córdoba se necesita además de equipamiento, sobre todo en software especializado lo cual no es inalcanzable, sino que es posible a través de la financiación y explotación de este beneficio al máximo<sup>18</sup>.

En agosto del 2013, el ADEC (Agencia para el Desarrollo Económico de la ciudad de Córdoba) realizó un relevamiento a 170 empresas de la provincia pertenecientes

---

<sup>16</sup> Informe 2013-2014. Evolución reciente, situación actual y perspectivas 2015. (12/10/15).

<http://www.observatoriopyme.org.ar/project/informe-2013-2014-evolucion-reciente-situacion-actual-y-perspectivas-2015/>

<sup>17</sup> La coyuntura de las PyME industriales, Primer Trimestre 2015 (12/10/15).

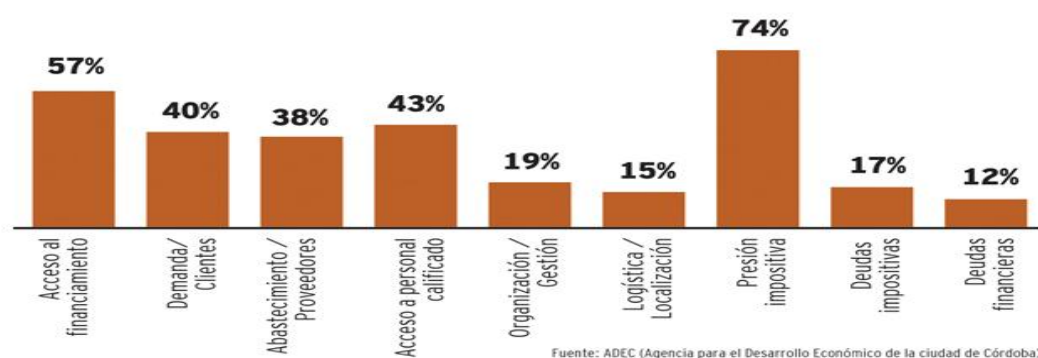
<http://www.observatoriopyme.org.ar/project/informe-la-coyuntura-de-las-pyme-industriales-i-trimestre-2015/>

<sup>18</sup> El diseño, la vía de diferenciación de las pyme cordobesas (19/07/2010). <http://www.lavoz.com.ar/noticias>.

“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

a distintos sectores, con el fin de conocer y analizar cuáles son los principales problemas que afectan a la competitividad de las pymes de esa zona. Las opciones eran: acceso al financiamiento, demanda de clientes, abastecimiento de proveedores, acceso al personal calificado, organización de gestión, logística y localización, presión impositiva, deudas impositivas y deudas financieras. A raíz de ello los resultados obtenidos fueron<sup>19</sup>:

Figura 1.4: Problemáticas en PyMEs cordobesas



Fuente: ADEC Agencia para el Desarrollo Económico de la ciudad de Córdoba (2014)

En base a ello es posible observar que en el 74% de las PyMEs están afectadas por la presión impositiva, le sigue el acceso al financiamiento con el 57% de las respuestas y en tercer lugar el acceso al personal calificado con el 43%. El problema de la presión tributaria es un tema que viene desde hace algún tiempo y afecta cada vez más a las pymes agravándose por la creciente inflación que no permite márgenes de actualización continua de precios. La agencia agregó un comentario final “Fundamentalmente debemos preocuparnos por la competitividad del territorio donde las pequeñas y medianas empresas hacen negocios a fin de

<sup>19</sup> Principales problemas que impactan en la competitividad de las pymes cordobesas (07/01/2014).

<http://www.adec.org.ar/noticias-institucionales>.

“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

contribuir a su crecimiento y sostenibilidad, atendiendo a que son las principales proveedoras de empleo e inclusión social y las que pueden fortalecer el mercado y la demanda”.

A continuación se presenta un análisis F.O.D.A de la PyME cordobesa

Figura 1.5: Análisis FODA de las PyMEs cordobesas



Fuente: Programa para la internalización en Córdoba

En la siguiente tabla se podrá observar que porcentaje promedio representa el trabajado registrado en la provincia de Córdoba de acuerdo a los distintos tipos de empresas así como también de rubros:<sup>20</sup>

<sup>20</sup>Ministerio de Industria de la Nación (07/11/2015). <http://www.industria.gov.ar/cep/informes-y-estadisticas-provinciales/>



**Tabla 2: Empleo para Sectores Seleccionados (Industria, Comercio y Servicios) y Tamaño**

	Promedio Anual 2010	Promedio Anual 2011	Promedio Anual 2012	Promedio Anual 2013	Promedio Anual 2014
Industria	100.546	106.947	108.685	110.749	109.495
Grandes	51.684	56.993	58.397	61.036	60.181
Medianas	20.441	20.682	21.167	21.142	21.178
Pequeñas	20.137	21.255	21.149	20.678	20.493
Microempresas	8.284	8.018	7.972	7.893	7.643
Comercio	104.180	107.785	108.571	108.622	107.563
Grandes	37.362	39.458	40.859	41.825	42.169
Medianas	15.642	16.642	16.650	15.777	15.537
Pequeñas	27.477	28.216	27.885	27.843	26.996
Microempresas	23.698	23.468	23.176	23.178	22.862
Servicios	214.965	226.435	231.110	232.033	230.392
Grandes	107.494	116.397	119.088	118.744	117.194
Medianas	41.785	43.834	45.438	46.575	47.332
Pequeñas	34.871	36.683	37.218	37.464	36.652
Microempresas	30.815	29.522	29.366	29.249	29.215
Total	419.691	441.167	448.366	451.404	447.450
Grandes	196.479	212.807	218.332	221.605	219.543
Medianas	77.848	81.148	83.256	83.495	84.046
Pequeñas	82.524	86.163	86.233	85.985	84.141
Microempresas	62.840	61.048	60.545	60.319	59.719

Fuente: Observatorio de Empleo y Dinámica Empresarial, MTESyS en base a Sistema Integrado de Jubilaciones y Pensiones (SIJP)

Estos datos permiten observar que hasta el año 2013 el crecimiento en la fuente de empleo en general, en los distintos sectores se fue incrementando, mientras que en el año siguiente, es decir, en el 2014 se nota pequeñísima baja en la misma. De

acuerdo a un estudio realizado por la Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME) que consulto a 200 pequeñas y medianas empresas de todo el país, coincidieron en que notaron un retroceso debido a la disminución en los pedidos de producción, altos costos, e incremento en las tasas financieras. Esto debido principalmente a la menor demanda y a las restricciones en las exportaciones principalmente a Brasil. Si bien se perciben estos aspectos negativos no repercuten de gran manera en los resultados del empleo ya que la baja en la primera mitad del año, puede compensarse con la contratación por parte de otras empresas en el mismo período.<sup>21</sup>

#### **1.1.6 Dimensión tributaria**

Señala Héctor Villegas (1992) “el sistema tributario está constituido por el conjunto de tributos vigentes en un país en determinada época”<sup>22</sup>

En la Argentina el ente responsable de recaudar y administrar los ingresos obtenidos por los tributos es la Administración Federal de Ingresos Públicos AFIP.

Nuestro sistema actualmente es regresivo ya que cada vez son más las exigencias a pagar que recaen sobre quienes menor capacidad contributiva poseen; distorsivo y con mayor impacto sobre las empresas.

En la actualidad Argentina posee el sistema tributario más alto de los últimos tiempos según informo la CEPAL, en el año 2013 el nivel de presión tributaria fue de

---

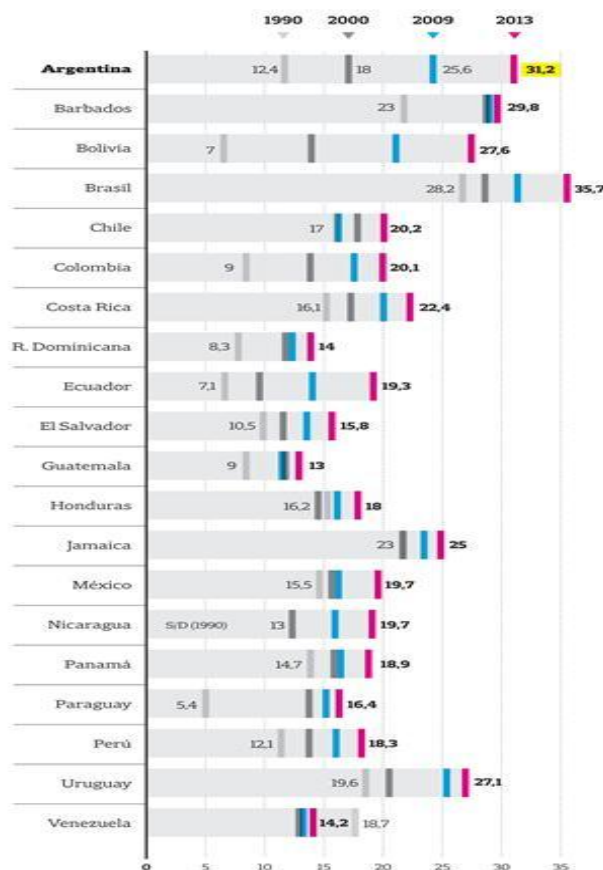
<sup>21</sup> Las pymes registran una baja en la producción pero mantienen sus niveles de empleo. (08/06/2014)  
<http://www.infobae.com/noticias>

<sup>22</sup> Conceptos básicos para la Formulación del Modelo econométrico de para el cálculo del alícuota del IVA (07/11/15).  
<http://tutributo.blogspot.com.ar/2011/05/conceptos-basicos-para-la-formulacion.html>

“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

un 31.2%, cuatro puntos debajo de Brasil y por encima respecto a los países de Latinoamérica.<sup>23</sup>

Figura 1.6: Presión tributaria en la región



Fuente: Cepal/ La Nación 2013

Es de conocimiento general la importancia de las PyMEs en el desarrollo económico de un país, especialmente por su capacidad generadora de empleo y adaptabilidad, por ello es que también cumplen un papel fundamental en la estabilidad social, ello se produce porque al ser pequeñas y medianas empresas, no siempre cuentan con capital apropiado para llevar adelante innovaciones tecnológicas, recayendo en ellas la posibilidad de brindar continuamente mano de obra.

<sup>23</sup> La Argentina tiene la mayor presión tributaria en su historia(07/11/2015)<http://www.lanacion.com.ar/1778705-la-argentina-tiene-hoy-la-mayor-presion-tributaria-de-su-historia>

Al ubicarse en el terreno tributario, se encuentran varios inconvenientes debido a la agobiante presión tributaria que aqueja a las PyMEs. Tal es así que se tiene dificultad para medir en ella un concepto de renta neta gravada que refleje adecuadamente su capacidad contributiva. La renta obtenida por unidad no es un concepto puro ya que se incluyen aquello que deberían ser tomados como costos, como son por ejemplo la mano de obra y el esfuerzo que imponen diariamente el dueño junto a su familia, o los bienes de su propiedad que fue incorporando a lo largo del proceso.

Fernando referido al tema en el diario El Cronista indicó que son muchos los impuestos que afectan a las PyMEs a nivel nacional, provincial y municipal los cuales duplican la base imponible, en relación a ello dijo que el impuesto a las ganancias no considera el ajuste por inflación, si se considera que el mínimo exento sobre impuesto de bienes personales es de \$305 mil y los datos sobre inflación el mismo debería ser el doble. Otro impuesto que perjudica que la ganancia mínima presunta que grava el activo sin considerar el pasivo y las pérdidas, en ese contexto las PyMEs deben aceptar que sus ganancias no poseen mecanismos de actualización y mientras el fisco mantiene tasas de intereses resarcitorios de un 36% y punitivos del 48% anuales.<sup>24</sup>

En general, al analizar los sistemas simplificados para liquidar impuesto a las ganancias e IVA, es muy probable que además de presentar un “beneficio” al contribuyente, también esté acompañado de otro propósito que es el beneficio para el fisco, como es la simplificación en la fiscalización y medidas tendientes a reducir

---

<sup>24</sup>PyME, Hacer frente a la presión tributaria (08/11/2015) <http://www.cronista.com/pyme/PyME-Hacer-frente-a-la-presion-tributaria-20141120-0013.html>

la evasión fiscal. Siendo lamentable, llegar a la conclusión que muchas de esas acciones no han tenido resultados positivos.

El Estado nacional a través del Ministerio de industria de la Nación conjuntamente con la Sepyme le permiten a las PyMEs obtener reintegros por inversiones sobre capacitaciones realizadas a sus empleados aplicadas a la cancelación de impuestos nacionales esto se encuadra dentro del “Régimen de Crédito Fiscal” el cual puede ser desde el 40% hasta un 90% del total de inversión. La ley de promoción de Software tiene por finalidad incentivar la industria ofreciendo estabilidad fiscal, bono fiscal por el 70% y desgravación del 60% del impuesto a las ganancias, el Régimen de Saldo Técnico de IVA promueve la producción de bienes de capital a cambio de la recuperación del saldo acumulado de IVA del 21% al 10.5% de la alícuota, respecto a las alícuotas sobre compras de insumos, partes y piezas destinadas a la producción de estos, es del 21% o 27.5%. Por otro la AFIP posee regímenes para financiar el pago de impuesto hasta un plazo de 10 años.<sup>25</sup>

Para la provincia de Córdoba, las industrias gozan de una exención en cuanto al pago de ingresos brutos de la provincia según así lo indica el código tributario, incrementando de 28.800 millones a 36 millones el tope máximo de facturación para gozar de dicha exención. Esto alcanza prácticamente al 96% de las industrias radicadas en Córdoba. Del restante 4% que se ve obligado a contribuir el 1,4% está sujeto al régimen de promoción industrial. Este régimen de promoción, de acuerdo lo indica la ley N°5319, ordenado por los textos N°6230 y N°8083, busca otorgar beneficios impositivos a las personas propietarias de establecimientos industriales radicados en la provincia que cumplan con los siguientes requisitos:

---

<sup>25</sup> ¿Qué pasa con las pymes en 2016? (08/11/2015) <http://www.cartafinanciera.com/pymes/que-pasara-con-las-pymes-en-el->

- Fuesen personas físicas con domicilio real en el país, o personas jurídicas constituidas en él y que conforme a sus leyes tengan el mismo domicilio.
- Estuvieran inscriptas en el Registro Público de Comercio y lleven la contabilidad conforme a las exigencias de la presente ley y demás normas vigentes.
- Cumplimenten disposiciones legales que rigen la actividad industrial de que se trate, especialmente en materia fiscal, laboral, normas industriales, previsión social e higiene y seguridad industrial.

Estas exenciones pueden ser para ingresos brutos, impuesto inmobiliario e impuesto al sello. Las proporciones en la cual se otorgan los beneficios varían entre los seis y los catorce años dependiendo si es un establecimiento existente o nuevo, y de las actividades industriales que se realicen.<sup>26</sup>

### **1.1.7 Dimensión financiera**

Los recursos financieros son recursos monetarios necesarios para cumplir con alguna actividad económica u objetivo propuesto desde las empresas, a tiempo determinado con un costo que puede ser alto o bajo de acuerdo al tipo de organización que se trate, ofreciendo garantías que satisfagan el importe generado a préstamo. Este recurso permite a la misma mantener un orden económico y generar un cumplimiento apropiado a las obligaciones y/o compromisos que la PyME deba asumir en un determinado momento o bien para aprovechar oportunidades que se presenten en el mercado.

---

<sup>26</sup> Detalles de las modificaciones tributarias en Córdoba (08/11/2015) <http://www.cpcecba.org.ar/noticias.asp?idn=8682>

El recurso financiero se puede adquirir en función del tiempo clasificándolo como de corto plazo, aquel cuyo período no supere el año de antigüedad, o bien de largo plazo, aquel préstamo cuyo período es superior al año; o se puede asumir con capitales propios, es decir con los aportes de los socios, reservas, retención de utilidades; o bien mediante capitales de terceros cuando el aporte, las reservas o retenciones ya no seas suficientes para afrontar las obligaciones empresariales, razón por la cual las organizaciones comienzan a trabajar con proveedores, préstamos bancarios.

En general y a nivel mundial las pequeñas y medianas empresas, tienen un acceso menor a los créditos que las grandes empresas debido a su tamaño, a su patrimonio y por ende la seguridad que ofrecen antes los acreedores. Según una encuesta realizada por la Confederación Argentina de la mediana Empresa (CAME) alrededor 54,4% de estas obtiene créditos fuera del sistema financiero y solo el 6.6% por programas públicos.<sup>27</sup>

En la Argentina las PyMEs debido a la gran presión tributaria y la baja renta dificulta la obtención de financiamiento.

En el caso de Córdoba, la problemática del financiamiento también es factor condicionante para el desarrollo de las PyME como así también limitante para la competitividad. Este inconveniente que se plantea para las pequeñas y medianas empresas es de alta relevancia dada la importancia que poseen en el contexto socio-económico.

---

<sup>27</sup> CAME le pidió al Banco Central mejoras en el financiamiento para las Pymes (08/11/15)

<http://diarioepoca.com/468389/came-le-pidio-al-banco-central-mejoras-en-el-financiamiento-para-las-pyme/>

Una investigación realizada por profesionales pertenecientes a la Universidad Católica de Córdoba revela que las PyMEs pagan mayores costos por financiamiento respecto a las grandes empresas debido que:

- No poseen una clara separación de directivos y propietarios poniendo en juego subjetividades cuando se deben tomar decisiones
- La información brindada por las PyMEs carece de transparencia dificultando el acceso al mercado de capitales.
- Las relaciones familiares inciden en las decisiones.<sup>28</sup>

Horacio Roura en la “IX Jornadas Anuales de Micro finanzas en Argentina 2015” indicó que las ofertas de financiamiento de las PyMEs en el sistema bancario, público y privado paso de 6 mil millones de pesos en el año 2003 a 279 mil millones en el año 2015 es decir un 4550%, también dijo que el crédito orientado a las PyMEs paso del 18% en 2003 al ser el 44% en 2014. Respecto al mercado de capitales tuvo un crecimiento de 3225% es decir alrededor de 3.104 millones de dólares de los cuales el 11% corresponde a PyMEs.<sup>29</sup>

### **1.1.8 Dimensión estratégica**

Thompson y Strickland (2003) definen a la estrategia como “combinación de movimientos competitivos y enfoques de negocios que los administradores utilizan para satisfacer a sus clientes, competir con éxito y lograr los objetivos de la organización”.

---

<sup>28</sup> Pymes, muchos discursos y pocos resultados. (08/11/2015) <http://www.lavoz.com.ar/negocios/pyme-muchos-discursos-pocos-resultados>

<sup>29</sup> Rora: en los últimos 10 años la cantidad de pymes aumentó un 50%. (08/11/2015) <http://www.industria.gob.ar/roura-en-los-ultimos-10-anos-se-duplico-la-cantidad-de-pymes/>



Las PyMEs desarrollan estrategias con el fin de contribuir a la generación de diversas alternativas internas y externas orientados a generar competitividad, cooperación y fortalecimiento de estas.

- Fortalecer la cadena de valor: lograr la producción y la prestación de servicios diferenciados en cuanto a calidad. La sociabilidad, la cooperación, el desarrollo de proveedores, el incentivo de generar nuevos empresarios, tienen por objetivo reducir la brecha entre las grandes empresas y PyMEs y para ello es necesario contar con recursos humanos capacitados, tecnología, generación de puestos de trabajo, permitiéndoles ser más competitivas en el mercado.

- Desarrollar capacidad tecno productiva para lograr la internacionalización de las mismas y así maximizar beneficios regionales. Para ello es indispensable contar con activos tecno productivos para competir con productos internacionales y acentuar la participación en los mercados

- Potenciar un tramado de PyME en un nuevo clima competitivo: les permite obtener mayor integración a partir de “redes de firmas” es decir vinculaciones con firmas grandes y de generar estrategias de cooperación empresarial, competitivas para innovar. Ello permitirá que las PyMEs se inserten de forma activa y logren mayor especialización. Las PyMEs deben poner énfasis en estimular los procesos de innovación y aprovechar de esta forma las oportunidades para lograr obtener ventajas competitivas, entre empresas especializadas y no especializadas para favorecer y mejorarlas

- Pretender un crecimiento territorial: a través de la relación que se establezca entre las PyMEs e instituciones públicas y privadas, permitirá generar sinergias y

permitir la capacidad de acumulación regional pudiendo reducir costos a nivel local.<sup>30</sup>

Para poder formular una estrategia, las PyMEs deben tener en cuenta que el proceso de gestión debe ser llevado a cabo bajo la conducción de un líder. Su diseño debe ser simple, de manera que implique reducidos esfuerzos para su realización. Es importante que la PyME se focalice en pocas iniciativas estratégicas para poder alcanzar el éxito, dar a conocer las estrategias de manera cautivadora e involucrar a todos los empleados. Dicho proceso se denomina planeación estratégica, Serna (1997) indica que la planeación estratégica es “el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa así como el nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la situación hacia el futuro “.

Davis (1997) planteó que el proceso consta de tres etapas: formulación de la estrategia, implementación y evaluación.

Para poder formular dicha estrategia las PyMEs deben tener en cuenta en primer lugar el planeamiento de la visión, misión, diagnóstico y objetivos estratégicos para alcanzar de esa forma la sustentabilidad de la empresa.

Al hablar de visión se está haciendo referencia al horizonte que la empresa quiere alcanzar, definiendo así el accionar en tres ámbitos: familia, empresa y propiedad.

La visión es compartida, cuando la visión estratégica interviene le permite a todos los miembros de la familia sentirse parte del éxito y confluir hacia los valores de la

---

<sup>30</sup> Bernardo Kosacoff y Andrés López. Las pequeñas y medianas empresas, la innovación tecnológica y el estilo de desarrollo argentino. (14/11/2015) [http://www.abappra.com/documentos/material/la\\_innovacion\\_tecnologica.doc](http://www.abappra.com/documentos/material/la_innovacion_tecnologica.doc).

familia; respetar estos valores y ponerlos a disposición de la empresa constituyen una fortaleza para las PyMEs.

Por otro lado la estrategia debe ser diseñada en relación al fin que se quiere alcanzar, permite planear acciones estratégicas para ser aplicadas cuando el entorno lo requiera y para ello es importante la realización del análisis FODA, efectuándolo en función de los tres pilares mencionados, pudiendo contar así con una mirada integradora sobre la situación imperante en la empresa.

La evaluación permitirá conocer si las estrategias están funcionando o no, para saber si es necesaria aplicar correctivos para alcanzar el éxito.<sup>31</sup>

### **1.1.9 Principales falencias de las PyMEs argentinas**

Las PyMEs operan en un entorno que se encuentra condicionado por una serie de factores que generan la necesidad de llevar a cabo mejoras en planificación, análisis estratégico, gestión de recursos humanos, desarrollo de gestión de la estructura y proceso organizacional.

La realidad es que las pequeñas y medianas empresas se encuentran limitadas ante las grandes empresas, debido a la inequidad que existe. De acuerdo al artículo publicado por el Licenciado José Enrique Luna Correa 2013, además de lo mencionado anteriormente, también se ven afectadas por los siguientes condicionantes:

- Capacidad para atraer mayor cantidad de clientes
- Posibilidad de contratar trabajadores calificados

---

<sup>31</sup> Planeación estratégica de la Pyme. Laura Larrota Pedro Bernal y Nicolás Giménez.

(15/11/15).[http://www.konradlorenz.edu.co/images/publicaciones/suma\\_negocios\\_working\\_papers/2013-v2-n2/03-motomas.pdf](http://www.konradlorenz.edu.co/images/publicaciones/suma_negocios_working_papers/2013-v2-n2/03-motomas.pdf)

- Adaptabilidad de sus productos a los clientes
- Información de mercado
- Calidad del producto
- Productividad

Desde el punto de vista estructural estas empresas no están configuradas correctamente lo que causa problemas en la comunicación o fallas en la responsabilidad afectando la eficiencia. Las dificultades para afrontar una renovación organizativa se debe al estilo personalista que desarrollan los fundadores, centralizando la toma de decisiones y la definición de la estrategia, demorando así la profesionalización de la empresa.

Dichas condiciones son originadas por fallas en el conocimiento del empresario, quien en gran medida es el responsable de la falta de instrucción en aspectos administrativos necesarios, sin un soporte que le permita garantizar la obtención de créditos, restringiendo la adquisición de tecnología, desconociendo el mercado que los margina lo que genera dificultad para posicionarse en el mercado, volviéndose más difícil conseguir clientes que día a día incrementan sus exigencias.

Un gran reto que poseen es utilizar los recursos disponibles para conseguir con la máxima efectividad y economía los bienes que la gente necesita y desea. Para hacer frente a las demandas, las empresas requieren diferentes tipos de actividad empresarial, es por ello que se enfrentan a las siguientes problemáticas:

### **Problemas financieros:**

- Es difícil el acceso a los recursos provenientes de apoyos de gobierno, instituciones de crédito y organizaciones auxiliares de crédito.

- Bajas ganancias, por lo tanto disminuye la capacidad de expansión y permanencia.

Ello obstaculiza las posibilidades de innovar, actualizar tecnologías, aumentar la escala de producción y exportar, lo cual orilla a las PyMEs a recurrir al autofinanciamiento, esto lleva a que se manejen con efectivo imponiendo barreras para hacer grandes inversiones, tal es así que las empresas de servicios tienen mayores posibilidades de ajustar precios, mientras que las industriales no, a raíz de los controles que hay en las cadenas productivas de bienes.

- Desconocimiento de sus costos, debido a que no pueden implementar técnicas de valuación con altos costos financieros y no podrán solventarse por falta de liquidez.

- Deficiencia en la capitalización.

- El tratado de libre comercio en el que se encuentra incluido nuestro país, enfrenta a las empresas a una competencia difícil de igualar, ya que no se consideran con la suficiente capacidad para sobresalir dentro de su rama.

### **Problemas socioeconómicos:**

- Escasa capacidad de negociación frente a proveedores y clientes.

- Desconocimiento de mercado y su competencia.

“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

- Baja competitividad.
- Falta de preparación empresarial, baja capacidad de asociación, ya que estas empresas suelen operar individualmente y no compartir riesgos y oportunidades.
- Ausencia de una gestión empresarial enfocada en un mundo globalizado con una economía abierta.
- Escasa cultura de asociación, ya sea entre productores, empresarios y comerciantes, y prestadores de servicios o entre cualquiera de ellos.
- Falta de capacitación de mano de obra

#### **Problemas tecnológicos:**

- Bajos niveles de productividad.
- Mínimos controles de calidad, como consecuencia de del rezago económico.
- Ausencia de modernización en sus esquemas de producción.

#### **Problemas administrativos fiscales:**

- Falta de controles administrativos en la empresa.
- Alta carga impositiva.
- Nulo aprovechamiento de beneficios fiscales.
- Desconocimiento de la rentabilidad real de la empresa.
- Falta de optimización de los recursos.
- Falta de personal suficiente capacidad para administrar la empresa.

Es por ello que si la planta productiva no cuenta con los recursos adecuados para competir frente a las industrias de otros países, la brecha comercial, financiera y tecnológica aumentará y no se tendrá capacidad suficiente para participar en el mercado interno.<sup>32</sup>

## **1.2 Marco referencial**

### **1.2.1 Características del macro y micro entorno**

Las estrategias de las empresas conciernen en el cómo: cómo lograr el crecimiento del negocio, como satisfacer a los clientes, como superar la competencia de los rivales, como responder a las condiciones cambiantes del mercado, como administrar cada parte funcional del negocio y desarrollar las capacidades organizacionales necesarias, como lograr los objetivos estratégicos y financieros. Estos aspectos tienden a ser específicos de la empresa, adaptados a su situación y sus objetivos de desempeño<sup>33</sup>.

Sobre este nivel las PyMEs pueden aplicar acciones aunque limitadamente se logra influencia<sup>34</sup>:

- Los proveedores, constituyen una fuerza ya que definen los precios, los plazos, la calidad y el servicio.
- Los clientes son quienes absorben la producción de la empresa, representan una incertidumbre potencial para ellas en cuanto a gustos, consumo, modas.

---

<sup>32</sup> Influencia del capital humano para la competitividad de las PyMEs en el sector manufacturero de Celeya Guanajuato. 14/11/2015. <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2013/jelc/problemas-pymes.html>

<sup>33</sup> ¿En qué consiste la estrategia de una compañía? Administración estratégica 13 edición- Thompson y Strickland-cap. 1

<sup>34</sup> Definición dl terreno del gerente-Ambiente específico- Administración. Stephen Robbins y Mary Coulter 6ta edición

- El mercado interno: la aplicación de las barreras aduaneras produjo una mayor demanda en el mismo.

- Legislación vigente: las PyMEs requieren de determinación de políticas explícitas para mejorar la competitividad.

Finalmente se encuentra el espacio de lo que es directamente controlado.

La empresa tiene a su disposición la posibilidad de tomar decisiones sobre ello, incluyendo la forma en que se estructura la organización, rol y trato de las personas, objetivos estratégicos y cultura organizacional.

- Influye en el desarrollo de la PyME, la existencia de un entorno lejano, no manejable, en el que las PyMEs no pueden accionar porque no están en la órbita de los aspectos vinculados a las tendencias de carácter social, político, mundial, reguladoras y de la comunidad, las condiciones competitivas y el atractivo general de la industria, así como las oportunidades y amenazas para las empresas y la tecnología.<sup>35</sup>

- Tecnología: la estructura tecnológica está ligada a distintas políticas proteccionistas y de economía cerrada que produjeron una imposibilidad para atender al cambio tecnológico necesario en toda organización. La falta de actualización destinada al proceso productivo no sufre transformación en calidad, volumen de producción, dinamismo, competitividad, sino que produce retrasos en el crecimiento y desaliento en sus propietarios.

Las PyMEs deben tener el escenario bajo observación, medir las consecuencias de los hechos no manejables, armar instrumentos que sean flexibles y ágiles para aprovechar las posibilidades favorables que se presenten.

---

<sup>35</sup> Establecimiento de la dirección de la compañía-Thompson y Strickland- Administración estratégica 13| ed. CAP 2



Una vez definido el futuro deseable, queda asignar los recursos adecuados teniendo en cuenta la actividad, sector o industria en la cada empresa actúa con el propósito de crear un valor sostenible, ya que cualquier esfuerzo o error en el rumbo, es un costo mayor. Aunque si bien la planificación reduce riesgos, permite decidir cuánto de ello se está dispuesto a asumir<sup>36</sup>.

### **1.2.2 Régimen tributario**

“Muchas empresas, para pagar los impuestos, si no tienen utilidad, se están comiendo el capital propio.”<sup>37</sup>

Entre los impuestos que afectan de sobremanera a las PyMEs se encuentran, el I.V.A, Ganancia, Ingresos Brutos e Impuesto de débitos y créditos. Aunque este último no debería gravarse, sino ser un pago a cuentas de ganancias ya que no demuestra la situación patrimonial ni reflejan ganancias, solamente se grava una situación bancaria.

Las PyMEs están obligadas a afrontar tributos a nivel:

- Nacional: En este caso se pagan al Estado Nacional, por lo que se aplica a todas las empresas que operen en el territorio argentino. Entre ellos, existen: Impuesto a las ganancias siendo un tributo que grava la renta de una persona física o jurídica, la renta de una sociedad, renta que genera una persona extranjera que produce en el país. Se liquida anualmente y posee distintas características de acuerdo al objeto a gravar y al sujeto comprendido en la misma situación. Por otro

---

<sup>36</sup> Revista PYMES PLUS-Planificar más y mejor. abril 2009

<sup>37</sup> Cita Guillermo Pérez-Diario El Cronista (22/05/2014)

lado está el I.V.A que opera con un proceso mensual comparando créditos y débitos, recayendo totalmente en el consumidor final. El mono tributo es otro de ellos, se trata de un impuesto simplificado para aquellos contribuyentes que cumplan con ciertos requisitos en especial de facturación. Por último el impuesto a los débitos y créditos o también conocido como “Impuesto al cheque” es un tributo que grava las operaciones bancas rizadas.

En todos los casos, este tipo de tributos nacionales son recaudados por A.F.I.P (Administración Federal de Ingresos Públicos)

- Provincial: Estos son impuestos se abonan a la Provincia.

En este caso, entre los más relevantes esta: Ingresos brutos el cual contempla un porcentaje de la actividad económica de empresas en cuestión generalmente sobre las ventas, y va desde el tres por ciento al tres punto cinco por ciento. Posee un efecto cascada porque no permite obtener créditos de impuestos abonados con anterioridad.

En otra categoría se presenta el impuesto inmobiliario, el cual grava una alícuota sobre el valor fiscal de las propiedades inmobiliarias que poseen las empresas dentro de Córdoba, ya sea en sitio urbano o rural.

En este caso el ente recaudador es la Dirección Nacional de Rentas.

- Municipal: Son impuestos que corresponden a localidades donde se desempeñan las pymes, en donde a diferencia de los impuestos nacionales y provinciales, las tasas municipales tienen una contraprestación de servicios que se brinda a la comunidad de estas localidades.

En este caso, la recaudación está a cargo de cada municipio. Esta situación afecta de sobremanera a las pymes que no cuentan con importante capital en su

mayoría, como para hacer frente a estas situaciones, sino que por el contrario se ven perjudicadas sobre todo en la competitividad.

Si las empresas que sufren esta asfixia tributaria, además no son competitivas por temas económicos (tipo de cambio, falta de acceso a la tecnología, restricciones a las importaciones, cargas sociales que crecieron 18 veces más en los últimos 10 años) si tienen una carga tributaria que supera el 45% respecto del P.B.I (Producto bruto interno) es muy probable que las empresas se vean tentadas, sobre todo las más pequeñas, a utilizar herramientas no deseables como la empleabilidad en negro.<sup>38</sup>

De acuerdo a una encuesta realizada por la Agencia para el desarrollo Económico de la ciudad de Córdoba (ADEC, organización conformada por las cámaras empresariales y los colegios profesionales locales)<sup>39</sup> a 170 pymes locales, de los distintos sectores, el 74% señaló la presión impositiva como el factor que más afecta en su competitividad. El sector más perjudicado es el comercial con el 95% de las respuestas positivas, en la industria y el servicio el porcentaje ronda el 70%. Los empresarios consideran la carga impositiva elevada, hecho que perjudica notablemente a su rentabilidad.

Otros factores que perjudican la rentabilidad de las PyMEs lo conforman la tasa vial y las altas tarifas energéticas lo que genera una disminución en su capacidad competitiva, la producción y el empleo.<sup>40</sup>

---

<sup>38</sup> La presión fiscal esta impactando en la competitividad de las pymes (22/05/2014)<http://www.cronista.com/pyme/Guillermo-Perez>.

<sup>39</sup> Para las pymes cordobesas, la presión fiscal es lo más grave (09/01/2014) <http://www.lavoz.com.ar/negocios>

<sup>40</sup> Oscar González presidente provisorio de la unicameral y Ricardo Sosa titular de la comisión de economía, presupuesto y hacienda. APYME (Asamblea de pequeños y medianos empresarios) expuso su opinión en el recinto unicameral (06/01/2015) <http://www.apyme.org.ar>.

### **1.2.3 Fuentes de financiamiento**

Antes de adquirir financiamiento, es necesario que la empresa analice ciertas características y condiciones a presentar ante sus acreedores para la obtención del crédito, no solamente por los costos, sino también por los requisitos como el tamaño de la empresa, sector al que pertenece, monto del crédito y en particular la capacidad económica, lo que brinda seguridad al prestamista.

Las formas de financiamiento se pueden dividir en tres grandes grupos:

#### **1.2.3.1 Financiación bancaria:**

Entre los más habituales existen<sup>41</sup>:

- Cuenta corriente: apta para resolver situaciones de iliquidez inmediatas, por un plazo no mayor a 30 días.
- Compras de documentos comerciales y descuento de documentos: el primero tiene que ver con la compra de pagaré por ejemplo. El segundo caso se trata de una cuenta que permite informarnos a cerca de los intereses que aún no han sido devengados en un documento a cobrar.
- Cheques de pago diferido: es una orden de pago en un plazo que va desde el día uno y hasta 360 días para cobrarlo. Para ello es necesario que el titular del mismo tenga fondos suficientes en su cuenta para que el usuario pueda acceder al dinero.

Actualmente este es una de las opciones más elegidas por las PyMEs argentinas, debido a que es un documento de mayor difusión y sencillo.<sup>42</sup>

---

<sup>41</sup> Definiciones extraídas de la guía de estudio Finanzas, Mustafá Cristina Miriam ed. 2003

- **Warrants:** Se trata de un certificado que se otorga cuando se ofrece un bien en garantía. Este documento puede ser endosado por el deudor a favor de una entidad crediticia que concederá el préstamo hasta tanto se cancele la deuda. A partir de ese momento el deudor puede disponer nuevamente del bien entregado en garantía.

- **Factoring:** Es un contrato mediante el cual una empresa vende su cartera de créditos a una determinada entidad que percibe una retribución a cambio cediendo todos los derechos y obligaciones, entonces si el titular no cumple con la obligación, el factor se hace cargo de la responsabilidad.

- **Garantía recíproca:** Las garantías recíprocas nacen en el año 2007 con la ley N° 20.179 con el fin de apoyar a las PyMEs en los créditos que soliciten a entidades bancarias. Esto se realiza mediante Certificados de Fianza que facilitan las condiciones crediticias de las mismas.

Este documento fue uno de los de mayor crecimiento especialmente entre los años 2007 y 2013 según un informe realizado en marzo del presente año por la Universidad Nacional de Avellaneda.

- **Leasing:** Es un contrato conocido también como arrendamiento en el que se formaliza por escrito entre una empresa leasing y la solicitante de financiamiento. Se puede arrendar un bien mueble o inmueble, con la particularidad que al finalizar el contrato se obtiene la opción de compra del mismo abonando su valor residual, es decir el valor que el propietario estima podría venderse en la actualidad luego de su

---

<sup>42</sup> El cheque de pago diferido es el instrumento predominante en el financiamiento pyme en el mercado de capitales. (27/03/2015). Informe anual de la Universidad Nacional de Avellaneda. <http://www.undav.edu.ar/general/recursos/adjunto>.

uso y previa deducción de costos al final de su vida útil renovando el contrato, o bien, entregarlo nuevamente al acreedor.

Argentina hoy se encuentra en valores cercanos al promedio entre los países regionales que acceden a la financiación bancaria hacia las empresas, mientras que hasta el año 2010 era uno de los países que menos financiaba a las PyMEes<sup>43</sup>

De acuerdo a este análisis, también se obtuvieron datos respecto a los porcentajes de inversiones de las pymes argentinas con crédito bancario. El 30.3% de las empresas realizan inversiones con préstamos de este tipo; y el 33.3% de las empresas financia sus gastos con préstamos bancarios.<sup>44</sup>

### **1.2.3.2 Financiación privada:**

De acuerdo a una encuesta realizada por Observatorio PyME, en octubre del presente año se emitió un informe respecto a las formas de financiación más elegidas por las pymes. Lo que dio como resultado que la forma más utilizada es el autofinanciamiento o financiamiento con capital propio. Esta situación está directamente relacionada con la reinversión de utilidades y/o la obtención del aporte de los socios. Esto depende de la disponibilidad de recursos monetarios de la empresa, la obtención de recursos aportados por los propios socios o terceros interesados en el ente y por las reservas, que son ganancias generadas de las

---

<sup>43</sup> El financiamiento bancario tiene espacio para crecer (27/03/2015). Informe anual Universidad Nacional de Avellaneda.  
<http://www.undav.edu.ar/general/recursos/adjuntos>.

<sup>44</sup> Financiamiento bancario de inversiones y gastos de las empresas. (27/03/2015). Informe anual Universidad de Avellaneda.  
<http://www.undav.edu.ar/general/recursos/adjuntos>.

actividades desarrolladas que aún están pendientes de distribución entre los socios<sup>45</sup>.

Esto puede darse porque se trata de pequeñas firmas que no poseen acceso al préstamo bancario y estructuralmente cuentan con mayor rentabilidad que otras.<sup>46</sup>

En el caso de las PyMEs, comparadas con grandes entidades, poseen ventajas respecto a la eficiencia en el capital integrado, es decir del aporte de los socios, el cual puede ser generado por efectivo o en especie, como así también en la capacidad de transformación de sus productos. Como consecuencia de ello, el valor monetario que se obtiene de una unidad de producto en un determinado período de tiempo por cada unidad monetaria invertida en el mismo, es mayor que el de las grandes empresas. Sin embargo, soportan una mayor tasa de costo de personal y una mayor tasa de requerimiento de capital de trabajo.

La financiación mediante proveedores es la tercera más utilizada, aunque en decadencia en los últimos años superada ampliamente por el autofinanciamiento el cual no presenta bajas en cuanto a su demanda y/o uso.

De todos modos, debido a que se trata de pequeñas y medianas empresas, conservan una estrecha relación que se genera con las entidades proveedoras a raíz de las transacciones que se desarrollan por medio del negocio. Se caracterizan por ser de corto plazo y fue una de las fuentes más utilizadas por Argentina en la década de los 90’.

A continuación se presenta un gráfico en donde se puede visualizar claramente la variación de los porcentajes con el paso del tiempo en Argentina<sup>47</sup>.

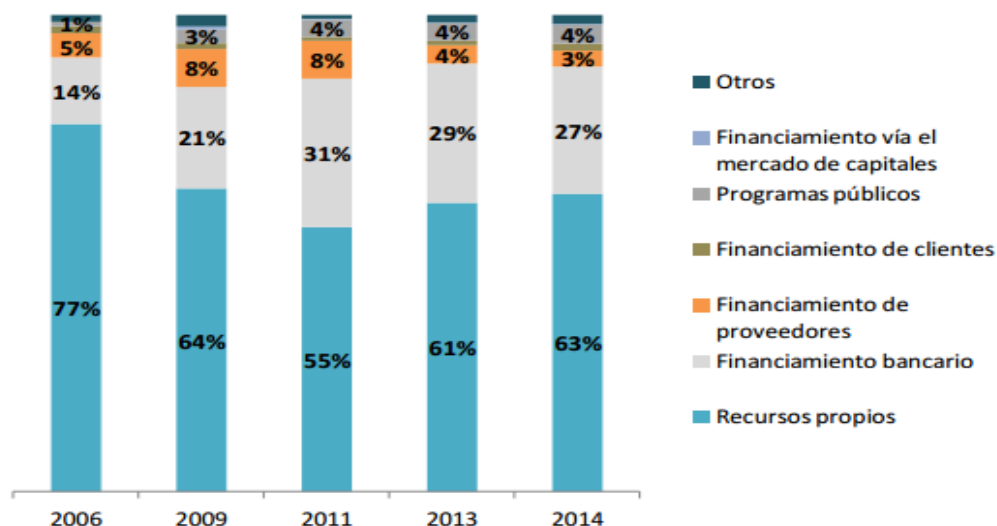
---

<sup>45</sup> Formas de financiar la creación de un negocio (19/10/2013) <http://www.crecenegocio.com/formas-de-financiar-la-creacion-de-un-negocio>.

<sup>46</sup> Recursos propios: principal fuente de financiamiento de las pymes (10/2015) <http://www.observatoriopyme.org.ar>

“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

Figura 1.7: Financiamiento en las PyMEs



Fuente: Encuesta Estructural a PyME industriales 2006-2014. Fundación Observatorio PyME

Fuente: Fundación Observatorio Pyme (2014)

### 1.2.3.3 Financiación estatal<sup>48</sup>:

- Fona PyME industria: Es un crédito que se otorga a las empresas industriales, prestadoras de servicios industriales, agroindustriales, del sector minero y de la construcción. Los montos a financiar van desde los \$100 mil pesos y hasta los \$3 millones de pesos, financiando hasta el 70% total del proyecto a una tasa de interés fija del 12% fija anual. Cuenta con un plazo de 60 meses si el crédito es igual o inferior a los \$750 mil pesos, en caso contrario se le concede 84 meses. Se cuenta con un periodo de gracia de hasta 12 meses.

Este tipo crediticio ha tenido gran repercusión en las empresas, contribuyendo a la creación de más de 5 mil nuevos puestos de trabajo y al mantenimiento de más

<sup>47</sup> Datos estadísticos obtenidos de un relevamiento de información que se recaba desde 1997 a 2014 además de una encuesta realizada por Observatorio Pyme a un mil (1000) empresas estratificadas por región (abarcando el territorio argentino casi en la totalidad de sus provincias), por actividad económica y tamaño.

<sup>48</sup> Ministerio de Industria de la Nación Argentina (19/11/2015) <http://www.industria.gov.ar/pymes/financiamiento>



de 24 mil puestos en lo que respecta los años 2009-2013. Por el mismo período, se va a mostrar un cuadro de la cantidad de créditos que se otorgaron por provincia, ocupando Córdoba el puesto número tres entre las que más proyectos le han sido financiados.

- **Fina PyME eficiencia técnica:** dirigido a la pequeñas y medianas empresas que presenten proyectos que mejoren la eficiencia energética, mediante la adquisición de nuevas tecnologías, cambios en los procesos productivos, y cualquier otra opción que lleve a la disminución del consumo energético.

Se financia hasta un 70% total del proyecto mediante un importe que va desde los \$100 mil pesos hasta un \$1.500 millones de pesos a una tasa fija, anual del 9%. El plazo es de hasta 84 meses con un período de gracia de hasta 12 meses.

- **Programa Mi Galpón:** Se bonifica la tasa de interés impuesta por el Banco Nación. Está destinado a la construcción o adquisición de galpones nuevos o usados para uso industrial. El monto del crédito bonificable es de \$7 millones de pesos a pagar en 15 años con un período de gracia de seis meses y a una tasa de interés bonificada por los primeros cinco años, luego desde el sexto año y hasta el decimo quinto año, se aplicara la tasa de interés impuesta por el Banco Nación según reglamentación N°400/23.

- **FONDYF:** Otorga créditos con la finalidad de financiar proyectos de inversión tendientes a mejorar la capacidad y eficiencia de los procesos vinculados con la generación de valor de una empresa y a la recomposición del capital de trabajo. Para el caso de infra estructura se financia un importe que va desde los \$2 millones de pesos a los \$8 millones de pesos respondiendo hasta el 80% total del proyecto, a una tasa de interés del 14% fija nominal anual a un 36 a 48 meses con un período

de gracia de seis a doce meses. Para financiar capital de trabajo se lo hace mediante un importe que va desde \$1 millón de pesos hasta los \$2 millones de pesos respondiendo por el total del proyecto a una tasa nominal anual en pesos del 18% por un plazo de 24 meses.

- **Régimen de Bonificación de Tasas (RBT):** El objetivo es mejorar el acceso al financiamiento de las pequeñas y medianas empresas a tasas de interés competitivas. Se trata de un régimen en el que las PyMEs pueden obtener tasas bonificadas de hasta cinco puntos.

- **Desarrollo de parques industriales públicos en el Bicentenario:** Trata de financiar obras de infra estructura dentro y fuera de los parques industriales públicos, privados o mixtos así como también la radicación en ellos de PyMEs bonificando parcialmente la tasa de interés anual que establezcan las entidades financieras por préstamos a otorgarse dentro del programa.

- **Sociedad de garantía recíproca (SRG):** Tiene por objeto otorgar garantías liquidadas a sus socios partícipes, en este caso a las PyMEs para mejorar sus condiciones de acceso al crédito. Esto se puede realizar mediante la emisión avales financieros (prestamos), técnicos (cumplimiento de contratos) o mercantiles (ante proveedores o anticipo de clientes). A su vez pueden brindar asesoramiento económico, técnico y financiero en forma directa o a través de terceros mediante contratos a tal fin.

- **Renovación de flota:** Es un tipo de crédito que otorgara directamente el Banco Nación. Los destinatarios son las PyMEs, grandes empresas y municipios. Se financia hasta el 70% de valor del equipo a adquirir. Tasas de interés y plazo

variables de acuerdo al tamaño del ente y del plazo que se otorgue teniendo un máximo de cinco años.

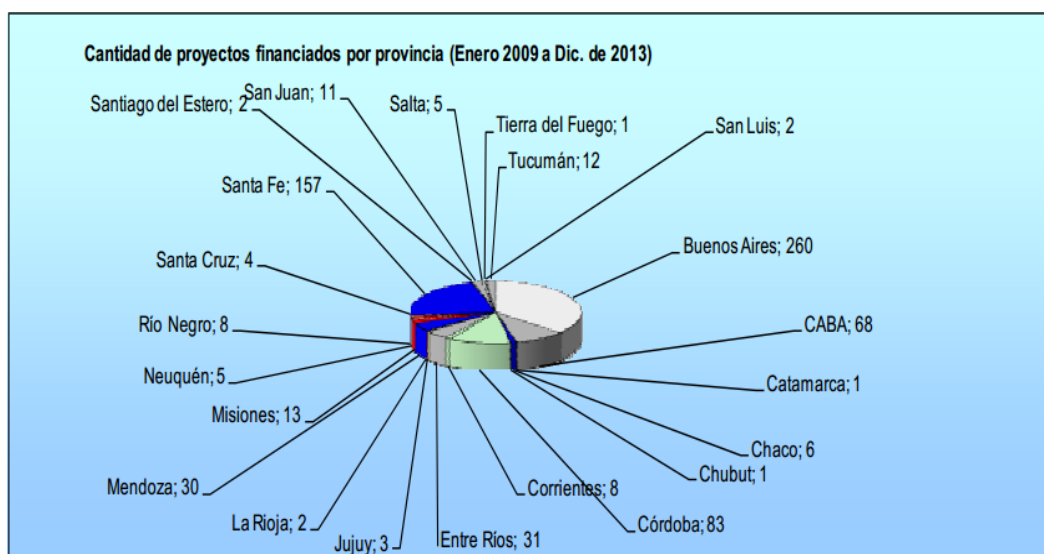
- **Empresas jóvenes o emprendedoras- plan de negocios:** Se trata de un conjunto de adquisiciones y actividades de asistencia técnica para la puesta en marcha o consolidación de un proyecto empresarial que se está por iniciar cuya primera venta no debe superar los dos años. Los plazos no podrán ser mayores a nueve meses ni superar un total de cinco actividades que es el máximo que se comprende. El porcentaje límite de cobertura es el 85% del plan de negocios con un monto tope de \$150 mil pesos más I.V.A.

- **Empresas madrinas (EM):** Su objetivo es crear un vínculo entre emprendedor y una empresa consolidada que asuma hasta el 50% de la inversión requerida. Mientras el Ministerio de Industria le devuelve a la empresa madrina hasta el 50% de la inversión en bonos de crédito fiscal, el 50% restante se acuerda entre las partes como “fondo perdido”, “crédito blando” o “participación accionaria”.

A continuación se presenta un gráfico con los porcentajes de proyectos financiados en cada provincia del territorio argentino mediante planes nacionales desde el año 2009 a 2013:

“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

**Figura 1.8: Proyectos financiados por el Estado por provincia**



*Fuente: Dirección Nacional de Asistencia Financiera- Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional. Ministerio de Industria de la Nación*

### 1.2.4 Programas para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas en Córdoba

En la provincia de Córdoba existen ofertas de herramientas de financiamiento para PyMEs destinadas a promover un entorno con igualdad de oportunidades debiendo motivar la actitud emprendedora de la población. Por ello el estado provincial considera crear y destinar a disposición de las pequeñas y medianas empresas, programas que mejoren su competitividad y crecimiento en el mercado. Entre ellas podemos encontrar<sup>49</sup>:

- Programa Córdoba Innovadora:

Línea innovación y capital humano: para estudiantes de grado, posgrado y graduados con tesis.

Línea innovación sectorial: para empresas y entidades del sistema de innovación.

<sup>49</sup> Ley de desarrollo y promoción industrial N°9727 (18/11/2015) <http://www.cba.gov.ar>

- Programa de microcréditos: para emprendedores que recién se inician en su actividad.
- Ley N° 9727/09 de promoción y desarrollo industrial de Córdoba: esta ley tiene por objetivo incentivar el desarrollo, competitividad e innovación de las pymes industriales de toda la provincia. Los beneficios de acuerdo al proyecto que se presente son: exenciones al pago de impuesto provinciales, subsidio por cada nuevo trabajador contratado por tiempo indeterminado, subsidio al consumo de energía eléctrica incremental, subsidios de hasta un 50% de honorarios del coordinador, subsidio para capacitación al personal, asignaciones de partidas especiales para financiar o co-financiar proyectos de características innovadoras.
- Crédito para emprendedores de la fundación Banco de Córdoba: Este tipo de crédito, busca financiar proyectos de toda provincia de Córdoba, destinado a emprendedores de pequeñas industrias, comercios y prestadoras de servicios. La tasa del crédito es a un ocho por ciento anual en pesos argentinos, siendo \$100 mil pesos el monto mayor otorgado en crédito.

### **1.2.5 Las PyMEs y el accionar estratégico**

Las empresas en general y en especial las PyMEs necesitan cumplir con una serie de formalidades ligadas a una perfección en el desarrollo de sus tareas y consecución de este logro mediante el direccionamiento de los recursos humanos.

Para el consultor Juan Pablo Zambotti, de GDLF Consulting group, realizar una buena inversión consiste en la planificación de una estrategia de largo plazo, por lo que se deben cumplir tres tareas esenciales: planificación, gestión y control. En el

primer paso se analizan los objetivos. La segunda etapa es la gestión en donde se plantea el trabajo diario dirigido a cumplir los objetivos establecidos; y por último el control, necesario para medir los resultados de la gestión y saber si condice con los objetivos que se plantearon en un principio. La planificación debe ser continua y configurarse como un ciclo en que se puedan analizar los resultados obtenidos y proponer mejoras constantes<sup>50</sup>.

Para ello las PyMEs a la hora de plantear sus estrategias evalúan las siguientes características:

- Declaración de la visión: permite indicar hacia donde se dirige la empresa. Es la imagen del futuro que se procura crear.
- Declaración de la misión y valores empresariales: es el propósito de la organización. Por otro lado, los valores son cualidades positivas que posee la empresa tales como la búsqueda de la excelencia, el desarrollo de la comunidad, empleados, etc.

En conjunto, estas características, son las que forman la identidad de la empresa.

- Análisis interno de la empresa: consiste en el análisis de diferentes aspectos que susciten en el interior de la empresa, a fin de conocer sus fortalezas y debilidades. Para ello se analizan los recursos con los que se cuenta.
- Análisis externo de la empresa: consiste en detectar y evaluar acontecimientos y tendencias que surgen en el entorno a fin de conocerlo y detectar las oportunidades y amenazas

---

<sup>50</sup> Londra Rosa (abril 2009). Planificar más y mejor. Revista Pyme Plus. Clarín  
Los 7 pasos de la planeación estratégica (11/05/2011) <http://www.pymempresario.com/2012/05>.

- Establecimiento de objetivos generales: son aquellos que definen el rumbo de la empresa, de largo plazo. Se establecen teniendo en cuenta los recursos y la capacidad con la que cuenta la empresa así como también la situación del entorno.
- Diseño, evaluación y selección de estrategias: para esta etapa se procede a analizar la situación del entorno interno y externo de la organización, la misión, la visión, los valores y los objetivos que se hayan planteado con anterioridad. Teniendo en cuenta los costos, se analizan las ventajas y desventajas de cada uno y finalmente se elige por aquellas que se consideren factibles de utilizar.
- Diseño de planes estratégicos: una vez determinadas las estrategias que se llevaran a cabo, se procede a analizar y especificar cómo se van a ejecutar las tareas que permitan dar cumplimiento a los objetivos<sup>51</sup>.

Sin embargo estas tareas se pueden ver afectadas en las PyMEs debido a dos razones principales: la falta de ejercicio sistémico en la función de planeamiento estratégico y la propia complejidad del ejercicio en un contexto de crisis y turbulencia casi permanente. Por ello es que se debe analizar constantemente la situación del entorno político, económico, institucional, financiero, cultural y realizar simulación de alternativas de acción consignando metas concretas y estableciendo mediciones para evaluar su cumplimiento y un sistema que permita incentivos para facilitar su logro. Para eso se sugiere contar con expertos en planificación empresarial que permita obtener una mirada objetiva de la situación a la vez de proyectar el futuro y aplicar en la práctica la toma de decisiones pertinentes, junto a su seguimiento, control y ajustes.

---

<sup>51</sup> Rosa Londra (abril, 2009). Planificar más y mejor. Revista Pymes Plus.

“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

## **CAPITULO II**

### **Relevamiento, análisis y diagnóstico**



## 2.1 Metodología, relevamiento, análisis y diagnóstico de las PyME

### 2.1.1 Metodología

La investigación se llevo a cabo en la ciudad de Arroyito ubicada en el departamento San Justo en la provincia de Córdoba sobre la Ruta Nacional 19 a 114 kilómetros (Km) de la capital provincial.

El crecimiento de la ciudad comenzó a partir de la instalación de una industria dedicada a la elaboración de productos alimenticios, Arcor. Con el correr de los años otras empresas fueron asentándose en ella, como Dulcor, Adín, Promar, entre otras, permitiendo así un crecimiento industrial. La explotación agropecuaria y ganadera es un soporte muy importante para el desarrollo económico de la localidad. A nivel comercial es un centro de excelencia en la zona ya que es posible encontrar diversos rubros.

Figura 1.9: Plano de la Ciudad de Arroyito



Fuente: Google Maps (2015)

La investigación desarrollada se lleva a cabo mediante la utilización de dos metodologías, por un lado la explicativa la cual permite obtener datos para desarrollarla, y por otro lado la descriptiva lo que permite la elaboración de preguntas sobre aquellos datos que se desean conocer en función de los objetivos previamente definidos.

En el trabajo se emplearon como fuente primaria encuesta y cuestionario, ambas utilizadas para obtener información verídica, oportuna y real; y fuentes secundarias como libros, artículos de diarios, revistas, páginas web.

El eje del trabajo de grado se basa en conocer los aspectos tributarios, financieros y estratégicos que azotan a la realidad de las pymes ubicadas en la ciudad de Arroyito, provincia de Córdoba. Para ello se tomo una muestra de 50 pymes ubicadas en la ciudad de Arroyito, Provincia de Córdoba abarcando los distintos sectores.

El cuestionario cuenta con 21 preguntas en total, abarcando los distintos aspectos objeto de análisis de las pymes: financiero, tributario y estratégico; cuyas respuestas son mixtas, es decir, algunas cerradas y otras abiertas. En el caso de las preguntas cerradas, la escala empleada es la de Likert con una valoración de uno a cinco. Dicha escala se corresponde con los siguientes atributos: **1. no es importante, 2. poco importante, 3. algo importante, 4. importante y 5. Muy importante.**

Por otra parte se llevó a cabo un cuestionario con once preguntas dirigido a personal de la Municipalidad de Arroyito quienes forman parte de las decisiones y elaboración del presupuesto de gastos anual, para conocer a rasgos generales de

donde surgen los ingresos del municipio, como se organizan y dividen los gastos y los futuros proyectos a desarrollarse para el crecimiento de la ciudad.

Ambos instrumentos se suministraron a las PyMEs y al municipio vía correo electrónico o impreso, entregado personalmente, completado por los responsables o encargados del área o bien de la conducción de la PyME con la eventual presencia de los encuestadores para evitar interpretaciones erróneas o atender cualquier necesidad al respecto.

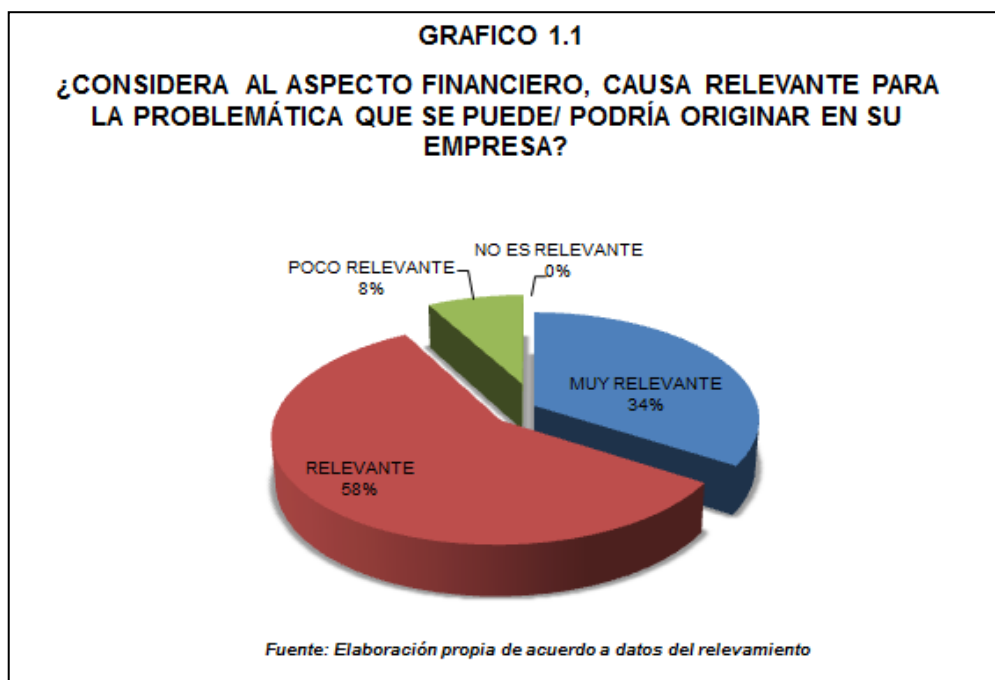
Los resultados obtenidos de la encuesta fueron procesados y sistematizados a través de planillas de cálculo y gráficos que representan la ponderación de las distintas respuestas obtenidas por cada empresa como así también un ajuste respecto a las no respuestas y las minorías.

Además, cada gráfico contiene un breve análisis de las distintas situaciones que sufren las PyMEs con respecto a los tres aspectos principales.

## **2.2 Resultados del relevamiento**

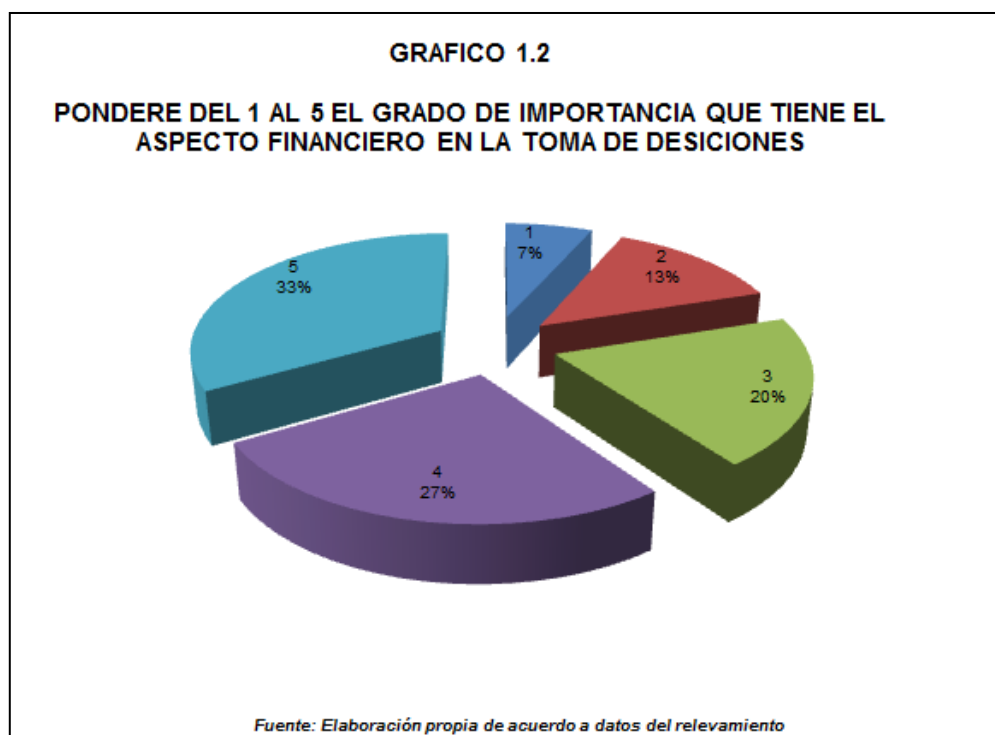
El objetivo de esta etapa del trabajo, se basa en indagar situaciones que se presentan en las distintas dimensiones bajo estudio, que realcen del plano de lo normal o deseable, recopilando información de manera ordenada y descriptiva, para ser comprendida. Como consecuencia, en la próxima etapa: Diagnostico, se remite a esa información y de acuerdo a ello se analizan los datos obtenidos para tomar decisiones y elaborar propuestas que permitan una mejora significativa en las diferentes áreas afectadas.

## 2.2.1 Dimensión financiera

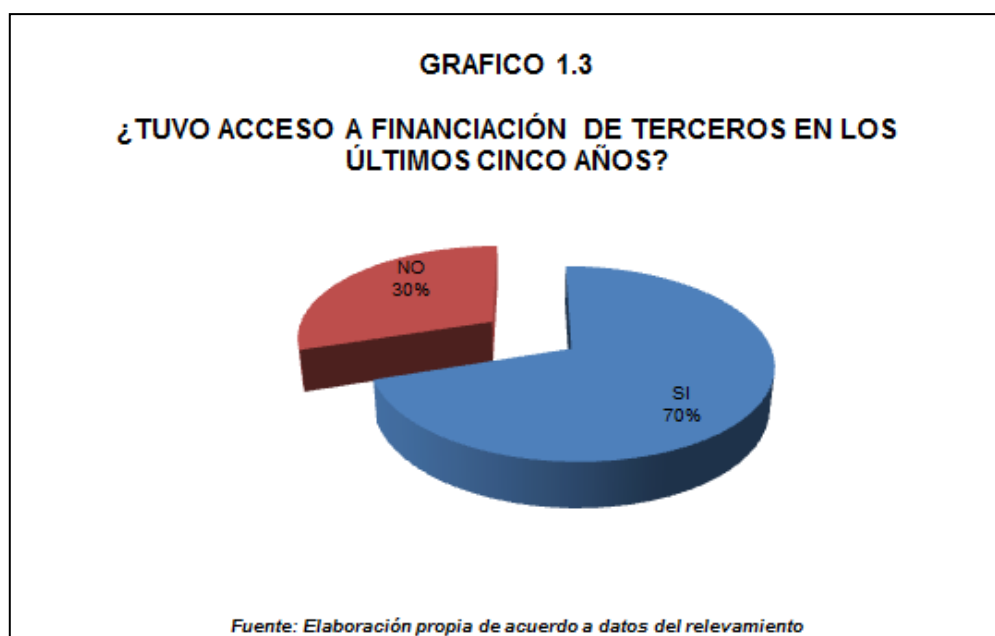


De acuerdo a lo que se observa en el gráfico 1.1, es posible determinar que el 58% de las empresas encuestadas indican que el aspecto financiero es causa relevante para la toma de decisiones, mientras que el 34% lo considera muy relevante, representado solo por un 8% del total que lo supone poco relevante.

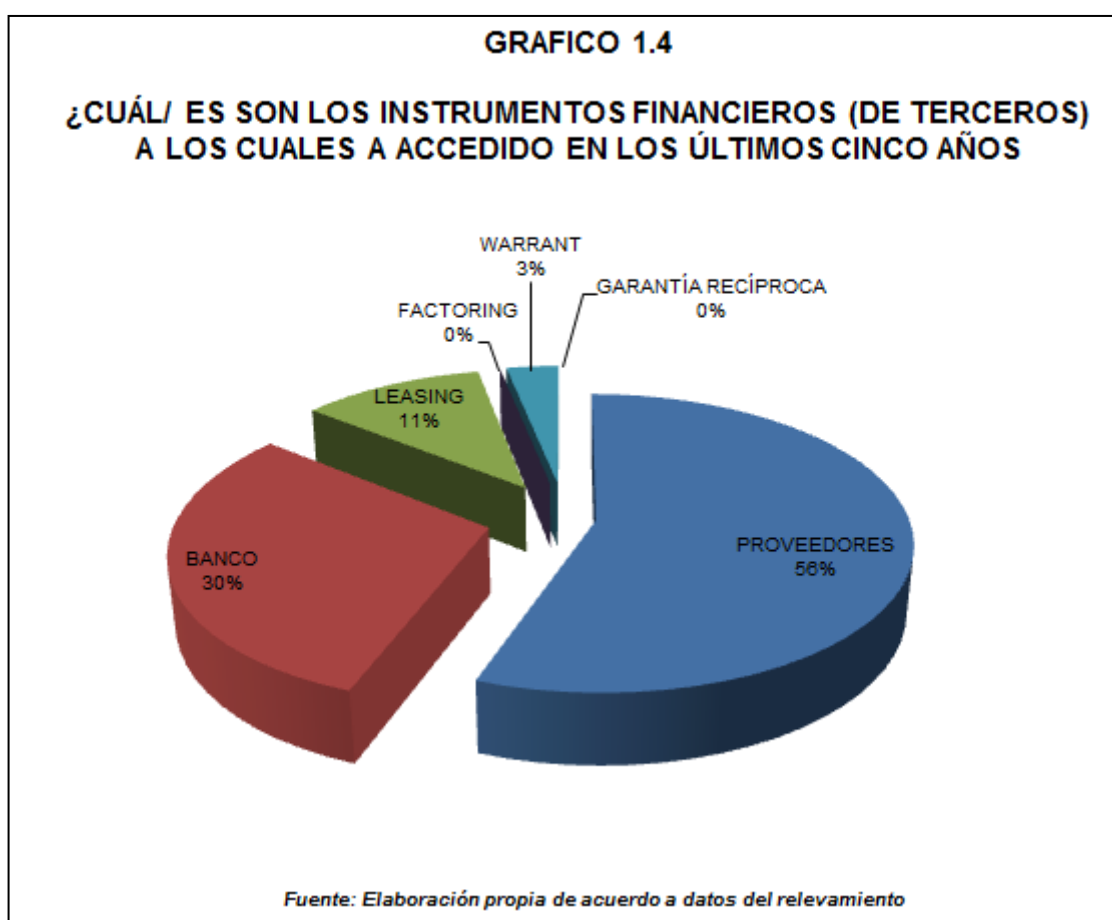
“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”



En el gráfico 1.2 se puede observar que para el 33% de las empresas encuestadas, el aspecto financiero influye fuertemente en las tomas de decisiones diarias, seguido por el 27% que si bien lo considera importante no es el problema principal, un 20% le da una importancia media, seguido por un 13% que ya casi no lo considera y el análisis culmina con que el 7% de las pymes en las cuales escasea dicho problema.

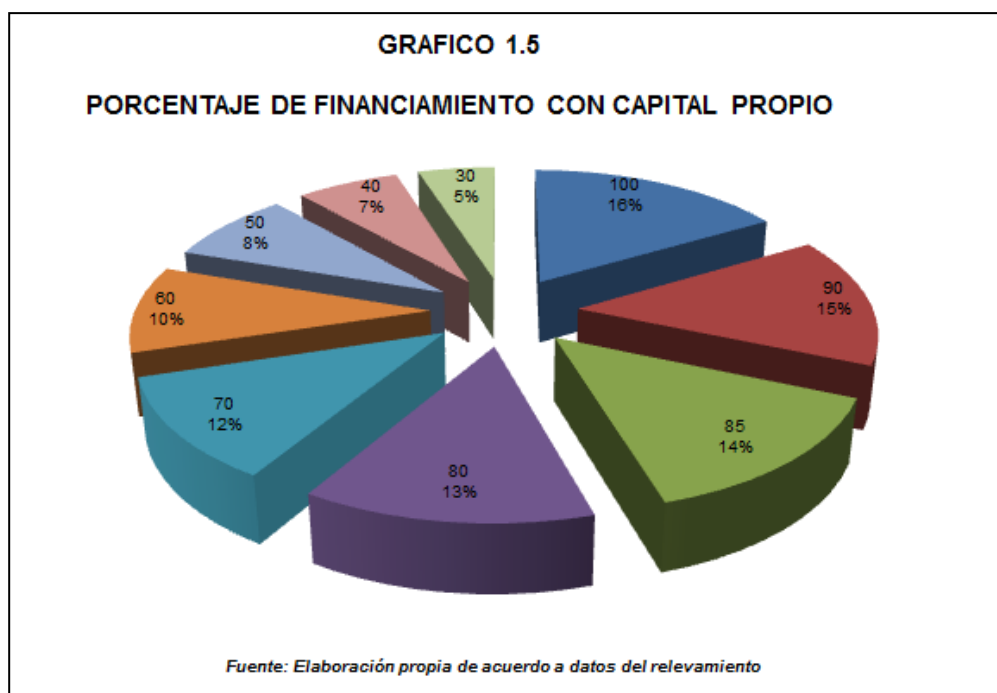


El grafico 1.3 involucrado en el aspecto financiero permite detectar que de la muestra de 50 pymes, el 70% de ellas tuvo acceso a financiación en los últimos cinco años, mientras que el 30% restante no accedió.

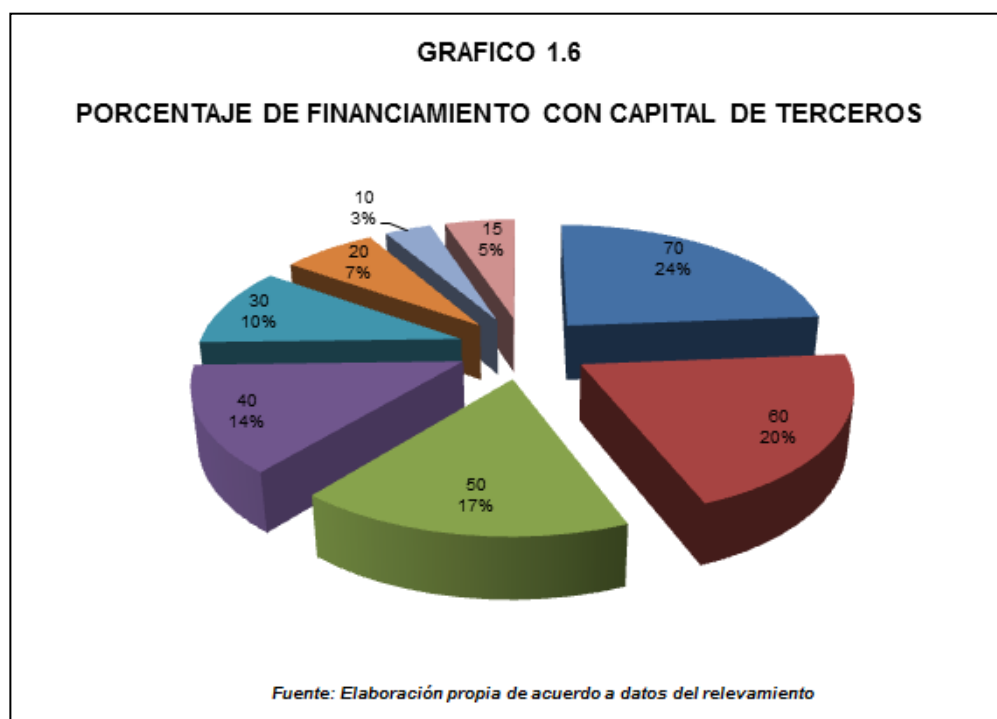


El grafico 1.4 da a conocer dentro de cinco alternativas, cuáles han sido elegidas por las empresas con mayor frecuencia. Aquí tenemos: proveedores cuya elección responde a un 56% de las pymes, continúan los bancos representados por un 30%, le sigue el leasing cuya selección corresponde al 11% y por último el warrant en un 3%. No siendo elegidos garantía recíproca, ni factoring estos casos en particular.

“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”



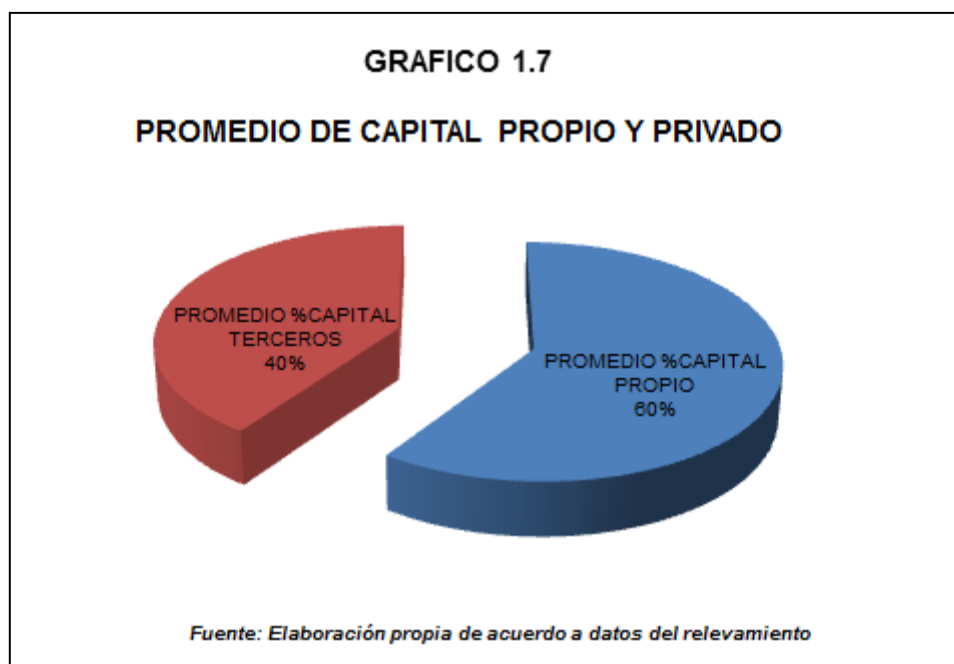
Con respecto a qué porcentaje de las PyMEs se financian con capital propio o privado, el gráfico 1.5 refleja que un 16% de éstas se financia en su totalidad con capital propio, un 15% responde a una financiación con capital propio igual a un 90%, un 14% de las empresas se financia en un 85% con capital propio, el 13% lo hace en un 80%, un 12% se solventa en un 70% con capital propio, un 10% lo hace en un 60%, un 8% se financia mitad con capitales propio y mitad lo hace capitales de terceros, un 7% de las empresas se financia solo en un 40% con capitales propios, y para finalizar un 5% de las empresas lo hace solamente en un 30%.



En el gráfico 1.6 se puede observar el uso del capital de terceros, el cual es asignado como se detalla a continuación : 24% de las muestras se financia en un 70% con dicho capital, lo sigue el 20% financiándose en un 60% con capital de terceros, un 17% lo hace un 50% con capital propio y 50% capital privado, lo sigue un 14% de las PyMEs que se financian en un 40% de esta manera, solo un 10% lo hace en un 30%, seguido por el 7% que lo hace en un 20% , un 5% se financia con capital de terceros en un 15% y finalmente en mucha menor cuantía el 3% del total de las muestras tomadas se financia con dicho capital en un 10%.

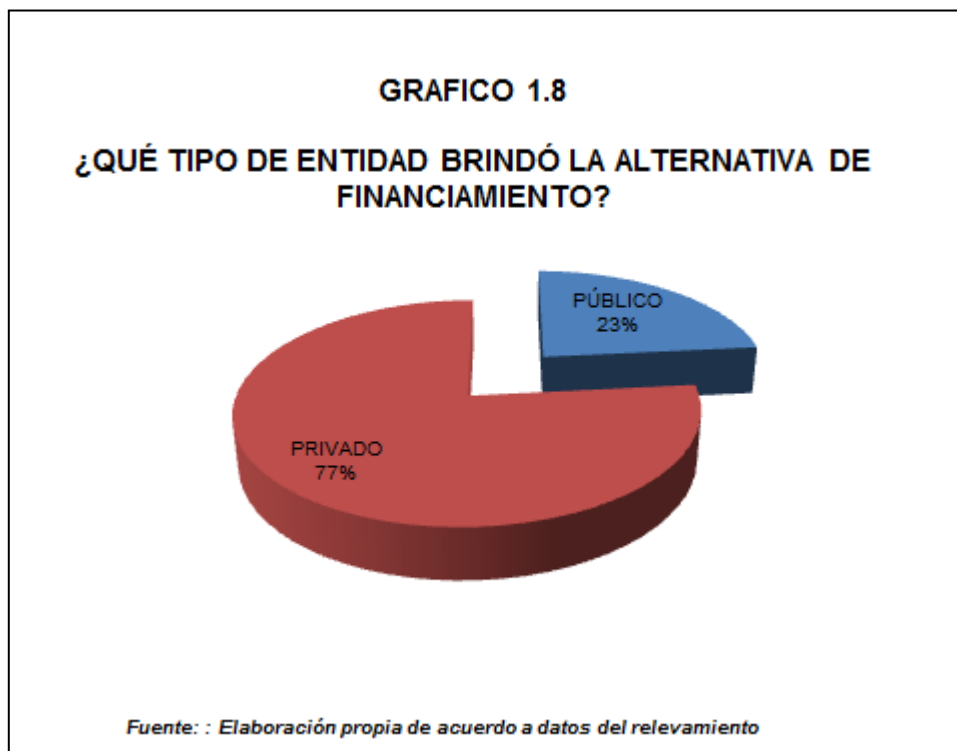


“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”



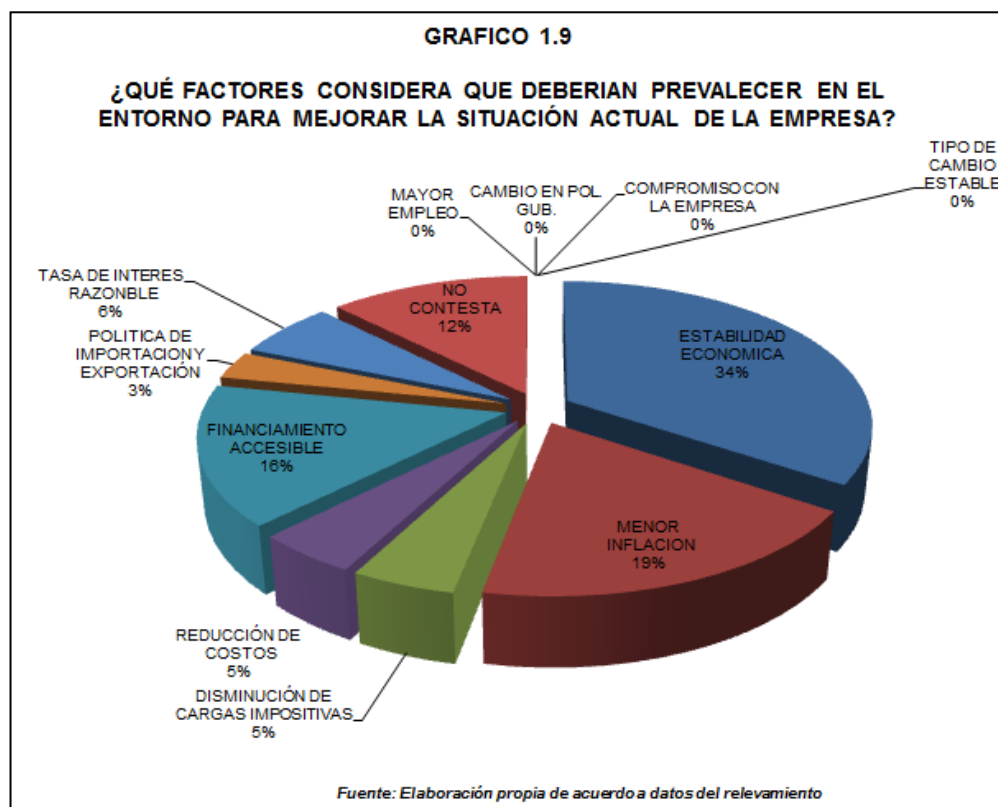
En el gráfico 1.7 podemos llegar a la conclusión de que en promedio el 60% de la PyMEs se financia con capital propio, mientras que el 40% restante con capital de terceros.

“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”



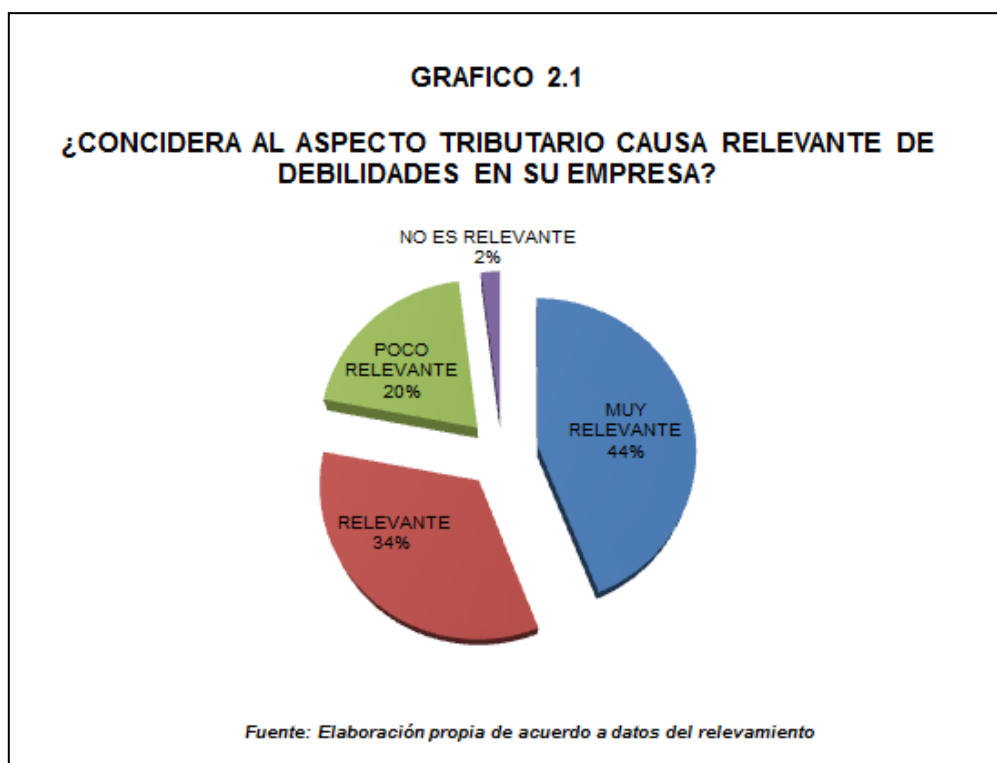
Del gráfico 1.8 se concluye que el 77% del total de las PyMEs encuestadas han recibido financiamiento proveniente del sector privado (es decir entre las que se financian con capital propio y privado), mientras que el 23% restante obtiene financiamiento del sector público.

“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”



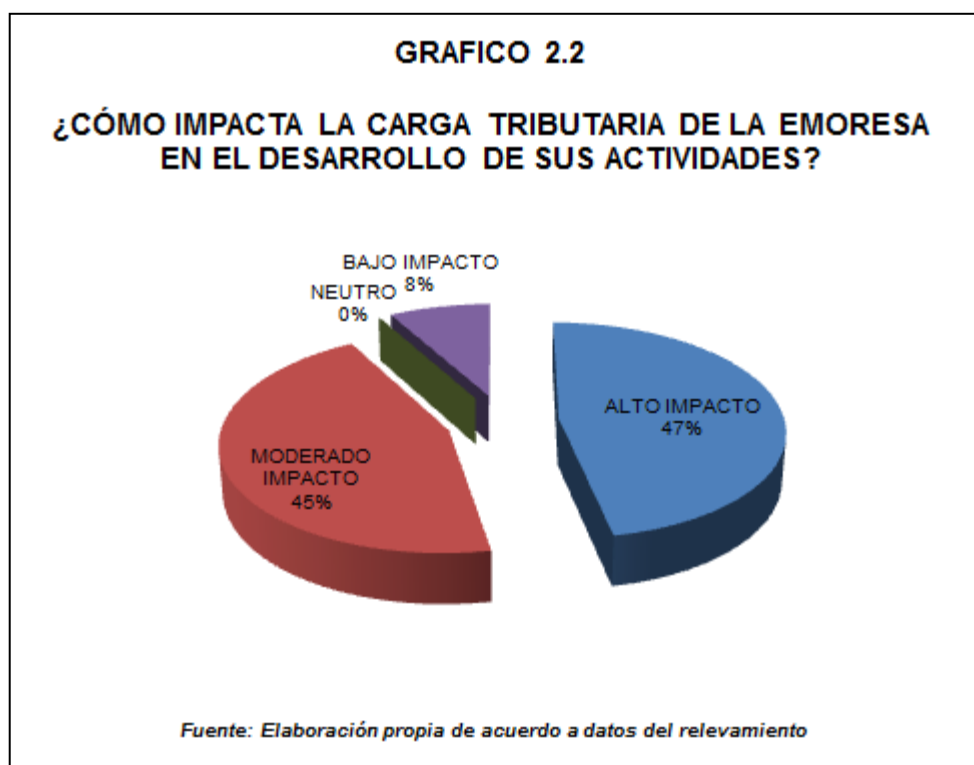
El gráfico 1.9 permite observar que la situación económica reinante en el país afecta al desempeño de las PyMEs, es por ello que el 27% de estas consideró primordial alcanzar una estabilidad económica, un 15% indicó que debería reducirse la inflación, un 12% requiere de financiamiento accesible, y el 10% emitió su opinión, por otro lado y en menor proporción indicaron la necesidad de que exista una tasa de interés razonable, distribución equitativa de los ingresos, políticas de exportación e importación, tipo de cambio estable.

## 2.2.2 Dimensión tributaria

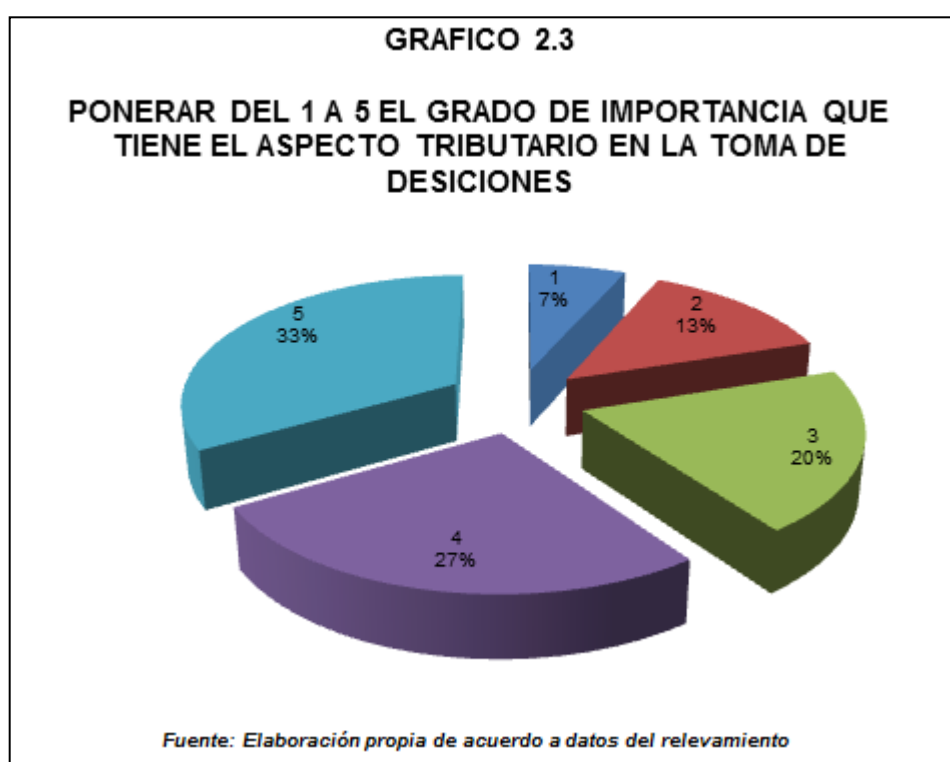


En el gráfico 2.1 se puede observar que del total de empresas relevadas el 44% de estas considera que la carga tributaria que poseen es muy relevante afectando en gran medida su disponibilidad, por otro lado un 34% de esta opinó que es relevante mientras que un 20% poco relevante y un 2% que no es relevante.

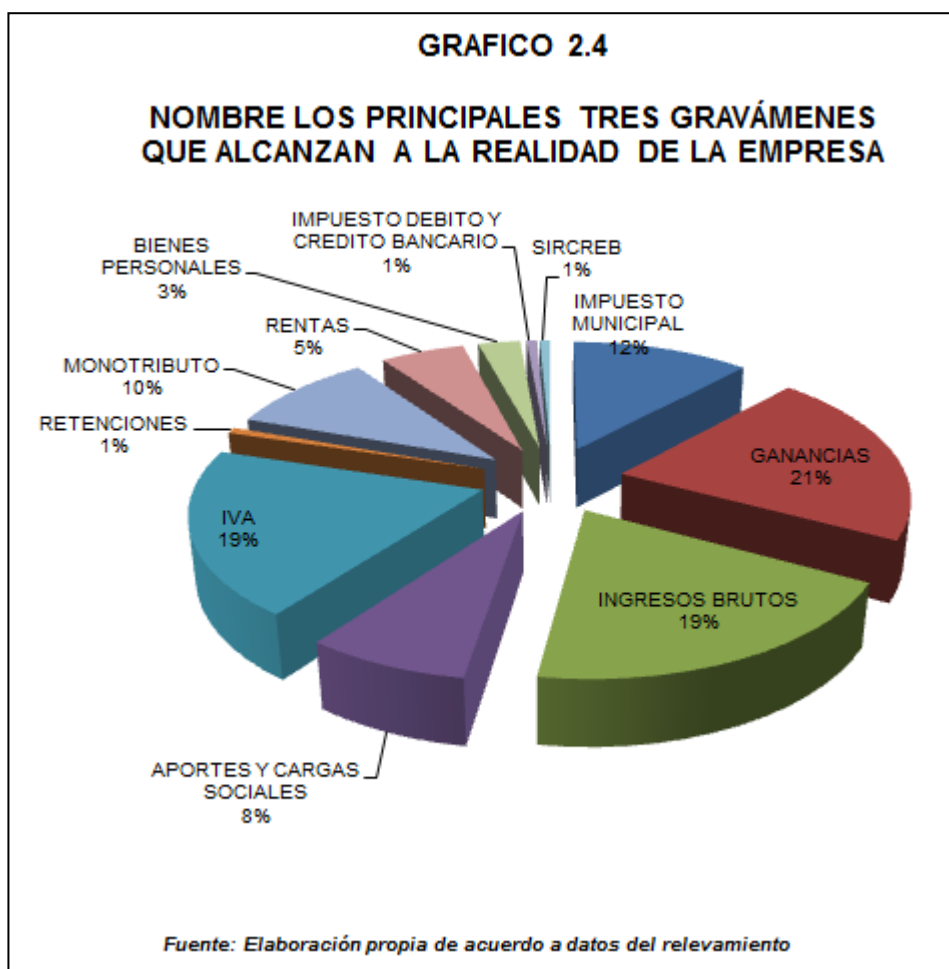
“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”



En el grafico 2.2 claramente se observa que la carga tributaria afecta en gran medida a las PyMEs, siendo una de las principales erogaciones que deben afrontar considerado de alto impacto por el 47% de la muestra tomada, de moderado impacto por un 45% y de bajo impacto por un 8% de las empresas.

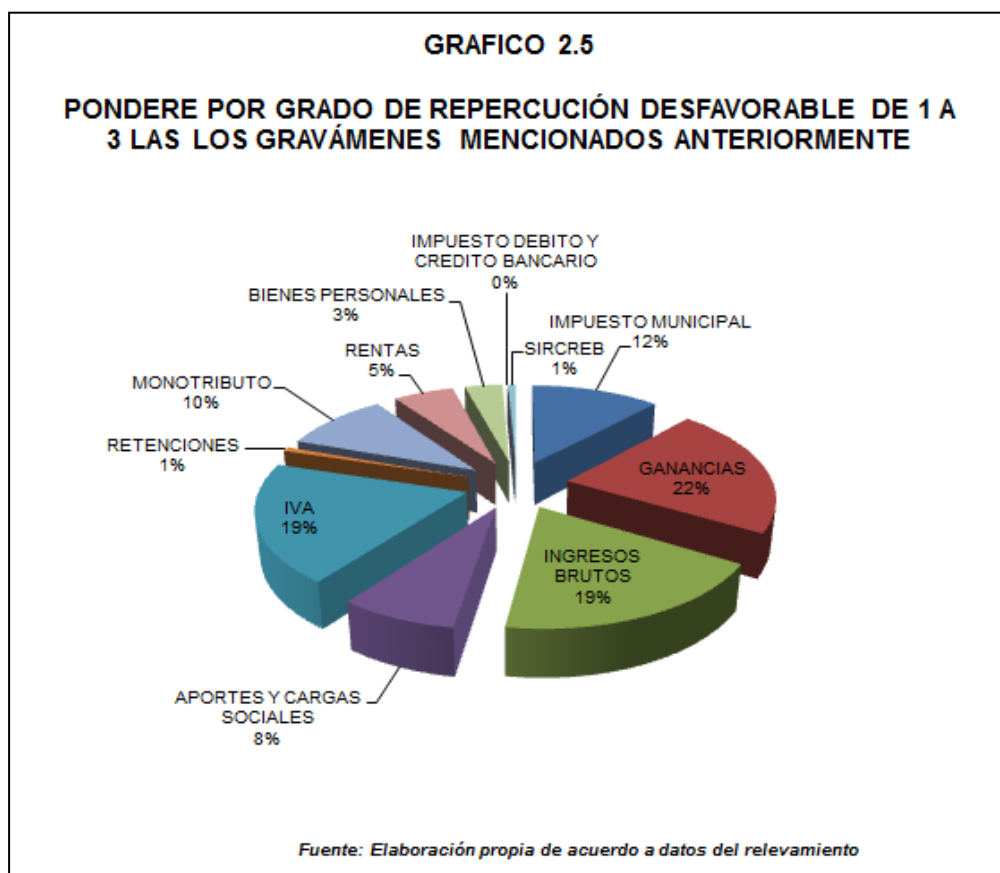


Teniendo en cuenta la escala de uno a cinco y de acuerdo a el análisis realizado en los gráficos 1 y 2, en el gráfico 2.3 se observa que el 33% del total de las PyMEs encuestadas considera como muy importante a este aspecto.

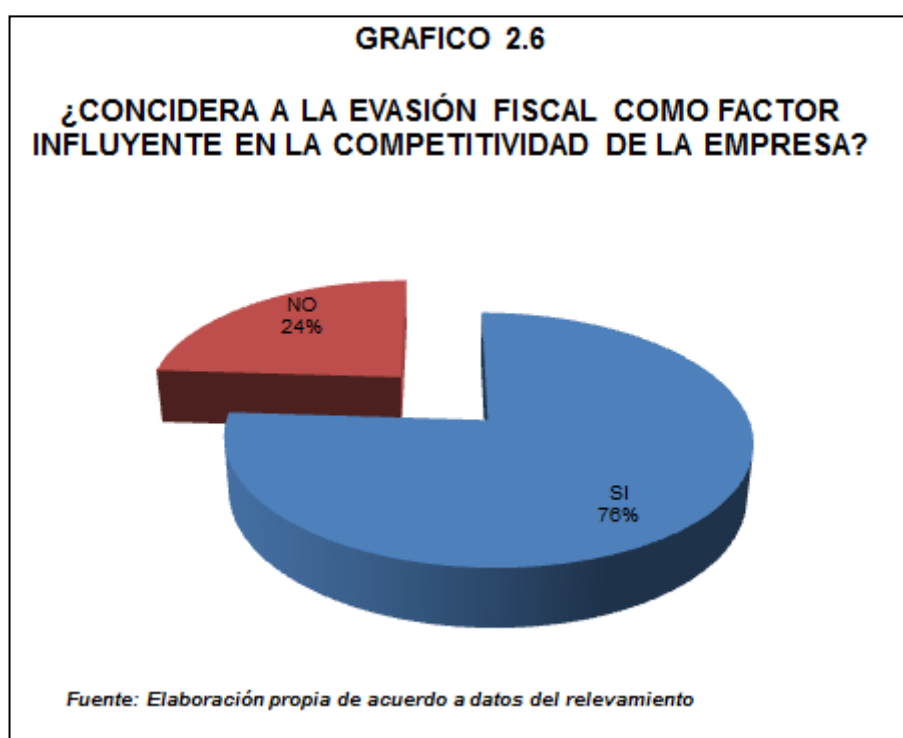


“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

En el gráfico 2.4 se observa la gran presión tributaria que afecta a las PyMEs en esta localidad, siendo los tributos de mayor importancia los siguientes: impuesto a las ganancias, representada por un 21%, impuesto a los ingresos brutos e IVA con un 19% e impuesto municipal por un 12%.



En el gráfico 2.5 se observa que los principales tres gravámenes que afectan a las pequeñas y media empresa de manera desfavorable son: ganancias con un 22%, I.V.A e impuesto a los ingresos brutos con un 19% e impuesto municipal con un 12%.



El gráfico 2.6 plantea que la evasión fiscal es un recurso al que recurren varias empresas debidas a que la cantidad de tributos que deben abonar y por alto costo que implica para su activo. Por otro lado dicha evasión afecta a la competitividad entre estas, y se ve reflejado en un 76% y solo un 24% no se ven afectadas.

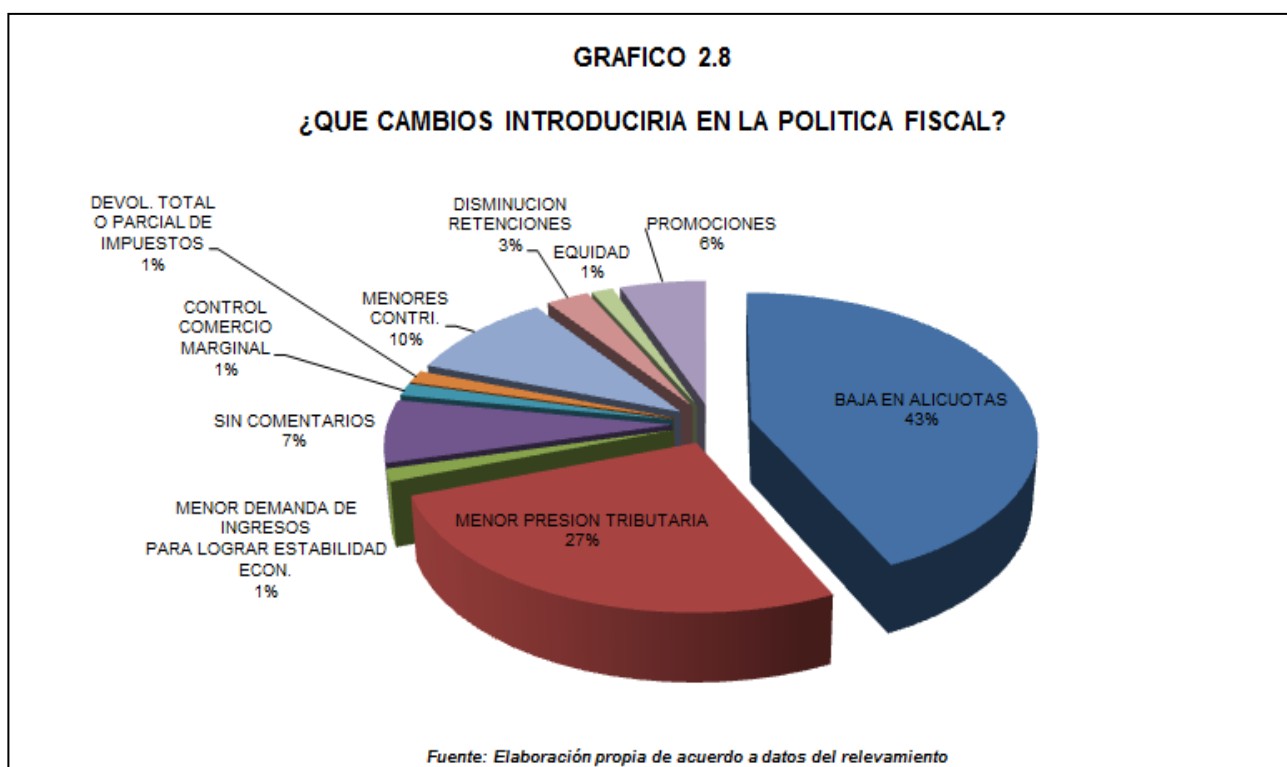


“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”



En correspondencia al análisis realizado en el grafico 2.6 el gráfico 2.7 indica que la evasión tributaria genera un alto impacto en la empresa reflejado por un 45% de estas, mientras que el 44% considera como moderado impacto y bajo el 11%.

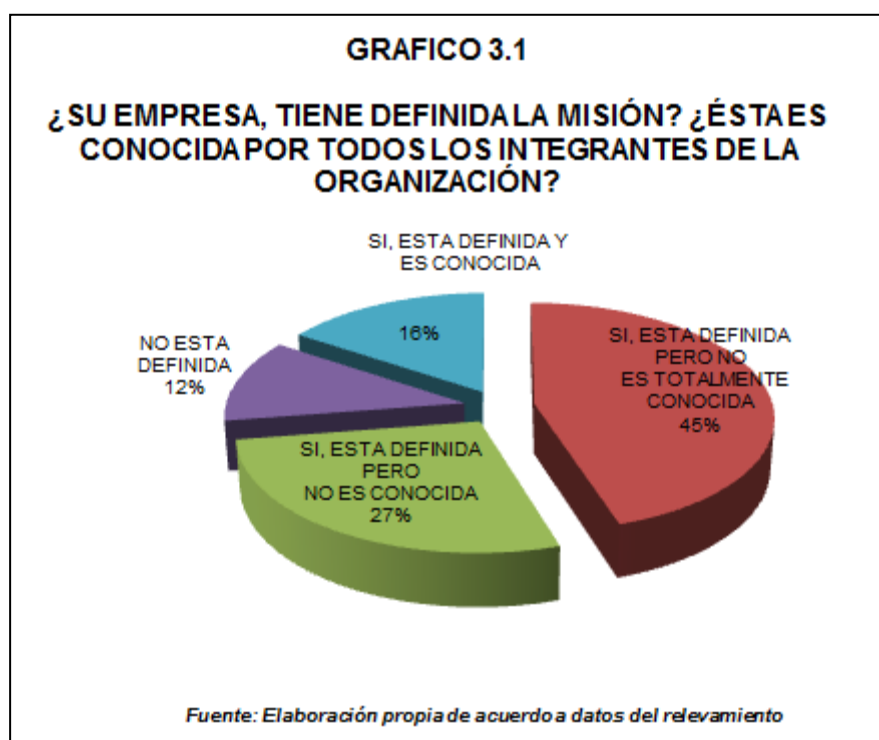
“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”



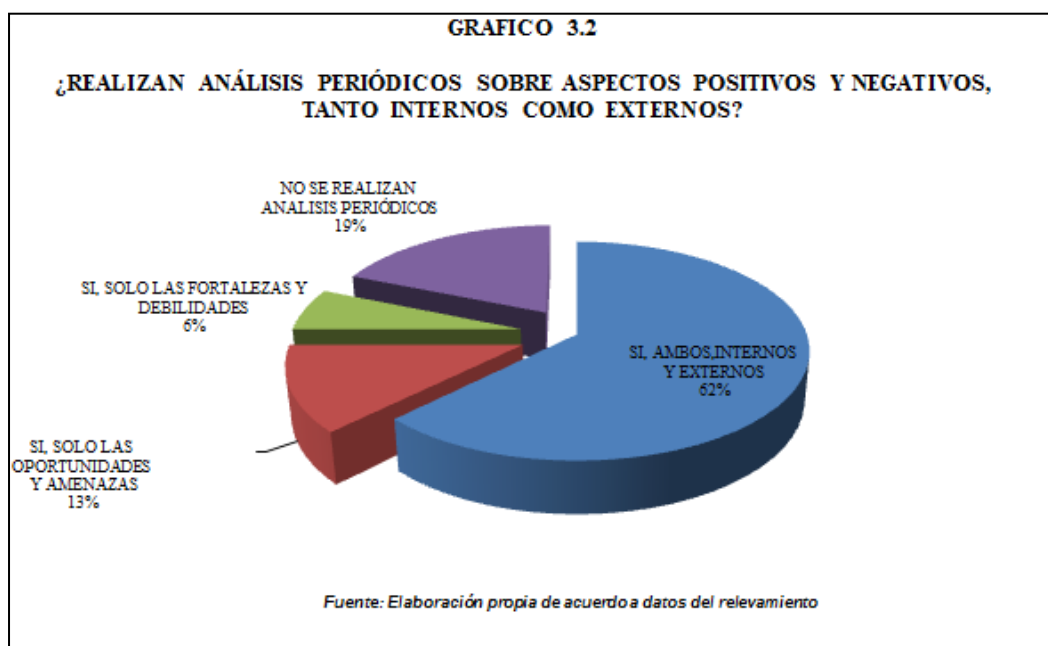
En el gráfico 2.8 se observa que las PyMEs son las empresas más desfavorecidas en el mercado, requiriendo principalmente una baja en alícuotas representado por un 43% del total de las empresas encuestadas, un 27% pretendió menor presión tributaria y una reducción de cargas sociales un 10%.

### 2.2.3 Dimensión estratégica

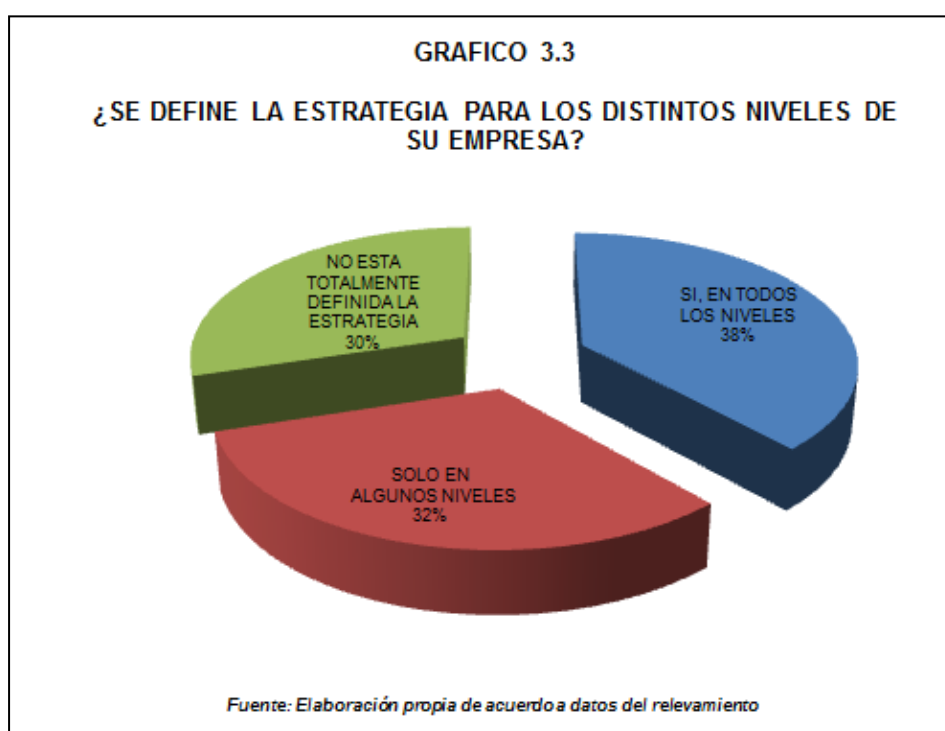
“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”



El gráfico 3.1 nos permite determinar que del total de PyMEs encuestadas el 45% de estas considera que su misión está definida pero que no es conocida totalmente por lo miembros, mientras que un 27% planteó que está definida pero no es conocida, sólo un 16% dijo que está definida y es conocida y el 12% q no está definida.

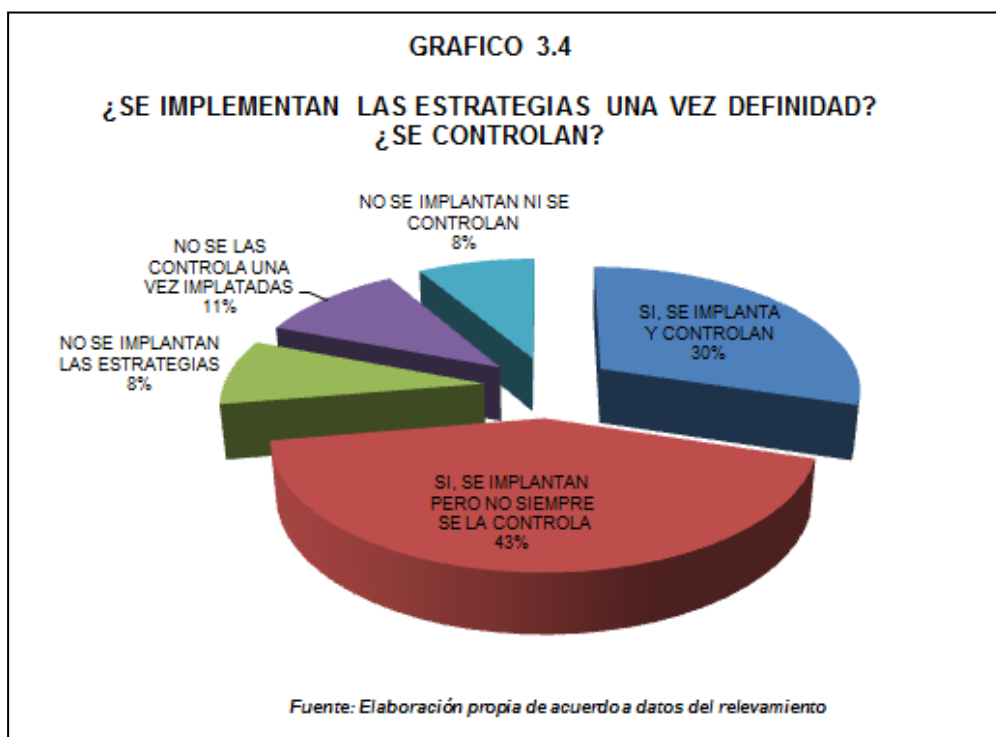


Al evaluar si se realizan análisis periódicos de aspectos positivos y negativos, tanto internos como externos el gráfico 3.2 permite interpretar que el 62% de los encuestados coincidió en que se realizaban análisis internos y externos, por el contrario el 19% planteó q no se realizan análisis periódicos, el 13% sólo analiza la oportunidades y amenazas y solo el 6% analiza fortalezas y debilidades.

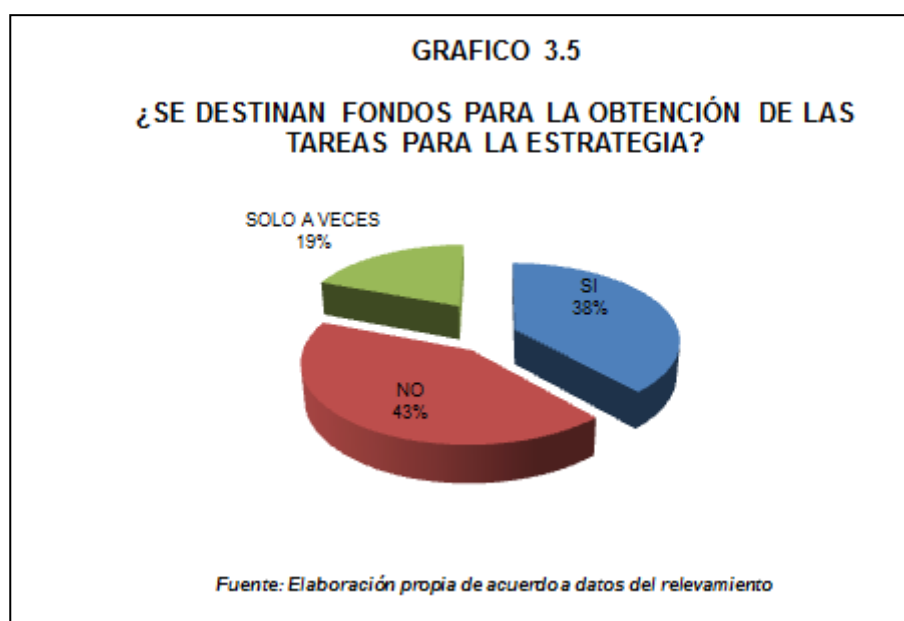


En el gráfico 3.3 se puede observar que las estrategias en la mayoría de las PyMEs representadas por el 38% si está definida en todos sus niveles, el 32% solo en algunos niveles y el 30% indicó que no está totalmente definida.

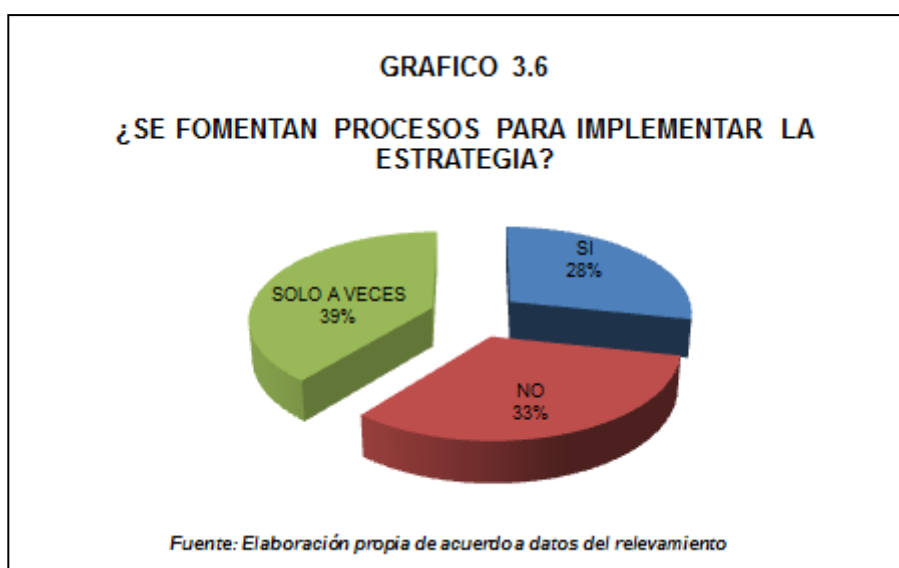
“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”



De acuerdo a los resultados obtenidos en el gráfico 3.4, se concluye que un 43% de las PyMEs implementa su estrategia pero no se la controla, contrariamente un 30% indicó que se implementa y se la controla, el 11% no controla la estrategia una vez implementada y un 8% no las implementa ni se controlan.



En el gráfico 3.5 se observa que el 43% de las PyMEs encuestadas no destinan fondos para la obtención de tareas para la estrategia, el 30% respondió de forma afirmativa y el 19% indicó que solo a veces invierten en las tareas de planificación estratégica.



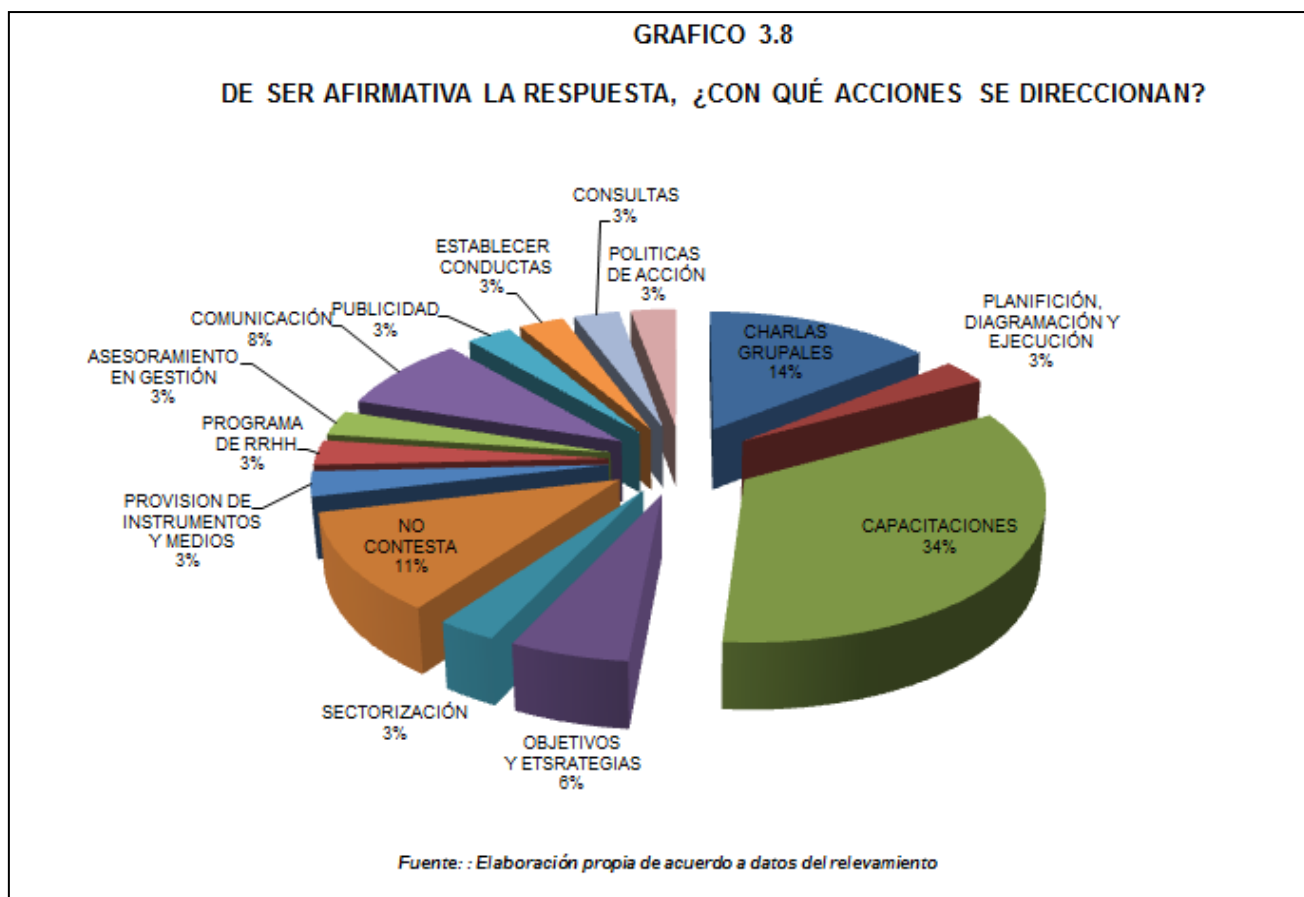
En el gráfico 3.6 se interpreta que en la mayoría de las PyMEs representadas por un 39% de estas aseguró que solo a veces fomentan procesos para la implementación de estrategias, por otro lado el 33% indicó que no se llevan a cabo procesos estratégicos y por último el 28% indicó que sí fomentan dichos procesos.

“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”



Según el gráfico 3.7 Las estrategias que implantan las PyMEs de esta localidad solo se direccionan al capital humano el 43% de éstas, el 33% de ellas solo a veces y el 24% restante no están dirigidas al mismo.

“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”



En cuanto a las acciones más utilizadas para destinar las estrategias hacia fines humanos, el gráfico 3.8 indica que el 34% de las PyMEs coincide en hacerlo a través de capacitaciones, 14% indico que lo realiza mediante charlas grupales, mientras que un 11% no emitió opinión al respecto.



## **Diagnostico**

El objeto de estudio del presente trabajo es el análisis de tres dimensiones: tributaria, financiera y estratégica que afectan a las PyMEs ubicadas en la ciudad de Arroyito, provincia de Córdoba.

De acuerdo a los resultados obtenidos en las encuestas plasmadas en los gráficos, es notable como la escasa posibilidad de participación en el sistema financiero y la presión tributaria constituyen los principales perjuicios que sufren actualmente estas pequeñas y medianas empresas. Ambos resultados impactan en forma negativa al momento de analizar la competitividad de las PyMEs como su permanencia en el mercado a largo plazo dado que si bien cuentan con variadas ventajas, se ven altamente sofocadas principalmente por la presión tributaria. En ambos casos es necesaria una mayor intervención eficiente por parte del Estado mediante acciones que permitan ágil acceso al sistema crediticio para que las PyMEs puedan iniciar, mejorar o concluir con proyectos como así también en la disminución de los importes de las tasas y tributos nacionales, provinciales y municipales para contribuir a la continuidad y crecimiento en el mercado.

La tercera dimensión que las afecta, es la falta de planificación de los objetivos para lograr determinar cuál es el camino sobre el que se quiere guiar a la PyME como hacerlo y porque así como también la falta personal capacitado y eficiente capaz de anticiparse y/o resolver situaciones eventuales que se presenten a la diaria. Una de las principales razones es la falta de recursos económicos que pueden destinarse a este tipo de tareas como a la contratación o búsqueda de

sistemas informáticos que permitan obtener mayor cantidad y calidad de datos en menor tiempo respecto al entorno.

De acuerdo a los resultados que arrojo un cuestionario que se realizó en la Municipalidad de Arroyito a uno de los integrantes del tribunal de cuentas y a un concejal, se supo que si bien se lleva a cabo un presupuesto anual de gastos con revisiones periódicas previa autorización del Poder Ejecutivo y ordenanza mediante, no se asigna un monto anual para destinar a las PyMEs, sino que se cubren las necesidades de los solicitantes con fondos que dejan a cuenta de “gastos generales”. Por tanto sería apropiado que se envíe un proyecto al Poder Ejecutivo de la ciudad para que se incorpore un espacio en el presupuesto en el que se brinde más apoyo a las PyMEs locales.

## **2.4 Análisis FODA**

### Debilidades

Para las tres dimensiones, la principal debilidad que se encuentra en este trabajo es falta de inclusión en el presupuesto anual de gastos de la ciudad e Arroyito, un importe destinado a salvar gastos e invertir en proyectos de promoción de las pymes.

- Dimensión financiera: Restricción crediticia, no poseen sistemas de información contable organizados, restándoles de esta manera confianza al sistema financiero interno de las empresas.
- Dimensión tributaria: Estructura de costos que manifiesta en términos relativos alta injerencia para el pago de los tributos. Por otra parte el pago de

tributos, limita liquidez para aumentar el capital de trabajo y lograr más productividad por aumentos de ventas y eficientización de recursos por volúmenes de compra.

- Dimensión estratégica: Falta de planeamiento estratégico, y como consecuencia el carente o escaso destino de fondos asignados para lograr la consecución de las estrategias. Falta de provisión de instrumentos para la implementación de la estrategia. Carencia de controles en la implementación estratégica, en los casos que se lleve a cabo.

#### Amenazas

- Dimensión financiera: las tasas de interés en el mercado son elevadas, razón por la cual el financiamiento implica un gran esfuerzo para las pequeñas y medianas empresas, de modo que se torna difícil de afrontar al momento de adquirir su capital de trabajo. Falta de estabilidad económica. Altos costos, sobre todo laborales. Falta de equidad y credibilidad en el entorno.

- Dimensión tributaria: las pequeñas y medianas empresas se ven afectadas por la gran presión tributaria impuesta por el fisco, siendo esta una de las principales erogaciones que deben afrontar. Altas alícuotas. La gran presión tributaria como la cantidad de tributos que afecta a las pymes genera que algunas de estas evadan o eludan tributos, a fin de no perder rentabilidad. Elevadas contribuciones. Cambios constantes en su regulación.

- Dimensión estratégica: Escasas gestiones del estado para incentivar planes estratégicos por parte de las empresas, que les permitan orientar sus actividades de manera sostenida y a largo plazo.

## Fortalezas

- Dimensión financiera: Actitud de compromiso y responsabilidad al momento de afrontar las obligaciones financieras asumidas, las cuales pueden deteriorarse en tiempos de crisis. Financiamiento con capital propio en su gran mayoría, evitando así afrontar costos financieros de terceros con sus implicancias negativas.
- Dimensión tributaria: la posibilidad del mono tributo como opción de condición fiscal por las pequeñas y medianas empresas.
- Dimensión estratégica: Misiones definidas en su gran mayoría, aún en aquellas empresas con mayor informalidad. Se llevan a cabo análisis del entorno – aunque aún no de manera sistemática, ni periódica-. Direccionamiento de los recursos humanos hacia el cumplimiento de las estrategias, cuando éstas se definen.

## Oportunidades

- Dimensión Financiera: Fortalecer vínculos con los medios financieros posibles a corto, mediano y largo plazo, que le permita obtención de beneficios. El estado provincial y nacional brinda a estas entidades una amplia gama de alternativas de financiamiento. Opción de alianzas estratégicas con otras empresas.
- Dimensión tributaria: Reforma tributaria alentando la actividad de las pequeñas y medianas empresas, incentivando el diálogo y promoviendo acciones conjuntas hacia la competitividad.
- Dimensión estratégica: Fomentar desde organismos del estado, la realización de cursos, jornadas de capacitación y charlas, que permitan a los recursos humanos profundizar en el mercado, a la vez de incorporar conocimientos

“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

y experiencias que lleven al cumplimiento y fijación de objetivos y estrategias. Todas ellas acciones propicias, para el desarrollo y la evolución de la empresa desde todos sus subsistemas.

“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

## **CAPITULO III**

### **Propuestas de mejora**

### 3.1 Propuestas de mejora

La primera propuesta de mejora es a nivel general, válido para las tres dimensiones: Incluir dentro del presupuesto municipal de la ciudad de Arroyito, una cuenta con el nombre “PyMEs” y de allí asignar una suma de dinero proveniente desde la Provincia, para que la ciudad pueda asistir a las PyMEs en sus distintas necesidades. Dando prioridad, por ejemplo, a aquellas que tengan que contratar personal pero no cuenten con la liquidez mensual necesaria para afrontar los costos que esto demanda.

**Costo Estado:** Subsidiar durante un lapso no mayor a seis meses un porcentaje a determinar, de acuerdo a la situación particular de cada empresa, del sueldo que recibe el trabajador. También, ofrecer capacitaciones a los directivos de estos entes locales para que puedan realizar planes de acción a seguir, sobre todo en el comienzo de sus actividades, logrando que puedan proyectar la evolución de la empresa durante sus primeros años, obteniendo análisis comparativos mensuales, armando flujos de ingresos/gastos y teniendo la oportunidad de efectuar ajustes cuando se encuentren con desvíos frente a lo proyectado.

**Compromiso empresarial:** Conservar la plantilla de recursos humanos existentes por un mínimo de 180 días de finalizado el beneficio municipal y aumentar la misma en un plazo no mayor al año.

**Beneficio conjunto:** Ayudar a la consolidación de la industria local mediante la capacitación del personal directivo de la misma, generando además, nuevos puestos de trabajo en la ciudad y manteniendo los ya existentes.

### **Propuestas por dimensión:**

**Dimensión tributaria:** Es de amplio conocimiento la importancia de la recaudación tributaria para sostener económicamente a un país. Por otra parte, en contraste, la carga fiscal (nacional, provincial y municipal) es uno de los costos que más crece y asfixia a las PYMES. La creación de impuestos, la superposición de tasas y actualización de alícuotas afecta su rentabilidad quitándole capital de trabajo.

Es tal la presión tributaria sobre las pequeñas y medianas empresas, que afecta su desarrollo continuo y progresivo, limita la estabilidad de empleo y fomenta en algunos casos la evasión para permanecer en el mercado o poder cumplir con sus compromisos financieros.

1. Exención en el pago de tributos municipales por un período de hasta doce meses desde el inicio de la PYME permitiéndole crecer y sentar sus raíces en el mercado para luego poder hacer frente a estas obligaciones, dependientes de su facturación mensual, en tiempo y forma. Para compensar la reducción de los ingresos por la propuesta antes mencionada, el municipio podría:

- Incrementar los costos de la obtención de carnets de conducir.



- Ampliar controles del cumplimiento de las normas de tránsito y aplicar multas en caso de infracciones, las cuales no sólo atentan contra el conductor del vehículo sino también contra la sociedad. Por ejemplo: uso de casco obligatorio en motocicletas, controles de alcoholemia, uso del cinturón de seguridad, entre otras. Actualmente si bien estas multas existen, su control no es generalizado.

- Aplicación de multas por infracciones de bienestar social, como por ejemplo: sancionar a propietarios de sitios baldíos que no los mantengan en condiciones apropiadas, perjudicando a los vecinos y al medio ambiente cuando se convierten en zonas insalubres producto de los desechos arrojados en el lugar.

2. Incentivar el pago en tiempo y forma de las cargas tributarias, mediante otorgamientos de créditos fiscales a los contribuyentes que cumplan con sus obligaciones de manera regular. De esta forma se busca fomentar la responsabilidad tributaria de cada sujeto como así también madurez en los deberes fiscales.

3. Reducción de cargas sociales durante el primer año de contratado el personal, para fomentar el empleo y su registración, siempre y cuando cumplan con las obligaciones en materia de sanidad, higiene y seguridad dentro de la organización.

Esa propuesta incentiva la regularización de las relaciones laborales por parte de las empresas ya que el costo potencial de tener un empleado bajo la órbita informal será mayor que el gasto mensual generado por su registración. Uno de los mayores riesgos empresariales en una relación laboral informal es el potencial juicio por parte

de los empleados fundado en la inexistente o distorsionada registración en el sistema de la seguridad social; además de las fuertes multas que se pagan en caso que el Estado detecte estas infracciones laborales. Con todo lo dicho, podemos concluir que si bien se reducen las alícuotas previsionales, la recaudación en este concepto podría no verse afectada ya que se incrementaría la cantidad de empleados declarados por parte de las empresas.

4. Reducción de la alícuota del impuesto a las ganancias durante los 3 primeros ejercicios de las pymes, siempre que aumente su planta laboral año a año, hasta que logren su consolidación en el mercado y tengan una buena estabilidad financiera y económica para poder hacer frente a la presión tributaria sin desestabilizar los puestos de trabajo generados.

5. Otorgamiento por parte de AFIP de la posibilidad de llevar a cabo una amortización acelerada de los bienes de uso. Esta propuesta se funda en el constante avance tecnológico que requiere que las empresas renueven sus maquinarias con mayor frecuencia a fin de optimizar los procesos productivos o hasta incluso incrementarlos para obtener la competitividad deseada en el mercado. Además de lograr un avance tecnológico en las industrias se lograría favorecerlas tributaria y financieramente por el alto impacto que las amortizaciones tienen especialmente en el impuesto a las ganancias durante los años de vida útil de los bienes. Mediante este método, la carga tributaria se diferiría al año de venta de los bienes totalmente depreciados ya que el monto a ingresar bajo el concepto de impuesto a las ganancias sería mayor. Como contraparte, las empresas se

comprometen a cancelar en tiempo y forma el resto de las obligaciones tributarias y previsionales recaudadas por AFIP, como así también, a mantener el plantel de recursos humanos con el que cuenta al inicio del beneficio hasta la finalización del mismo.

Si bien los planes de acción propuestos en una primer medida suponen una reducción en la recaudación impositiva por parte del Estado Nacional, si analizamos la posición en que se encuentra Argentina en la Curva de Laffer<sup>52</sup> podemos llegar a la conclusión que una disminución en la presión tributaria de las PYMES, no sólo no hará detraer la recaudación sino que, por el contrario, se podría incrementar en término reales.

Cuando un país tiene una alta presión tributaria la gente no tiene ningún ra producir porque el Estado le quita gran parte de su ingreso, las empresas producen menos, las inversiones son menores y el premio por evadir es muy grande. En esta situación se encuentran hoy las PYMES en nuestro país.

Por otro lado, si la presión tributaria se reduce el Estado podría fomentar un blanqueo de capitales y lograr que éste sea exitoso ya que, a una menor carga impositiva, el costo de evadir será más alto que asumir las obligaciones fiscales.

Una manera de lograr una mayor transparencia en las operaciones comerciales y evitar la evasión fiscal, sería reglamentar, por parte de la AFIP, el uso obligatorio del posnet para todas las actividades de venta al público y sancionar con fuertes multas

---

<sup>52</sup> [http://www.bconomics.com/Informes/Nota\\_Laffer\\_0914.pdf](http://www.bconomics.com/Informes/Nota_Laffer_0914.pdf)

Hay que moverse hacia la izquierda de la curva de Laffer (06/03/2016) <http://economiaparatodos.net/hay-que-moverse-hacia-la-izquierda-de-la-curva-de-laffer>

Cristina víctima de la curva de Laffer: El gobierno sin margen para subir impuestos y mejorar la caja. (21/03/2014) <http://m.iprofesional.com/notas/182141-cristina-victima-de-la-curva-de-laffer-el-gobierno-casi-sin-margen-para-subir-impuestos-y-mejorar-la-caja>.

a quienes no cumplan con la normativa. Si el Estado logra generalizar la bancarización de las transacciones, la evasión disminuirá y por consiguiente, la recaudación se incrementará.

Visto desde el lado de las empresas, éstas se verán incentivadas a blanquear sus operaciones porque el beneficio de hacerlo será mayor que la ganancia por evasión.

**Dimensión financiera:** Es necesario fortalecer el compromiso del Estado en este tipo de operaciones dada la importancia que tienen las pequeñas y medianas empresas en el contexto socio-económico. La inserción de las pymes en el mercado, es fundamental para la generación de empleo y el crecimiento económico del país.

1. Elaborar un programa crediticio desde la SEPYME, instrumentado por medio del Banco de la Nación Argentina en el cual a partir de una previa revisión del proyecto económico presentado por cada empresa y luego de un análisis de su capacidad de re pago, se otorgue un crédito que vaya desde \$1.000.000 (un millón) hasta \$5.000.000 (cinco millones de pesos) sujeto a la necesidad de inversión del solicitante.

El plazo del mismo debería ir de 5 a 10 años, de acuerdo si la empresa recién se inserta en el mercado, o si ya está en funcionamiento y lo que pretende es realizar ampliaciones o reestructuraciones.

Respecto a la tasa de interés de la operación lo óptimo sería que se fije bajo el marco de una Línea de Inversión Productiva (LIP) en un rango que vaya del

12% al 19% anual, de acuerdo a los montos y plazos solicitados. También se debería dar la posibilidad bajo justificación por parte de la empresa, de otorgar un plazo de gracia no mayor a doce meses y elección de la periodicidad de pago de amortización optando por pago de capital mensual o semestral. Con este lineamiento, el gobierno lograría que las empresas puedan crecer y consolidarse en el mercado, conservar y/o aumentar sus puestos de trabajo e incrementar su capacidad contributiva.

2. Instaurar sistemas de información para las pyme por parte del Estado, el cual fomentará el desarrollo de estos sistemas por medio de profesionales y/o estudiantes avanzados salientes de instituciones gubernamentales especializadas en el área, mismos que capacitarán a los encargados de su ejecución. Por su parte, las empresas deberán implementar el software en cada una de las unidades de negocio, las cuales lo adaptarán a las necesidades propias de su actividad.

Con este plan de acción, se facilitarán estudios de mercado y análisis de las oscilaciones económicas internas y externas a la pyme a fines de poder anticiparse a las situaciones que pudieran afectar la solvencia del ente, logrando de esta manera una óptima inserción en el contexto socioeconómico.

En las alternativas antes mencionadas, el Estado propicia el desarrollo empresarial con el fin de lograr una estabilidad laboral, social y recaudatoria que le permitirá, no sólo mejorar el nivel de actividad económica del país sino también alcanzar una mejor redistribución de los recursos asistiendo, con el aumento de los ingresos fiscales, los sectores más vulnerables de la sociedad.

Por su parte, las empresas deberían llevar delante de forma conjunta con el estado, acciones destinadas a la creación y desarrollo de una cultura empresarial donde las políticas de responsabilidad social estén destinadas a mejorar la calidad de vida de la comunidad a la que pertenece sean la base de la misma.

Por eso proponemos los siguientes lineamientos:

3. Capacitación y asesoramiento continuo para aquel capital humano que tenga la responsabilidad de la conducción de las pymes, posibilitando análisis económicos, tributarios y financieros que arrojen resultados acerca de la razón de liquidez, de rentabilidad y deuda que se pueden llevar a cabo y que a su vez le permita desarrollar una planificación financiera estratégica.

4. Elaboración de un presupuesto periódico sujeto a ajustes por cambios cíclicos en el mercado o del contexto económico que logre prever hacia donde se dirige la empresa, con qué recursos cuenta y como hacer frente a sus necesidades. Realizar controles y comparativas mensuales necesarias para tener mayor control de los movimientos económicos- financieros que se realicen.

Desarrollar un flujo de fondos para conocer con certeza cuales son los gastos e ingresos que se esperan obtener de las actividades que se realicen en el corto, mediano y largo plazo que permitirá conocer hasta qué grado de apalancamiento financiero la pyme puede soportar sin caer en pérdidas.

### **Dimensión estratégica:**

En este aspecto, para implementar estrategias las PYME deben establecer su misión y visión, los valores que serán compartidos para alcanzarlas, los objetivos, cultura organizacional y las estrategias que llevarán a cabo para lograr el crecimiento de la organización.

1. Mejorar la gestión es fundamental para que toda PYME por pequeña que sea, lleve adelante acciones destinadas a mejorar su gestión, generar iniciativas que tengan por finalidad lograr el desarrollo de los propietarios para que ellos asuman la importancia de su capacitación en competencias técnicas, humanas y conceptuales que les permita obtener una adecuada planificación estratégica. Área responsable: Gerencia y Recursos Humanos.

2. Competitividad es importante la promoción de las estrategias entre los miembros de la empresa y verificar su comprensión. La realización de una auto-evaluación de los dueños de la PYMES permite analizar los cambios, evoluciones, y fracasos, lo que permite conocer con claridad hacia donde se dirige la empresa.

3. Asesoramiento profesional resulta ser un anexo esencial en las pymes para facilitar la visión de los resultados de las distintas acciones llevadas a cabo, con una mirada clara, objetiva y técnica sobre aspectos que involucran el pensamiento y accionar estratégico.

4. Motivación al personal estimulándolos hacia su propio crecimiento a través de la participación y conocimiento de ciertas acciones que lleva a cabo la PYME, fomentando su potencial creativo, motivar al grupo a la búsqueda de soluciones ante problemas y la asignación de responsabilidades visibles en análisis gráficos o cuadros. Estas acciones se pueden concretar mediante la implementación de reconocimientos, elogios y premios para retribuir al personal que alcance los objetivos planteados.

5. Fomentar el trabajo en equipo ya que mejora la capacidad de las personas y la eficiencia del trabajador. Un equipo permite generar ideas, planes, críticas constructivas e información.

6. La comunicación desde la gerencia debe ramificarse con sus empleados una apropiada comunicación ya que estimula el espíritu positivo de equipo, la lealtad y la motivación ya sea a través de cartelería, gráficos medios electrónicos o charlas grupales.

7. Capacitación al personal permite el desarrollo de sus habilidades, conocimientos y aptitudes a través de la implementación de charlas, cursos, instructivos y rotación de cargos.

8. Contacto con los proveedores, es importante la identificación, y calificación de los mismos considerando la calidad, entregas y costos que ofrecen.



9. Innovación tecnológica para mejorar la rentabilidad, productividad y competitividad mediante la utilización de redes sociales basado en el conocimiento del mercado en el que se encuentra, permitiendo así interactuar con el público y conocer la opinión que tiene respecto de la empresa.

## Conclusión

Como resultado de esta investigación se logró reflejar la realidad que deben afrontar las pequeñas y medianas empresas dedicadas a rubros: comercial, de servicio e industrial, radicadas en la localidad de Arroyito, provincia de Córdoba. Entre los principales factores que las aquejan se encuentran la falta de estabilidad económica, la inflación, la falta de financiamiento accesible, y la debilitada concepción estratégica para el desarrollo de los negocios en un inicio, y para la gestión cotidiana de su accionar.

Partiendo del análisis de los tres ejes tomados en consideración se concluyó que el aspecto financiero es uno de los factores más relevantes según lo indicado en los resultados de las encuestas 58%. El escaso desarrollo estructural, la imposibilidad de acceder a fuentes de financiamiento, los altos costos que deben afrontar, influyen de manera significativa generando un efecto negativo en su liquidez y rentabilidad, viéndose esto reflejado en las inversiones y el capital de trabajo. Una de las consecuencias de ello es la falta de conocimiento de quienes están a cargo de su conducción, por no contar con una preparación técnica afín que le permitan tomar decisiones sobre la rentabilidad, sobre el flujo de fondos, adquisición de deuda. Y la complicación que significa tener acceso a crédito ya sea por la tediosa burocracia, altas tasas o plazos insuficientes. Esta situación se agudiza cuando pierden clientes o proveedores por problemas que devienen del proceso financiero.

Más allá de la existencia de diversos programas nacionales y provinciales destinados a fomentar su desarrollo, estos no resultan suficientes para satisfacer la

demanda de este sector el cual emplea a más de 4 millones de personas en la actualidad argentina.

Por otro lado en cuanto al aspecto tributario una gran parte de las PyMEs representada por el 44% de estas, consideró este aspecto como muy relevante ya que gran parte de sus ingresos se destina al cumplimiento de las exigencias del fisco. Del análisis realizado pudimos concluir que las pymes comerciales de esta zona ven su rentabilidad en declive debido a que la presión tributaria es alta y va en incremento.

Por último se observó que estructuralmente las PyMEs no se encuentran desarrolladas, siendo una de sus principales debilidades, y sobre todo en aquellas que forman parte del sector comercial, como consecuencia de la falta de planeamiento estratégico y de la escasa de disponibilidad de recursos económicos.

Profundizar la perspectiva estratégica por sobre la financiera, es un tema relevante para las PyMEs, no solo de la región estudiada. Debe concientizarse acerca del pensamiento estratégico a largo plazo, contribuirá a la sustentabilidad de la empresa, sin obviar de hecho las acciones contingentes, de mediano y corto plazo que aquejan la actividad. La interrelación con otras empresas, a través de alianzas, la vinculación con el estado no solo como ente regulador del sistema, sino como estimulador de acciones generadores de valor para las PyMEs, contribuirán con esta perspectiva con seguridad.

Es importante reflejar que esta investigación puede expandirse a otras regiones de Córdoba y el país, a fin de profundizar el análisis y realizar inferencias de índole técnicas, siempre con el fin de mejorar, de diseñar propuestas benéficas, de contribuir con la actividad que engrandece a los países a través de la labor de estas

“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

empresas, y mediante la concepción de que todos formamos parte en mayor o menor medida con su evolución. Este trabajo aspira a sumar a esa contribución.

## Bibliografía

- Idalberto Chiavenato (1993). Iniciación a la organización y técnica comercial. México. Mc Graw Hill. (p4)
- Carlos Cleri (2007). El libro de las Pymes. Editorial: Granica.
- Cristina Miriam Mustafa (2008). Finanzas, guía de estudio.
- F. J. Maqueda Lafuente (1990). Dirección estratégica y planificación financiera de la PYME. Editorial: Díaz de Santos S.A.
- Gonzalo Caballero y Ana Belén Freijeiro (2007). Dirección estratégica de la pyme. Editorial: Ideas propias Primera Edición.
- Michelli. Pymes, instrumento esencial de la recuperación económica.
- Robbins, Stephen R Y Coulter, Mary (2005). Administración. Editorial: Pearson Education Octava edición.
- Rodríguez Valencia Joaquín (2010). Administración de pequeñas y medianas empresas. Editorial: Cengage Learning.
- Silvia Ruiz Blanco, Renata Paz Couso y Davis Fernández Pereira (2004). Gestión de la Pymes: estrategias y políticas para la administración empresarial. Editorial: Ideas propias Primera edición.
- Thompson y Strickland (2003). Administración estratégica. Editorial: McGraw-Hill Décima tercera edición.
- [www.abappra.com](http://www.abappra.com) (14/11/2015)
- [www.arroyito.net](http://www.arroyito.net) (Noviembre2015)
- [www.asociacionpyme.com.ar](http://www.asociacionpyme.com.ar) (Octubre 2014)
- [www.ambito.com](http://www.ambito.com) (Mayo2014)

- [www.apyme.org.ar](http://www.apyme.org.ar). (Noviembre 2015)
- [www.bna.com.ar](http://www.bna.com.ar) (Agosto 2014)
- [www.buenosnegocios.com.ar](http://www.buenosnegocios.com.ar) (Agosto 2014)
- [www.cba.gov.ar](http://www.cba.gov.ar) (18/11/2015)
- [www.cartafinanciera.com](http://www.cartafinanciera.com) (08/11/2015)
- [www.crecenegocio.com](http://www.crecenegocio.com) (Noviembre 2015)
- [www.cordobapymes.com.ar](http://www.cordobapymes.com.ar) (Abril 2014)
- [www.cordobatechnology.com](http://www.cordobatechnology.com) (Mayo 2014)
- [www.cronista.com.ar](http://www.cronista.com.ar) (Agosto2014)
- [www.cpcecba.org.ar](http://www.cpcecba.org.ar) (Noviembre 2015 última vez)
- [www.cronista.com](http://www.cronista.com) (Noviembre 2015 última vez)
- [www.diarioepoca.com](http://www.diarioepoca.com) (08/11/2015)
- [www.empresaspymesblog.com.ar](http://www.empresaspymesblog.com.ar) (Junio 2014)
- [www.eumed.net](http://www.eumed.net) (Noviembre 2015 última vez)
- [www.fundes.org](http://www.fundes.org) (28/11/2015)
- [www.grupoenroke.com](http://www.grupoenroke.com) (28/11/2015)
- [www.idnews.idaccion.com](http://www.idnews.idaccion.com) (Agosto 2014)
- [www.industria.gob.ar](http://www.industria.gob.ar) (Noviembre 2014 última vez)
- [www.informeindustrial.com.ar](http://www.informeindustrial.com.ar) (Mayo 2014)
- [www.infobae.com/noticias](http://www.infobae.com/noticias) (Noviembre 2015)
- [www.konradlorenz.edu.com](http://www.konradlorenz.edu.com) (15/11/2015)
- [www.lanacion.com](http://www.lanacion.com) (Noviembre 2015 última vez)
- [www.lavoz.com.ar/noticias](http://www.lavoz.com.ar/noticias). (Noviembre 2015 última vez)

“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

- [www.losandes.com.ar](http://www.losandes.com.ar) (Abril 2014)
- [www.minutouno.com](http://www.minutouno.com) (12/10/2015)
- [www.observatoriopyme.or.ar](http://www.observatoriopyme.or.ar) (Abril 2014)
- [www.puntal.com.ar](http://www.puntal.com.ar) (01/09/2015)
- [www.pymeyemprendedores.com](http://www.pymeyemprendedores.com) (Marzo 2014)
- [www.pymempresario.com](http://www.pymempresario.com) (Noviembre 2015)
- [www.pyme.org.ar](http://www.pyme.org.ar) (Noviembre 2014)
- [www.rae.es/](http://www.rae.es/) (09/10/15)
- [www.redcame.org.ar](http://www.redcame.org.ar) (12/10/2015)
- [www.revistapyme.com](http://www.revistapyme.com) (Marzo 2012)
- [www.undav.edu.ar](http://www.undav.edu.ar) (Noviembre 2015)
- [www.wiki.monagas.udo.edu.ve](http://www.wiki.monagas.udo.edu.ve) (Agosto 2014)
- [www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org) (Octubre 2014)

Paula Urien (2014)- Las pymes navegan con menos restos en aguas turbulentas-  
[www.lanacion.com.ar](http://www.lanacion.com.ar) – marzo 2014. Argentina.

“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

## **ANEXOS**



## Cuestionario N° 1

### A) Dimensión Financiera

1 a) ¿Considera al aspecto financiero, causa relevante para la problemática que se puede/ podría originar en su empresa?

Relevante	
Muy relevante	
Poco relevante	
No es relevante	

2 a) Pondere del 1 al 5 el grado de importancia que tiene el aspecto financiero en la toma de decisiones (tomando el valor 1 como el de menor importancia)

1	
2	
3	
4	
5	

3 a) ¿Tuvo acceso a financiación de terceros en los últimos 5 años?

Si	
No	

4 a) ¿Cuál/es son los instrumentos financieros (de terceros) a los cuales ha accedido en los últimos 5 años?

Proveedores	
Banco	
Leasing	
Factoring	
Warrant	
Garantía recíproca	

5 a) ¿En qué porcentajes se financia la empresa con capitales propios y/o de terceros?

% Capital propio	
% Capital de terceros	

6 a) ¿Qué tipo de entidad brindó la alternativa de financiamiento?

Publico	
Privado	

7 a) ¿Qué factores considera que debieran prevalecer en el entorno para mejorar la situación actual de la empresa?

.....  
.....

**B) Dimensión Tributaria**

1 b) ¿Considera al aspecto tributario causa relevante de debilidades en su empresa?

Muy relevante	
Relevante	
Poco relevante	
No es relevante	

2b) ¿Cómo impacta la carga tributaria de la empresa en el desarrollo de sus actividades?

Alto impacto	
Moderado impacto	
Neutro	
Bajo impacto	

3 b) Ponderar del 1 al 5 el grado de importancia que tiene el aspecto tributario en la toma de decisiones.  
(Considerando el valor 1 como el de menor importancia)

1	
2	
3	
4	
5	

4 b) Nombre los principales tres gravámenes que alcanzan a la realidad de la empresa

1	
2	
3	

5 b) Pondere por grado de repercusión desfavorable -en orden descendente de 1 a 3- para las actividades de la empresa, los gravámenes mencionados anteriormente (el valor 1 representa la condición más desfavorable)

1	
2	
3	

6 b) ¿Considera a la evasión fiscal como factor influyente en la competitividad de la empresa?

Si	
No	

1.1 B) De ser afirmativa la respuesta anterior, en qué grado?

.....  
.....

7 b) ¿Qué cambios introduciría a la política fiscal para incentivar las actividades de su negocio?

.....  
.....

**C) Dimensión Estratégica**

1c) Su empresa, tiene definida la misión? ¿Ésta es conocida por todos los integrantes de la organización?

Si, está definida y es conocida por los integrantes de la empresa	
Si, está definida pero no es totalmente conocida por todos los integrantes	
Si, está definida pero no es conocida por todos los integrantes	
No está definida	

2 c) ¿Realizan análisis periódicos sobre aspectos positivos y negativos, tanto internos como externos?

Si, ambos, internos y externos	
Si, solo las oportunidades y amenazas	
Si, solo las fortalezas y debilidades	
No se realizan análisis periódicos	

3 c) ¿Se define la estrategia para los distintos niveles de su empresa?

Si, en todos los niveles	
Solo en algunos niveles	
No está totalmente definida la estrategia	

4 c) ¿Se implantan las estrategias una vez definidas? ¿Se controlan?

Si, se implanta y controlan en todos los niveles	
Si, se implantan pero no siempre se la controla en todos los niveles	
No se implantan las estrategias	
No se las controla una vez implantadas	
No se implantan ni se controlan las estrategias	

5 c) ¿Se destinan fondos para la obtención de las tareas para la estrategia?

Si	
No	
Solo a veces	

6 c) ¿Se fomentan procesos para implementar la estrategia?

Si	
No	
Solo a veces	

7 c) La consecución de las estrategias definidas en la empresa ¿se direccionan al capital humano?

Si	
No	
Solo a veces	

7 .1c) De ser afirmativa la respuesta anterior, ¿con qué acciones se direccionan?

.....

.....

## Cuestionario N° 2

1) La planificación presupuestaria ¿está sujeta a revisión continua? De ser así ¿se permiten ajustes una vez definida? ¿Cada cuánto tiempo?

2) ¿De dónde provienen la mayor cantidad de ingresos para la distribución de recursos?

3) Se prevé desde el Municipio un porcentaje para colaborar en término de subsidios con el desarrollo de las PyMES de Arroyito?

4) De ser así ¿qué criterios adoptan para la distribución del presupuesto y asistencia a las PyMEs?

5) ¿Se fomentan acciones para contribuir con el crecimiento de ellas? ¿de manera continua o aleatoria?

6) ¿Es suficiente el presupuesto con el que se cuenta desde el Municipio para este tipo de tareas?

7) ¿En qué aspectos de las PyMES de Arroyito creen que se requiere de mayor colaboración económica? (sistemas operativos, financiación, recursos humanos)

8) Está en condiciones el Municipio de llevar a cabo acuerdos con los bancos para obtener mejoras crediticias para las PyMES?

9) Si tuviera que ampliar la participación económica de las PyMES de Arroyito ¿qué gastos podrían reducirse del presupuesto público?

10) ¿Qué acciones se llevarían a cabo para lograr este objetivo?

11) ¿Cómo influiría en la continuidad de las actividades que se vieron afectadas?

## Sistematización de datos

### A) Dimensión financiera

Tabla 3: Dimensión financiera causa relevante en la empresa

1 A)	¿CONSIDERA AL ASPECTO FINANCIERO, CAUSA RELEVANTE PARA LA PROBLEMÁTICA QUE SE PUEDE/ PODRÍA ORIGINAR EN SU EMPRESA?	MUY RELEVANTE	RELEVANTE	POCO RELEVANTE	NO ES RELEVANTE
1	FARMACIA SAN JUSTO (COMERCIO)	X			
2	CAÑOS QUINTEROS (COMERCIO)		X		
3	CASTEL (INDUSTRIA)-	X			
4	PANIFICADORA MANJARES ( COMERCIAL- INDUSTRIAL)	X			
5	LA NUEVA DISTRIBUIDORA (COMPERCIAL)		X		
6	NEO (COMERCIAL)		X		
7	SONIA AUBAN (SERVICIOS- ORGANIZACIÓN DE EVENTOS)		X		
8	STAR (COMECIAL)		X		
9	AMUCHASTEGUI (COMERCIAL- MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN)		X		
10	LA SIRENA (COMECIAL)		X		
11	COMPUT-AR (COMERCIAL)		X		
12	TERSUS (COMERCIAL)		X		
13	BEL GIOVANE (SERVIO- ESTETICA)	X			
14	PUNTO MASCOTA- (SERVICIOS VETERINARIOS)		X		
15	ESPACITY (COMERCIAL9		X		
16	PANIFICADORA GALINBERTTI (COMERCIAL-INDUSTRIAL)		X		
17	MINIMERCADO EVAMIR (COMERCIAL)	X			
18	TRANSPORTE PISANI (SERVICIO		X		
19	DULCOR S.A (INDUSTRIAL)	X			
20	PICONE -COMERCIO EMBUTIDOS		X		



“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

21	RAUL FOTO ESTUDIO -CASA DE FOTOGRAFIAS	X	
22	GENERO TRANSPORTES -CAMIONES DE COMBUSTIBLE		X
23	MARCHISONEY GERARDO-SERVICIO MECANICO Y MANTENIMIENTO DE TAMBOS	X	
24	DOMME- SERVICIO DE TRILLA		X
25	GALLO VICTOR- SERVICIO DE MANTENIMIENTO Y MECANICA EN GRAL.-CONTRATISTA		X
26	GUYON LUIS- METALURGICO	X	
27	AYS CAR SERVICE- SERVICIO DEL AUTOMOTOR		X
28	AGENCIA QUINIELA-		X
29	GRAN BAZAR- COMERCIO ART. HOGAR Y BAZAR	X	
30	CABASSI AUTOMOTORES- CONCESIONARIO	X	
31	BERTONE DANIEL- CRIADERO DE CABALLOS		X
32	LUPI MARCOS- SODERIA	X	
33	CLINICA REGIONAL ARROYITO		X
34	PINTUCI-GUIZZO- VENTA DE MAQUINARIAS AGRICOLAS		X
35	NAVARRO MOTOS- VENTA DE MOTOS	X	
36	ADIN- FABRICA DE DULCE DE LECHE	X	
37	AMBAR- PERFUMERIA	X	
38	LA OFICINA- VENTA DE ARTICULOS DE LIBRERÍA		X
39	SYSTEM SOUL- VENTA DE IINDUMENTARIA		X
40	DISTRIBUIDORA SANCOR- MIGUEL BERGESE		X
41	GALLO JORGE- SERVICIOS AGRICOLAS		X
42	LA ALDEANA (COMERCIAL-INDUSTRIAL)	X	
43	DON VICENTE -		X
44	SODERIA FERACE - (COMERCIO)	X	
45	GIUSEPPE CALZADOS- (COMERCIO)		X
46	GERALD CALZADOS- (COMERCIO)		X
47	LENCERIA BRACIER - (COMERCIO)		X

“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

48	CARNICERIA BOZZANA- (COMERCIAL)		X			
49	ZAPATERIA NACO- (COMERCIAL)		X			
50	OASIS		X			
<b>RESULTADOS</b>			<b>17</b>	<b>29</b>	<b>4</b>	<b>0</b>

*Fuente: elaboración propia*

**TABLA 4: Grado de importancia que tiene el aspecto financiero en la toma de decisiones**

2 A)	PONDERE DEL 1AL 5 EL GRADO DE IMPORTANCIA QUE TIENE EL ASPECTO FINANCIERO EN LA TOMA DE DECISIONES	1	2	3	4	5
1	FARMACIA SAN JUSTO (COMERCIO)	x				
2	CAÑOS QUINTEROS (COMERCIO)	x				
3	CASTEL (INDUSTRIA)					x
4	PANIFICADORA MANJARES ( COMERCIAL- INDUSTRIAL)				x	
5	LA NUEVA DISTRIBUIDORA (COMPERCIAL)	x				
6	NEO (COMERCIAL)-				x	
7	SONIA AUBAN (SERVICIOS- ORGANIZACIÓN DE EVENTOS)				x	
8	STAR (COMECIAL)				x	
9	AMUCHASTEGUI (COMERCIAL- MATERIALES PARA LA CONSTRUCCION)				x	
10	LA SIRENA (COMECIAL)				x	
11	COMPUT-AR (COMERCIAL)				x	
12	TERSUS (COMERCIAL)					x
13	BEL GIOVANE (SERVIO- ESTETICA)				x	
14	PUNTO MASCOTA- (SERVICIOS VETERINARIOS)			x		
15	ESPACITY (COMERCIAL)			x		
16	PANIFICADORA GALINBERTTI (COMERCIAL-INDUSTRIAL)	x				
17	MINIMERCADO EVAMIR (COMERCIAL)				x	
18	TRANSPORTE PISANI (SERVICIO)					x
19	DULCOR S.A (INDUSTRIAL)					x

“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

20	PICONE -COMERCIO EMBUTIDOS			x
21	RAUL FOTO ESTUDIO -CASA DE FOTOGRAFIAS	x		
22	GENERO TRANSPORTES -CAMIONES DE COMBUSTIBLE			x
23	MARCHISONEY GERARDO-SERVICIO MECANICO Y MANTENIMIENTO DE TAMBOS		x	
24	DOMME- SERVICIO DE TRILLA		x	
25	GALLO VICTOR- SERVICIO DE MANTENIMIENTO Y MECANICA EN GRAL.-CONTRATISTA		x	
26	GUYON LUIS- METALURGICA-ARROYITO			x
27	AYS CAR SERVICE- SERVICIO DEL AUTOMOTOR			x
28	AGENCIA QUINIELA- ARROYITO	x		
29	GRAN BAZAR- COMERCIO ART. HOGAR Y BAZAR- ARROYITO			x
30	CABASSI AUTOMOTORES- CONCESIONARIA- ARROYITO			x
31	BERTONE DANIEL- CRIADERO DE CABALLOS		x	
32	LUPI MARCOS- SODERIA- ARROYITO			x
33	CLINICA REGIONAL ARROYITO		x	
34	PINTUCI-GUIZZO- VENTA DE MAQUINARIAS AGRICOLAS	x		
35	NAVARRO MOTOS- VENTA DE MOTOS			x
36	ADIN- FABRICA DE DULCE DE LECHE			x
37	AMBAR- PERFUMERIA			x
38	LA OFICINA- VENTA DE ARTICULOS DE LIBRERÍA			x
39	SYSTEM SOUL- VENTA DE IINDUMENTARIA			x
40	DISTRIBUIDORA SANCOR- MIGUEL BERGESE		x	
41	GALLO JORGE- SERVICIOS AGRICOLAS		x	
42	LA ALDEANA (COMERCIAL-INDUSTRIAL)- ARROYITO			x

“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

43	DON VICENTE – ARROYITO					x				
44	SODERIA FERACE - (COMERCIO)					x				
45	GIUSEPPE CALZADOS- (COMERCIO)- ARROYITO					x				
46	GERALD CALZADOS- (COMERCIO)- ARROYITO					x				
47	LENCERIA BRACIER - (COMERCIO)- ARROYITO				x					
48	CARNICERIA BOZZANA- (COMERCIAL)- ARROYITO					x				
49	ZAPATERIA NACO- (COMERCIAL)- ARROYITO					x				
50	OASIS					x				
RESULTADOS						7	1	9	21	12

Fuente: elaboración propia

“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

**TABLA 5: Financiación de terceros**

3 A)	¿TUVO ACCESO A FINANCIACIÓN DE TERCEROS EN LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS?	SI	NO
1	FARMACIA SAN JUSTO (COMERCIO)	X	
2	CAÑOS QUINTEROS (COMERCIO)	X	
3	CASTEL (INDUSTRIA)	X	
4	PANIFICADORA MANJARES ( COMERCIAL- INDUSTRIAL)	X	
5	LA NUEVA DISTRIBUIDORA (COMPERCIAL)	X	
6	NEO (COMERCIAL)	X	
7	SONIA AUBAN (SERVICIOS- ORGANIZACIÓN DE EVENTOS)	X	
8	STAR (COMECIAL)		X
9	AMUCHASTEGUI (COMERCIAL- MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN)	X	
10	LA SIRENA (COMECIAL)	X	
11	COMPUT-AR (COMERCIAL)	X	
12	TERSUS (COMERCIAL)		X
13	BEL GIOVANE (SERVIO- ESTETICA)		X
14	PUNTO MASCOTA- (SERVICIOS VETERINARIOS)	X	
15	ESPACITY (COMERCIAL9	X	
16	PANIFICADORA GALINBERTTI (COMERCIAL-INDUSTRIAL)	X	
17	MINIMERCADO EVAMIR (COMERCIAL)	X	
18	TRANSPORTE PISANI (SERVICIO)	X	
19	DULCOR S.A (INDUSTRIAL)	X	
20	PICONE -COMERCIO EMBUTIDOS		X
21	RAUL FOTO ESTUDIO -CASA DE FOTOGRAFIAS	X	
22	GENERO TRANSPORTES -CAMIONES DE COMBUSTIBLE	X	
23	MARCHISONNEY GERARDO-SERVICIO MECANICO Y MANTENIMIENTO DE TAMBO		X
24	DOMME- SERVICIO DE TRILLA	X	

“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

25	GALLO VICTOR- SERVICIO DE MANTENIMIENTO Y MECANICA EN GRAL.- CONTRATISTA	X	
26	GUYON LUIS- METALURGICA	X	
27	AYS CAR SERVICE- SERVICIO DEL AUTOMOTOR		X
28	AGENCIA QUINIELA		X
29	GRAN BAZAR- COMERCIO ART. HOGAR Y BAZAR	X	
30	CABASSI AUTOMOTORES- CONCESIONARIA	X	
31	BERTONE DANIEL- CRIADERO DE CABALLOS		X
32	LUPI MARCOS- SODERIA	X	
33	CLINICA REGIONALARROYITO		X
34	PINTUCI-GUIZZO- VENTA DE MAQUINARIAS AGRICOLAS	X	
35	NAVARRO MOTOS- VENTA DE MOTOS	X	
36	ADIN- FABRICA DE DULCE DE LECHE	X	
37	AMBAR- PERFUMERIA		X
38	LA OFICINA- VENTA DE ARTICULOS DE LIBRERÍA		X
39	SYSTEM SOUL- VENTA DE IINDUMENTARIA	X	
40	DISTRIBUIDORA SANCOR- MIGUEL BERGESE	X	
41	GALLO JORGE- SERVICIOS AGRICOLAS	X	
42	LA ALDEANA (COMERCIAL-INDUSTRIAL)	X	
43	DON VICENTE	X	
44	SODERIA FERACE - (COMERCIO)	X	
45	GIUSEPPE CALZADOS- (COMERCIO)	X	
46	GERALD CALZADOS- (COMERCIO)	X	
47	LENCERIA BRACIER - (COMERCIO)		X
48	CARNICERIA BOZZANA- (COMERCIAL)		X
49	ZAPATERIA NACO- (COMERCIAL)		X
50	OASIS		X

“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

<b>RESULTADOS</b>	<b>35</b>	<b>15</b>
-------------------	-----------	-----------

*Fuente: elaboración propia*

**TABLA 6: Instrumentos financieros de terceros**

4 A)	¿CUÁL/ES SON LOS INSTRUMENTOS FINANCIEROS (DE TERCEROS) A LOS CUALES A ACCEDIDO EN LOS ÚLTIMOS 5 AÑOS?	PROVEEDORES	BANCO	LEASING	FACTORING	WARRANT	GARANTIA RECÍPROCA
1	FARMACIA SAN JUSTO (COMERCIO)-						
2	CAÑOS QUINTEROS (COMERCIO)	X					
3	CASTEL (INDUSTRIA	X	X	X			
4	PANIFICADORA MANJARES ( COMERCIAL- INDUSTRIAL)-	X					
5	LA NUEVA DISTRIBUIDORA (COMPERCIAL)	X					
6	NEO (COMERCIAL)-	X	X				
7	SONIA AUBAN (SERVICIOS- ORGANIZACIÓN DE EVENTOS)-	X	X				
8	STAR (COMECIAL) -	X					
9	AMUCHASTEGUI (COMERCIAL- MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN)-			X			
10	LA SIRENA (COMECIAL)-	X	X				
11	COMPUT-AR (COMERCIAL)-	X	X				
12	TERSUS (COMERCIAL	X					
13	BEL GIOVANE (SERVIO- ESTETICA)	X					
14	PUNTO MASCOTA- (SERVICIOS VETERINARIOS)	X	X				
15	ESPACITY (COMERCIAL9	X					
16	PANIFICADORA GALINBERTTI (COMERCIAL-INDUSTRIAL)- ARROYITO	X					
17	MINIMERCADO EVAMIR (COMERCIAL) ARROYITO	X					
18	TRANSPORTE PISANI (SERVICIO)- ARROYITO	X					
19	DULCOR S.A (INDUSTRIAL)- ARROYITO	X	X	X		X	
20	PICONE -COMERCIO EMBUTIDOS-ARROYITO						128
21	RAUL FOTO ESTUDIO -CASA DE FOTOGRAFIAS- ARROYITO	x	x				
22	GENERO TRANSPORTES -CAMIONES DE COMBUSTIBLE- ARROYITO		x				



“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

23	MARCHISONNEY GERARDO-SERVICIO MECANICO Y MANTENIMIENTO DE TAMBOS	x		
24	DOMME- SERVICIO DE TRILLA- ARROYITO	x		
25	GALLO VICTOR- SERVICIO DE MANTENIMIENTO Y MECANICA EN GRAL.	x		
26	GUYON LUIS- METALURGICA-ARROYITO	x	x	
27	AYS CAR SERVICE- SERVICIO DEL AUTOMOTOR	x		x
28	AGENCIA QUINIELA- ARROYITO			
29	GRAN BAZAR- COMERCIO ART. HOGAR Y BAZAR- ARROYITO	x	x	x
30	CABASSI AUTOMOTORES- CONCESIONARIA- ARROYITO		x	
31	BERTONE DANIEL- CRIADERO DE CABALLOS	x		
32	LUPI MARCOS- SODERIA- ARROYITO	x	x	x
33	CLINICA REGIONAL ARROYITO			
34	PINTUCI-GUIZZO- VENTA DE MAQUINARIAS AGRICOLAS		x	
35	NAVARRO MOTOS- VENTA DE MOTOS	x		
36	ADIN- FABRICA DE DULCE DE LECHE		x	
37	AMBAR- PERFUMERIA			
38	LA OFICINA- VENTA DE ARTICULOS DE LIBRERÍA	x		
39	SYSTEM SOUL- VENTA DE IINDUMENTARIA	x		
40	DISTRIBUIDORA SANCOR- MIGUEL BERGESE	x		x
41	GALLO JORGE- SERVICIOS AGRICOLAS	x	x	
42	LA ALDEANA (COMERCIAL-INDUSTRIAL)- ARROYITO		x	x
43	DON VICENTE – ARROYITO	x	x	
44	SODERIA FERACE - (COMERCIO)- ARROYITO	x	x	
45	GIUSEPPE CALZADOS- (COMERCIO)- ARROYITO	x		
46	GERALD CALZADOS- (COMERCIO)- ARROYITO	x		
47	LENCERIA BRACIER - (COMERCIO)- ARROYITO			
48	CARNICERIA BOZZANA- (COMERCIAL)- ARROYITO			

“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

49	ZAPATERIA NACO- (COMERCIAL)- ARROYITO									
50	OASIS									
	<b>RESULTADOS</b>		<b>35</b>	<b>19</b>	<b>7</b>	<b>0</b>	<b>2</b>	<b>0</b>		

*Fuente: elaboración propia*

“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

**TABLA 7: Porcentajes en que se financia la empresa con capitales propios y/o de terceros**

5 A)	¿EN QUÉ PORCENTAJES SE FINANCIA LA EMPRESA CON CAPITALES PROPIOS Y/O DE TERCEROS?	% CAPITAL PROPIO	%CAPITAL TERCEROS
1	FARMACIA SAN JUSTO (COMERCIO)- ARROYITO	100	
2	CAÑOS QUINTEROS (COMERCIO)- ARROYITO	70	30
3	CASTEL (INDUSTRIA)- ARROYITO	70	30
4	PANIFICADORA MANJARES ( COMERCIAL- INDUSTRIAL)- ARROYITO	80	20
5	LA NUEVA DISTRIBUIDORA (COMPERCIAL)- ARROYITO	80	20
6	NEO (COMERCIAL)- ARROYITO	60	40
7	SONIA AUBAN (SERVICIOS- ORGANIZACIÓN DE EVENTOS)- ARROYITO	80	20
8	STAR (COMECIAL) – ARROYITO	100	
9	AMUCHASTEGUI (COMERCIAL- MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN)	100	
10	LA SIRENA (COMECIAL)- ARROYITO	80	20
11	COMPUT-AR (COMERCIAL)- ARROYITO	70	30
12	TERSUS (COMERCIAL)- ARROYITO	100	
13	BEL GIOVANE (SERVIO- ESTETICA)- ARROYITO	100	
14	PUNTO MASCOTA- (SERVICIOS VETERINARIOS)- ARROYITO	90	10
15	ESPACITY (COMERCIAL)- ARROYITO	70	30
16	PANIFICADORA GALINBERTTI (COMERCIAL-INDUSTRIAL)- ARROYITO	50	50
17	MINIMERCADO EVAMIR (COMERCIAL) ARROYITO	100	
18	TRANSPORTE PISANI (SERVICIO)- ARROYITO	85	15
19	DULCOR S.A (INDUSTRIAL)- ARROYITO	90	10
20	PICONE -COMERCIO EMBUTIDOS-ARROYITO	100	
21	RAUL FOTO ESTUDIO -CASA DE FOTOGRAFIAS- ARROYITO	60	40
22	GENERO TRANSPORTES -CAMIONES DE COMBUSTIBLE- ARROYITO	40	60
23	MARCHISONEY GERARDO-SERVICIO MECANICO Y MANTENIMIENTO DE TAMBOS	100	
24	DOMME- SERVICIO DE TRILLA- ARROYITO	50	50

“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

25	GALLO VICTOR- SERVICIO DE MANTENIMIENTO Y MECANICA EN GRAL.	100	
26	GUYON LUIS- METALURGICA-ARROYITO	80	20
27	AYS CAR SERVICE- SERVICIO DEL AUTOMOTOR	100	
28	AGENCIA QUINIELA- ARROYITO	100	
29	GRAN BAZAR- COMERCIO ART. HOGAR Y BAZAR- ARROYITO	70	30
30	CABASSI AUTOMOTORES- CONCESIONARIA- ARROYITO	50	50
31	BERTONE DANIEL- CRIADERO DE CABALLOS	80	20
32	LUPI MARCOS- SODERIA- ARROYITO	80	20
33	CLINICA REGIONAL ARROYITO	100	
34	PINTUCI-GUIZZO- VENTA DE MAQUINARIAS AGRICOLAS	100	
35	NAVARRO MOTOS- VENTA DE MOTOS	100	
36	ADIN- FABRICA DE DULCE DE LECHE	70	30
37	AMBAR- PERFUMERIA	100	
38	LA OFICINA- VENTA DE ARTICULOS DE LIBRERÍA	100	
39	SYSTEM SOUL- VENTA DE IINDUMENTARIA	70	30
40	DISTRIBUIDORA SANCOR- MIGUEL BERGESE	90	10
41	GALLO JORGE- SERVICIOS AGRICOLAS	70	30
42	LA ALDEANA (COMERCIAL-INDUSTRIAL)- ARROYITO	30	70
43	DON VICENTE – ARROYITO	70	30
44	SODERIA FERACE - (COMERCIO)- ARROYITO	80	20
45	GIUSEPPE CALZADOS- (COMERCIO)- ARROYITO	80	20
46	LENCERIA BRACIER - (COMERCIO)- ARROYITO	100	
47	CARNICERIA- (COMERCIAL)- ARROYITO	100	
48	ZAPATERIA- (COMERCIAL)- ARROYITO	100	
49	GERALD CALZADOS- (COMERCIO)- ARROYITO	80	20
50	OASIS	100	

“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

<b>RESULTADOS %CAPITAL PROPIO</b>	
100	20
90	3
85	1
80	10
70	9
60	2
50	3
40	1
30	1
<b>RESULTADO %CAPITAL TERCEROS</b>	
70	1
60	1
50	3
40	2
30	9
20	10
10	3
15	1

*Fuente: elaboración propia*

“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

**TABLA 8: Tipo de entidad brindó la alternativa de financiamiento**

6 A)	¿QUÉ TIPO DE ENTIDAD BRINDÓ LA ALTERNATIVA DE FINANCIAMIENTO?	PÚBLICO	PRIVADO
1	FARMACIA SAN JUSTO (COMERCIO)- ARROYITO		X
2	CAÑOS QUINTEROS (COMERCIO)- ARROYITO		X
3	CASTEL (INDUSTRIA)- ARROYITO	X	X
4	PANIFICADORA MANJARES ( COMERCIAL- INDUSTRIAL)- ARROYITO		X
5	LA NUEVA DISTRIBUIDORA (COMPERCIAL)- ARROYITO		X
6	NEO (COMERCIAL)- ARROYITO		X
7	SONIA AUBAN (SERVICIOS- ORGANIZACIÓN DE EVENTOS)- ARROYITO		X
8	STAR (COMECIAL) – ARROYITO		X
9	AMUCHASTEGUI (COMERCIAL- MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN)- ARROYITO		X
10	LA SIRENA (COMECIAL)- ARROYITO	X	X
11	COMPUT-AR (COMERCIAL)- ARROYITO		X
12	TERSUS (COMERCIAL)- ARROYITO		
13	BEL GIOVANE (SERVIO- ESTETICA)- ARROYITO		X
14	PUNTO MASCOTA- (SERVICIOS VETERINARIOS)- ARROYITO	X	X
15	ESPACITY (COMERCIAL9)- ARROYITO		X
16	PANIFICADORA GALINBERTTI (COMERCIAL-INDUSTRIAL)- ARROYITO		X
17	MINIMERCADO EVAMIR (COMERCIAL) ARROYITO		X
18	TRANSPORTE PISANI (SERVICIO)- ARROYITO		X
19	DULCOR S.A (INDUSTRIAL)- ARROYITO	X	X
20	PICONE -COMERCIO EMBUTIDOS-ARROYITO		
21	RAUL FOTO ESTUDIO -CASA DE FOTOGRAFIAS- ARROYITO		x
22	GENERO TRANSPORTES -CAMIONES DE COMBUSTIBLE- ARROYITO	X	

“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

23	MARCHISONY GERARDO-SERVICIO MECANICO Y MANTENIMIENTO DE TAMBOS		x
24	DOMME- SERVICIO DE TRILLA- ARROYITO		x
25	GALLO VICTOR- SERVICIO DE MANTENIMIENTO Y MECANICA EN GRAL.-CONTRATISTA	X	
26	GUYON LUIS- METALURGICA-ARROYITO	X	x
27	AYS CAR SERVICE- SERVICIO DEL AUTOMOTOR		
28	AGENCIA QUINIELA- ARROYITO		
29	GRAN BAZAR- COMERCIO ART. HOGAR Y BAZAR- ARROYITO	X	x
30	CABASSI AUTOMOTORES- CONCESIONARIA- ARROYITO		x
31	BERTONE DANIEL- CRIADERO DE CABALLOS		x
32	LUPI MARCOS- SODERIA- ARROYITO		x
33	CLINICA REGIONAL ARROYITO		x
34	PINTUCI-GUIZZO- VENTA DE MAQUINARIAS AGRICOLAS	X	
35	NAVARRO MOTOS- VENTA DE MOTOS		x
36	ADIN- FABRICA DE DULCE DE LECHE		x
37	AMBAR- PERFUMERIA		
38	LA OFICINA- VENTA DE ARTICULOS DE LIBRERÍA		
39	SYSTEM SOUL- VENTA DE IINDUMENTARIA		x
40	DISTRIBUIDORA SANCOR- MIGUEL BERGESE		x
41	GALLO JORGE- SERVICIOS AGRICOLAS		x
42	LA ALDEANA (COMERCIAL-INDUSTRIAL)- ARROYITO	X	
43	DON VICENTE – ARROYITO		x
44	SODERIA FERACE - (COMERCIO)- ARROYITO	X	x
45	GIUSEPPE CALZADOS- (COMERCIO)- ARROYITO		x
46	GERALD CALZADOS- (COMERCIO)- ARROYITO		x
47	LENCERIA BRACIER - (COMERCIO)- ARROYITO		
48	CARNICERIA BOZZANA- (COMERCIAL)- ARROYITO		

“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

49	ZAPATERIA NACO- (COMERCIAL)- ARROYITO		
50	OASIS		
	<b>RESULTADOS</b>	<b>11</b>	<b>36</b>

*Fuente: elaboración propia*



“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

**TABLA 9: Factores considera que debieran prevalecer en el entorno para mejorar la situación actual de la empresa**

7 A)	¿QUÉ FACTORES CONSIDERA QUE DEBIERAN PREVALECCER EN EL ENTORNO PARA MEJORAR LA SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA?	EST. ECONOM.	MENOR INFLACION	DISM. DE CARGAS IMPOSITIVAS	REDUC. DE COSTOS	FINANC. ACCESIBLE	POLITICA DE IMP. Y EXP.	TASA INT. RAZONBLE	NO CONTESTA	DIST. EQUITAT. DE MAYOR EMPLEO	CAMBIO POL.	COMP. CON LA INDUSTRIA	TIPO DE CAMBIO
1	FARMACIA SAN JUSTO (COMERCIO)- ARROYITO	X											
2	CAÑOS QUINTEROS (COMERCIO)- ARROYITO	X											
3	CASTEL (INDUSTRIA)- ARROYITO		X										
4	PANIFICADORA MANJARES ( COMERCIAL- INDUSTRIAL)- ARROYITO		X	X	X								
5	LA NUEVA DISTRIBUIDORA (COMERCIAL)	X				X							
6	NEO (COMERCIAL)- ARROYITO					X							
7	SONIA AUBAN (SERVICIOS- ORGANIZACIÓN DE EVENTOS)							X					
8	STAR (COMERCIAL) – ARROYITO	X				X							
9	AMUCHASTEGUI (COMERCIAL- MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN)- ARROYITO	X											
10	LA SIRENA (COMERCIAL)- ARROYITO	X				X							
11	COMPUT-AR (COMERCIAL)- ARROYITO	X					X						
12	TERSUS (COMERCIAL)- ARROYITO		X										
13	BEL GIOVANE (SERVIO- ESTETICA)- ARROYITO	X											
14	PUNTO MASCOTA- (SERVICIOS VETERINARIOS)-	X											
15	ESPACITY (COMERCIAL)- ARROYITO	X	X										
16	PANIFICADORA GALINBERTTI (COMERCIAL- INDUSTRIAL)-				X								
17	MINIMERCADO EVAMIR (COMERCIAL) ARROYITO		X		X								
18	TRANSPORTE PISANI (SERVICIO)- ARROYITO	X											
19	DULCOR S.A (INDUSTRIAL)- ARROYITO					X		X					
20	PICONE -COMERCIO EMBUTIDOS-ARROYITO		X			X				X			

“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

21	RAUL FOTO ESTUDIO -CASA DE FOTOGRAFIAS									X	
22	GENERO TRANSPORTES -CAMIONES DE COMBUSTIBLE- ARROYITO										x
23	MARCHISONEY GERARDO-SERVICIO MECANICO Y MTO DE TAMBOS	X	X							X	
24	DOMME- SERVICIO DE TRILLA- ARROYITO										
25	GALLO VICTOR- SERVICIO DE MANTENIMIENTO Y MECANICA EN GRAL.					X			X		
26	GUYON LUIS- METALURGICA-ARROYITO	X									
27	AYS CAR SERVICE- SERVICIO DEL AUTOMOTOR										
28	AGENCIA QUINIELA- ARROYITO	X									X
29	GRAN BAZAR- COMERCIO ART. HOGAR Y BAZAR-	X						X			X
30	CABASSI AUTOMOTORES- CONCESIONARIA					X				x	X
31	BERTONE DANIEL- CRIADERO DE CABALLOS	X									x
32	LUPI MARCOS- SODERIA- ARROYITO									X	
33	CLINICA REGIONAL ARROYITO									X	
34	PINTUCI-GUIZZO- VENTA DE MAQUINARIAS AGRICOLAS										X
35	NAVARRO MOTOS- VENTA DE MOTOS					X		X			
36	ADIN- FABRICA DE DULCE DE LECHE	X									
37	AMBAR- PERFUMERIA	X									
38	LA OFICINA- VENTA DE ARTICULOS DE LIBRERÍA	X									
39	SYSTEM SOUL- VENTA DE IINDUMENTARIA	X									
40	DISTRIBUIDORA SANCOR- MIGUEL BERGESE									X	
41	GALLO JORGE- SERVICIOS AGRICOLAS									X	
42	LA ALDEANA (COMERCIAL-INDUSTRIAL)									X	
43	DON VICENTE – ARROYITO										x
44	SODERIA FERACE - (COMERCIO)- ARROYITO	X									
45	GIUSEPPE CALZADOS- (COMERCIO)- ARROYITO	X				X					X

“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

46	GERALD CALZADOS- (COMERCIO)- ARROYITO	X					X												
47	LENCERIA BRACIER - (COMERCIO)- ARROYITO	X	X																
48	CARNICERIA BOZZANA- (COMERCIAL)- ARROYITO	X																	
49	ZAPATERIA NACO- (COMERCIAL)- ARROYITO	X			x														
50	OASIS	X																	
<b>RESULTADO</b>		<b>22</b>	<b>12</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>10</b>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>8</b>	<b>4</b>	<b>0</b>	<b>3</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>

*Fuente: elaboración propia*

“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

## B) Dimensión tributaria

**TABLA 10: Aspecto tributario causa relevante de debilidades en su empresa**

1 B)	¿CONSIDERA AL ASPECTO TRIBUTARIO CAUSA RELEVANTE DE DEBILIDADES EN SU EMPRESA?	MUY RELEVANTE	RELEVANTE	POCO RELEVANTE	NO ES RELEVANTE
1	PICONE -COMERCIO EMBUTIDOS			X	
2	RAUL FOTO ESTUDIO -CASA DE FOTOGRAFIAS			X	
3	GENERO TRANSPORTES -CAMIONES DE COMBUSTIBLE		X		
4	MARCHISONEY GERARDO-SERVICIO MECANICO Y MANTENIMIENTO DE TAMBOS		X		
5	DOMME- SERVICIO DE TRILLA		X		
6	GALLO VICTOR- SERVICIO DE MANTENIMIENTO Y MECANICA EN GRAL.			X	
7	GUYON LUIS- METALURGICA		X		
8	AYS CAR SERVICE- SERVICIO DEL AUTOMOTOR			X	
9	AGENCIA QUINIELA			X	
10	GRAN BAZAR- COMERCIO ART. HOGAR Y BAZAR			X	
11	CABASSI AUTOMOTORES- CONCESIONARIA	X			
12	BERTONE DANIEL- CRIADERO DE CABALLOS	X			
13	LUPI MARCOS- SODERIA	X			
14	CLINICA REGIONAL ARROYITO				X
15	PINTUCI-GUIZZO- VENTA DE MAQUINARIAS AGRICOLAS	X			
16	NAVARRO MOTOS- VENTA DE MOTOS			X	
17	ADIN- FABRICA DE DULCE DE LECHE			X	
18	AMBAR- PERFUMERIA		X		

“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

19	LA OFICINA- VENTA DE ARTICULOS DE LIBRERÍA	X		
20	SYSTEM SOUL- VENTA DE IINDUMENTARIA	X		
21	DISTRIBUIDORA SANCOR- MIGUEL BERGESE	X		
22	GALLO JORGE- SERVICIOS AGRICOLAS	X		
23	LA ALDEANA-HELADERIA			X
24	DON VICENTE- EMPRESA AGROQUIMICOS			X
25	SODERIA FERACE- (SERVICIO)			X
26	GIUSEPPE CALZADOS			X
27	GERALD CALZADOS			X
28	FARMACIA SAN JUSTO	X		
29	CAÑOS QUINTEROS			X
30	CASTEL- INDUSTRIAL	X		
31	PANIFICADORA MANJARES	X		
32	NUEVA DISTRIBUIDORA			X
33	NEO	X		
34	SONIA AUBAN ORGANIZACIÓN DE EVENTOS	X		
35	STAR	X		
36	AMUCHASTEGUI			X
37	LA SIRENA	X		
38	COMPUT-AR			X
39	TERSUS	X		
40	BEL-GIOVANNE			X
41	PUNTO MASCOTA			X
42	ESPACITY			X
43	PANIFICADORA GALIMBERTTI	X		
44	EVA-MIR	X		
45	TRANSPORTE PISANI	X		

“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

46	DULCOR SA		X		
47	LENCERIA BRASIER	x			
48	CARNICERIA BOZZANA	x			
49	CALZADOS NA-CO	X			
50	OASIS GYM		X		
<b>RESULTADOS</b>		<b>22</b>	<b>17</b>	<b>10</b>	<b>1</b>

*Fuente: elaboración propia*

“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

**TABLA 11: Impacto de la carga tributaria en el desarrollo de sus actividades**

2 B)	¿CÓMO IMPACTA LA CARGA TRIBUTARIA DE LA EMPRESA EN EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES?	ALTO IMPACTO	MODERADO IMPACTO	NEUTRO	BAJO IMPACTO
1	PICONE (COMERCIO EMBUTIDOS)-ARROYITO				X
2	RAUL FOTO ESTUDIO (CASA E FOTOGRAFIAS)- ARROYITO				X
3	GENERO TRANSPORTES (CAMIONES DE COMBUSTIBLE)- ARROYITO		X		
4	MARCHISONEY GERARDO-(SERVICIO MECANICO Y MANTENIMIENTO DE TAMBOS		X		
5	DOMME- SERVICIO DE TRILLA- ARROYITO		X		
6	GALLO VICTOR- SERVICIO DE MANTENIMIENTO Y MECANICA EN GRAL	X			
7	GUYON LUIS- METALURGICA-ARROYITO		X		
8	AYS CAR SERVICE- SERVICIO DEL AUTOMOTOR		X		
9	AGENCIA QUINIELA- ARROYITO				X
10	GRAN BAZAR- COMERCIO ART. HOGAR Y BAZAR- ARROYITO		X		
11	CABASSI AUTOMOTORES- CONCESIONARIA- ARROYITO	X			
12	BERTONE DANIEL- CRIADERO DE CABALLOS		X		
13	LUPI MARCOS- SODERIA- ARROYITO	X			
14	CLINICA REGIONAL ARROYITO		X		
15	PINTUCI-GUIZZO- VENTA DE MAQUINARIAS AGRICOLAS	X			
16	NAVARRO MOTOS- VENTA DE MOTOS		X		
17	ADIN- FABRICA DE DULCE DE LECHE		X		
18	AMBAR- PERFUMERIA	X			
19	LA OFICINA- VENTA DE ARTICULOS DE LIBRERÍA	X			
20	SYSTEM SOUL- VENTA DE IINDUMENTARIA	X			
21	DISTRIBUIDORA SANCOR- MIGUEL BERGESE	X			
22	GALLO JORGE- SERVICIOS AGRICOLAS	X			

“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

23	LA ALDEANA-HELADERIA		X
24	DON VICENTE- EMPRESA AGROQUIMICOS	X	
25	SODERIA FERACE- (SERVICIO)		X
26	GIUSEPPE CALZADOS		X
27	GERALD CALZADOS		X
28	FARMACIA SAN JUSTO	X	
29	CAÑOS QUINTEROS		X
30	CASTEL- INDUSTRIAL	X	
31	PANIFICADORA MANJARES	X	
32	NUEVA DISTRIBUIDORA		X
33	NEO	X	
34	SONIA AUBAN ORGANIZACIÓN DE EVENTOS	X	
35	STAR	X	
36	AMUCHASTEGUI		X
37	LA SIRENA		X
38	COMPUT-AR	X	
39	TERSUS	X	
40	BEL-GIOVANNE		X
41	PUNTO MASCOTA		X
42	ESPACITY		X
43	PANIFICADORA GALIMBERTTI	X	
44	EVA-MIR	X	
45	TRANSPORTE PISANI	X	
46	DULCOR SA	x	
47	LENCERIA BRASIER		X
48	CARNICERIA BOZZANA		X



“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

49	CALZADOS NA-CO		X				
50	OASIS GYM						
	<b>RESULTADOS</b>		<b>23</b>	<b>22</b>	<b>0</b>	<b>4</b>	

*Fuente: elaboración propia*

“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

**TABLA 12: Grado de importancia que tiene el aspecto tributario en la toma de decisiones**

3 B)	PONDERAR DEL 1 AL 5 EL GRADO DE IMPORTANCIA QUE TIENE EL ASPECTO TRIBUTARIO EN LA TOMA DE DECISIONES. (CONSIDERANDO EL VALOR 1 COMO EL DE MENOR IMPORTANCIA)	1	2	3	4	5
1	PICONE (COMERCIO EMBUTIDOS)-ARROYITO		X			
2	RAUL FOTO ESTUDIO (CASA E FOTOGRAFIAS)- ARROYITO				X	
3	GENERO TRANSPORTES (CAMIONES DE COMBUSTIBLE)- ARROYITO			X		
4	MARCHISONEY GERARDO-(SERVICIO MECANICO Y MANTENIMIENTO DE TAMBOS		X			
5	DOMME- SERVICIO DE TRILLA- ARROYITO		X			
6	GALLO VICTOR- SERVICIO DE MANTENIMIENTO Y MECANICA EN GRAL		X			
7	GUYON LUIS- METALURGICA-ARROYITO		X			
8	AYS CAR SERVICE- SERVICIO DEL AUTOMOTOR		X			
9	AGENCIA QUINIELA- ARROYITO	X				
10	GRAN BAZAR- COMERCIO ART. HOGAR Y BAZAR- ARROYITO		X			
11	CABASSI AUTOMOTORES- CONCESIONARIA- ARROYITO					X
12	BERTONE DANIEL- CRIADERO DE CABALLOS				X	
13	LUPI MARCOS- SODERIA- ARROYITO				X	
14	CLINICA REGIONAL ARROYITO		X			
15	PINTUCI-GUIZZO- VENTA DE MAQUINARIAS AGRICOLAS	X				
16	NAVARRO MOTOS- VENTA DE MOTOS			X		
17	ADIN- FABRICA DE DULCE DE LECHE		X			
18	AMBAR- PERFUMERIA					X
19	LA OFICINA- VENTA DE ARTICULOS DE LIBRERÍA					X
20	SYSTEM SOUL- VENTA DE IINDUMENTARIA					X
21	DISTRIBUIDORA SANCOR- MIGUEL BERGESE			X		
22	GALLO JORGE- SERVICIOS AGRICOLAS				X	
23	LA ALDEANA-HELADERIA		X			
24	DON VICENTE- EMPRESA AGROQUIMICOS					X
25	SODERIA FERACE- (SERVICIO)				X	
26	GIUSEPPE CALZADOS			X		
27	GERALD CALZADOS			X		

“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

28	FARMACIA SAN JUSTO	X					
29	CAÑOS QUINTEROS	X					
30	CASTEL- INDUSTRIAL				X		
31	PANIFICADORA MANJARES	X					
32	NUEVA DISTRIBUIDORA	X					
33	NEO						X
34	SONIA AUBAN ORGANIZACIÓN DE EVENTOS					X	
35	STAR					X	
36	AMUCHASTEGUI					X	
37	LA SIRENA				X		
38	COMPUT-AR					X	
39	TERSUS			X			
40	BEL-GIOVANNE						X
41	PUNTO MASCOTA	X					
42	ESPACITY						X
43	PANIFICADORA GALIMBERTTI	X					
44	EVA-MIR					X	
45	TRANSPORTE PISANI				X		
46	DULCOR SA				X		
47	LENCERIA BRASIER			x			
48	CARNICERIA BOZZANA				x		
49	CALZADOS NA-CO				x		
50	OASIS GYM				X		
<b>RESULTADOS</b>		<b>8</b>	<b>12</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>8</b>	

Fuente: elaboración propia

“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

**TABLA 13: Principales tres gravámenes que alcanzan a la realidad de la empresa**

4 B)	NOMBRE LOS PRINCIPALES TRES GRAVÁMENES QUE ALCANZAN A LA REALIDAD DE LA EMPRESA	GRAVAMEN N°1	GRAVAMEN N°2	GRAVAMEN N°3
1	PICONE (COMERCIO EMBUTIDOS)-ARROYITO	IMPUESTO MUNICIPAL	INGRESOS BRUTOS	MONOTRIBUTO
2	RAUL FOTO ESTUDIO (CASA E FOTOGRAFIAS)- ARROYITO	IMPUESTO MUNICIPAL	INGRESOS BRUTOS	MONOTRIBUTO
3	GENERO TRANSPORTES (CAMIONES DE COMBUSTIBLE)-	GANANCIAS	IVA	INGRESOS BRUTOS
4	MARCHISONEY GERARDO-(SERVICIO MECANICO Y MANTENIMIENTO DE TAMBOS)	INGRESOS BRUTOS	BIENES PERSONALES	GANANCIAS
5	DOMME- SERVICIO DE TRILLA- ARROYITO	GANANCIAS	INGRESOS BRUTOS	IVA
6	GALLO VICTOR- SERVICIO DE MANTENIMIENTO Y MECANICA EN GRAL	GANANCIAS	IVA	APORTES Y CARGAS SOCIALES
7	GUYON LUIS- METALURGICA-ARROYITO	GANANCIAS	IVA	RENTAS
8	AYS CAR SERVICE- SERVICIO DEL AUTOMOTOR	IMPUESTO MUNICIPAL	INGRESOS BRUTOS	MONOTRIBUTO
9	AGENCIA QUINIELA- ARROYITO	INGRESOS BRUTOS	IMPUESTO MUNICIPAL	SIRCRESB
10	GRAN BAZAR- COMERCIO ART. HOGAR Y BAZAR- ARROYITO	INGRESOS BRUTOS	GANANCIAS	BIENES PERSONALES
11	CABASSI AUTOMOTORES- CONCESIONARIA- ARROYITO	INGRESOS BRUTOS	GANANCIAS	APORTES Y CARGAS SOCIALES
12	BERTONE DANIEL- CRIADERO DE CABALLOS	GANANCIAS	IVA	INGRESOS BRUTOS
13	LUPI MARCOS- SODERIA- ARROYITO	INGRESOS BRUTOS	-	-
14	CLINICA REGIONAL ARROYITO	GANANCIAS	INGRESOS BRUTOS	IVA
15	PINTUCI-GUIZZO- VENTA DE MAQUINARIAS AGRICOLAS	INGRESOS BRUTOS	GANANCIAS	IVA
16	NAVARRO MOTOS- VENTA DE MOTOS	GANANCIAS	IVA	-
17	ADIN- FABRICA DE DULCE DE LECHE	GANANCIAS	IVA	IMPUESTO

“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

18	AMBAR- PERFUMERIA	APORTES Y CARGAS SOCIALES	IMPUESTO MUNICIPAL	MUNICIPAL MONOTRIBUTO
19	LA OFICINA- VENTA DE ARTICULOS DE LIBRERÍA	APORTES Y CARGAS SOCIALES	GANANCIAS	INGRESOS BRUTOS
20	SYSTEM SOUL- VENTA DE IINDUMENTARIA	IVA	MONOTRIBUTO	APORTES Y CARGAS SOCIALES
21	DISTRIBUIDORA SANCOR- MIGUEL BERGESE	INGRESOS BRUTOS	IVA	IMP. CRED Y DEB. BANCARIO
22	GALLO JORGE- SERVICIOS AGRICOLAS	GANANCIAS	-	-
23	LA ALDEANA-HELADERIA	GANANCIAS	INGRESOS BRUTOS	IMPUESTO MUNICIPAL
24	DON VICENTE- EMPRESA AGROQUIMICOS	RETENCIONES	IVA	GANANCIAS
25	SODERIA FERACE- (SERVICIO)	MONOTRIBUTO	RENTAS	IMPUESTO MUNICIPAL
26	GIUSEPPE CALZADOS	IVA	GANANCIAS	INGRESOS BRUTOS
27	GERALD CALZADOS	IVA	GANANCIAS	INGRESOS BRUTOS
28	FARMACIA SAN JUSTO	GANANCIAS	IMPUESTO MUNICIPAL	APORTES Y CARGAS SOCIALES
29	CAÑOS QUINTEROS	MONOTRIBUTO	RENTAS	IMPUESTO MUNICIPAL
30	CASTEL- INDUSTRIAL	GANANCIAS	IVA	APORTES Y CARGAS SOCIALES
31	PANIFICADORA MANJARES	GANANCIAS	IVA	INGRESOS BRUTOS

“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

32	NUEVA DISTRIBUIDORA	IVA	INGRESOS BRUTOS	INGRESOS BRUTOS
33	NEO	RENTAS	MONOTRIBUTO	IMPUESTO MUNICIPAL
34	SONIA AUBAN ORGANIZACIÓN DE EVENTOS	MONOTRIBUTO	RENTAS	IMPUESTO MUNICIPAL
35	STAR	INGRESOS BRUTOS	GANANCIAS	BIENES PERSONALES
36	AMUCHASTEGUI	IVA	GANANCIAS	INGRESOS BRUTOS
37	LA SIRENA	IVA	INGRESOS BRUTOS	APORTES Y CARGAS SOCIALES
38	COMPUT-AR	INGRESOS BRUTOS	APORTES Y CARGAS SOCIALES	IVA
39	TERSUS	APORTES Y CARGAS SOCIALES	MONOTRIBUTO	IVA
40	BEL-GIOVANNE	IVA	GANANCIAS	
41	PUNTO MASCOTA	IVA	INGRESOS BRUTOS	GANANCIAS
42	ESPACITY	IVA	RENTAS	IMPUESTO MUNICIPAL
43	PANIFICADORA GALIMBERTTI	IVA	GANANCIAS	IMPUESTO MUNICIPAL
44	EVA-MIR	IMPUESTO MUNICIPAL	GANANCIAS	BIENES PERSONALES
45	TRANSPORTE PISANI	GANANCIAS	IVA	INGRESOS BRUTOS
46	DULCOR SA	IVA	GANANCIAS	INGRESOS BRUTOS
47	LENCERIA BRASIER	MONOTRIBUTO	RENTAS	IMPUESTO MUNICIPAL

“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

48	CARNICERIA BOZZANA	MONOTRIBUTO	GANANCIAS	IMPUESTO MUNICIPAL
49	CALZADOS NA-CO	MONOTRIBUTO	GANANCIAS	RENTAS
50	OASIS GYM	APORTES Y CARGAS SOCIALES	MONOTRIBUTO	IVA

“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

	RESULTADOS			TOTALES
IMPUESTO MUNICIPAL	4	3	10	17
GANANCIAS	13	14	3	30
INGRESOS BRUTOS	9	9	10	28
APORTES Y CARGAS SOCIALES	4	1	6	11
IVA	11	11	6	28
RETENCIONES	1	0	0	1
MONOTRIBUTO	6	4	4	14
RENTAS	1	5	2	8
BIENES PERSONALES	0	1	3	4
IMPUESTO DEBITO Y CREDITO BANCARIO	0	0	0	0
SIRCRES	0	0	1	1

**Fuente: elaboración propia**



“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

**TABLA 14: Pondere por grado de repercusión desfavorable -en orden descendente de 1 a 3- para las actividades de la empresa, los gravámenes mencionados anteriormente (el valor 1 representa la condición más desfavorable)**

<b>5 B)</b>	<b>PONDERE POR GRADO DE REPERCUSIÓN DESFAVORABLE -EN ORDEN DESCENDENTE DE 1 A 3- PARA LAS ACTIVIDADES DE LA EMPRESA, LOS GRAVÁMENES MENCIONADOS ANTERIORMENTE (EL VALOR 1 REPRESENTA LA CONDICIÓN MÁS DESFAVORABLE).</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
1	PICONE (COMERCIO EMBUTIDOS)-ARROYITO	IMPUESTO MUNICIPAL	INGRESOS BRUTOS	MONOTRIBUTO
2	RAUL FOTO ESTUDIO (CASA E FOTOGRAFIAS)- ARROYITO	IMPUESTO MUNICIPAL	INGRESOS BRUTOS	MONOTRIBUTO
3	GENERO TRANSPORTES (CAMIONES DE COMBUSTIBLE)- ARROYITO	INGRESOS BRUTOS	GANANCIAS	IVA
4	MARCHISONY GERARDO-(SERVICIO MECANICO Y MANTENIMIENTO DE TAMBOS)	INGRESOS BRUTOS	BIENES PERSONALES	GANANCIAS
5	DOMME- SERVICIO DE TRILLA- ARROYITO	INGRESOS BRUTOS	GANANCIAS	IVA
6	GALLO VICTOR- SERVICIO DE MANTENIMIENTO Y MECANICA EN GRAL	APORTES Y CARGAS SOCIALES	IVA	GANANCIAS
7	GUYON LUIS- METALURGICA-ARROYITO	GANANCIAS	RENTAS	IVA
8	AYS CAR SERVICE- SERVICIO DEL AUTOMOTOR	IMPUESTO MUNICIPAL	INGRESOS BRUTOS	MONOTRIBUTO
9	AGENCIA QUINIELA- ARROYITO	INGRESOS BRUTOS	IMPUESTO MUNICIPAL	SIRCRESB
10	GRAN BAZAR- COMERCIO ART. HOGAR Y BAZAR- ARROYITO	INGRESOS BRUTOS	GANANCIAS	BIENES PERSONALES
11	CABASSI AUTOMOTORES- CONCESIONARIA- ARROYITO	APORTES Y CARGAS SOCIALES	INGRESOS BRUTOS	GANANCIAS
12	BERTONE DANIEL- CRIADERO DE CABALLOS	INGRESOS BRUTOS	IVA	GANANCIAS
13	LUPI MARCOS- SODERIA- ARROYITO	-	INGRESOS BRUTOS	-
14	CLINICA REGIONAL ARROYITO	GANANCIAS	INGRESOS BRUTOS	IVA
15	PINTUCI-GUIZZO- VENTA DE MAQUINARIAS AGRICOLAS	INGRESOS BRUTOS	GANANCIAS	IVA
16	NAVARRO MOTOS- VENTA DE MOTOS	GANANCIAS	IVA	-

“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

17	ADIN- FABRICA DE DULCE DE LECHE	<b>GANANCIAS</b>	<b>IVA</b>	<b>IMPUESTO MUNICIPAL</b>
18	AMBAR- PERFUMERIA	<b>APORTES Y CARGAS SOCIALES</b>	<b>MONOTRIBUTO</b>	<b>IMPUESTO MUNICIPAL</b>
19	LA OFICINA- VENTA DE ARTICULOS DE LIBRERÍA	<b>APORTES Y CARGAS SOCIALES</b>	<b>GANANCIAS</b>	<b>INGRESOS BRUTOS</b>
20	SYSTEM SOUL- VENTA DE IINDUMENTARIA	<b>IVA</b>	<b>MONOTRIBUTO</b>	<b>APORTES Y CARGAS SOCIALES</b>
21	DISTRIBUIDORA SANCOR- MIGUEL BERGESE	<b>INGRESOS BRUTOS</b>	<b>IMP. DEB. Y CRED. BANCARIO</b>	<b>IVA</b>
22	GALLO JORGE- SERVICIOS AGRICOLAS	<b>GANANCIAS</b>	-	-
23	LA ALDEANA-HELADERIA	<b>GANANCIAS</b>	<b>INGRESOS BRUTOS</b>	<b>IMPUESTO MUNICIPAL</b>
24	DON VICENTE- EMPRESA AGROQUIMICOS	<b>RETENCIONES</b>	<b>GANANCIAS</b>	<b>IVA</b>
25	SODERIA FERACE- (SERVICIO)	<b>IMPUESTO MUNICIPAL</b>	<b>RENTAS</b>	<b>MONOTRIBUTO</b>
26	GIUSEPPE CALZADOS	<b>IVA</b>	<b>GANANCIAS</b>	<b>INGRESOS BRUTOS</b>
27	GERALD CALZADOS	<b>IVA</b>	<b>GANANCIAS</b>	<b>INGRESOS BRUTOS</b>
28	FARMACIA SAN JUSTO	<b>IMPUESTO MUNICIPAL</b>	<b>GANANCIAS</b>	<b>APORTES Y CARGAS SOCIALES</b>
29	CAÑOS QUINTEROS	<b>MONOTRIBUTO</b>	<b>RENTAS</b>	<b>IMPUESTO MUNICIPAL</b>
30	CASTEL- INDUSTRIAL	<b>GANANCIAS</b>	<b>IVA</b>	<b>APORTES Y CARGAS SOCIALES</b>
31	PANIFICADORA MANJARES	<b>GANANCIAS</b>	<b>IVA</b>	<b>INGRESOS BRUTOS</b>
32	NUEVA DISTRIBUIDORA	<b>IVA</b>	<b>INGRESOS BRUTOS</b>	<b>IMPUESTO MUNICIPAL</b>
33	NEO	<b>RENTAS</b>	<b>MONOTRIBUTO</b>	<b>IMPUESTO MUNICIPAL</b>
34	SONIA AUBAN ORGANIZACIÓN DE EVENTOS	<b>RENTAS</b>	<b>MONOTRIBUTO</b>	<b>IMPUESTO MUNICIPAL</b>
35	STAR	<b>INGRESOS BRUTOS</b>	<b>GANANCIAS</b>	<b>BIENES PERSONALES</b>
36	AMUCHASTEGUI	<b>INGRESOS BRUTOS</b>	<b>GANANCIAS</b>	<b>IVA</b>

“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

37	LA SIRENA	IVA	APORTES Y CARGAS SOCIALES	INGRESOS BRUTOS
38	COMPUT-AR	APORTES Y CARGAS SOCIALES	INGRESOS BRUTOS	IVA
39	TERSUS	APORTES Y CARGAS SOCIALES	MONOTRIBUTO	IVA
40	BEL-GIOVANNE	IVA	GANANCIAS	
41	PUNTO MASCOTA	IVA	INGRESOS BRUTOS	GANANCIAS
42	ESPACITY	IVA	RENTAS	IMPUESTO MUNICIPAL
43	PANIFICADORA GALIMBERTTI	GANANCIAS	BIENES PERSONALES	IVA
44	EVA-MIR	BIENES PERSONALES	GANANCIAS	IMPUESTO MUNICIPAL
45	TRANSPORTE PISANI	IVA	GANANCIAS	INGRESOS BRUTOS
46	DULCOR SA	IVA	GANANCIAS	INGRESOS BRUTOS
47	LENCERIA BRASIER	MONOTRIBUTO	RENTAS	IMPUESTO MUNICIPAL
48	CARNICERIA BOZZANA	GANANCIAS	MONOTRIBUTO	IMPUESTO MUNICIPAL
49	CALZADOS NA-CO	MONOTRIBUTO	GANANCIAS	RENTAS
50	OASIS GYM	APORTES Y CARGAS SOCIALES	MONOTRIBUTO	IVA

“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

	RESULTADOS			TOTALES
IMPUESTO MUNICIPAL	5	1	11	17
GANANCIAS	10	16	5	31
INGRESOS BRUTOS	10	10	7	27
APORTES Y CARGAS SOCIALES	7	1	3	11
IVA	10	6	12	28
RETENCIONES	1	0	0	1
MONOTRIBUTO	3	7	4	14
RENTAS	2	5	1	8
BIENES PERSONALES	1	2	2	5
IMPUESTO DEBITO Y CREDITO BANCARIO	0	0	0	0
SIRCRES	0	0	1	1

*Fuente: elaboración propia*

“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

**TABLA 15: La evasión fiscal factor influyente en la competitividad de la empresa**

6 B)	¿CONSIDERA A LA EVASION FISCAL COMO FACTOR INFLUYENTE EN LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA?	SI	NO
1	PICONE (COMERCIO EMBUTIDOS)-ARROYITO		X
2	RAUL FOTO ESTUDIO (CASA E FOTOGRAFIAS)- ARROYITO	X	
3	GENERO TRANSPORTES (CAMIONES DE COMBUSTIBLE)- ARROYITO		X
4	MARCHISONEY GERARDO-(SERVICIO MECANICO Y MANTENIMIENTO DE TAMBOS)	X	
5	DOMME- SERVICIO DE TRILLA- ARROYITO	X	
6	GALLO VICTOR- SERVICIO DE MANTENIMIENTO Y MECANICA EN GRAL	X	
7	GUYON LUIS- METALURGICA-ARROYITO		X
8	AYS CAR SERVICE- SERVICIO DEL AUTOMOTOR		X
9	AGENCIA QUINIELA- ARROYITO		X
10	GRAN BAZAR- COMERCIO ART. HOGAR Y BAZAR- ARROYITO		X
11	CABASSI AUTOMOTORES- CONCESIONARIA- ARROYITO	X	
12	BERTONE DANIEL- CRIADERO DE CABALLOS	X	
13	LUPI MARCOS- SODERIA- ARROYITO	X	
14	CLINICA REGIONAL ARROYITO		X
15	PINTUCI-GUIZZO- VENTA DE MAQUINARIAS AGRICOLAS	X	
16	NAVARRO MOTOS- VENTA DE MOTOS		X
17	ADIN- FABRICA DE DULCE DE LECHE	X	
18	AMBAR- PERFUMERIA		X
19	LA OFICINA- VENTA DE ARTICULOS DE LIBRERÍA	X	
20	SYSTEM SOUL- VENTA DE IINDUMENTARIA	X	
21	DISTRIBUIDORA SANCOR- MIGUEL BERGESE	X	

“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

22	GALLO JORGE- SERVICIOS AGRICOLAS	X	
23	LA ALDEANA-HELADERIA	X	
24	DON VICENTE- EMPRESA AGROQUIMICOS		X
25	SODERIA FERACE- (SERVICIO)	x	
26	GIUSEPPE CALZADOS	x	
27	GERALD CALZADOS	x	
28	FARMACIA SAN JUSTO	x	
29	CAÑOS QUINTEROS		x
30	CASTEL- INDUSTRIAL	x	
31	PANIFICADORA MANJARES	x	
32	NUEVA DISTRIBUIDORA	x	
33	NEO	x	
34	SONIA AUBAN ORGANIZACIÓN DE EVENTOS	x	
35	STAR	x	
36	AMUCHASTEGUI	x	
37	LA SIRENA	x	
38	COMPUT-AR	x	
39	TERSUS	x	
40	BEL-GIOVANNE	x	
41	PUNTO MASCOTA	x	
42	ESPACITY	x	
43	PANIFICADORA GALIMBERTTI	x	
44	EVA-MIR	x	
45	TRANSPORTE PISANI	x	
46	DULCOR SA	x	
47	LENCERIA BRASIER	x	

“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

48	CARNICERIA BOZZANA	x		
49	CALZADOS NA-CO	x		
50	OASIS GYM		X	
<b>RESULTADOS</b>			<b>38</b>	<b>12</b>

*Fuente: elaboración propia*

“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

**TABLA 16: Grado en que la evasión tributaria influye en la competitividad**

6. 1 B)	DE SER AFIRMATIVA LA RESPUESTA ANTERIOR, ¿EN QUÉ GRADO?	ALTO	MEDIO	BAJO
1	PICONE (COMERCIO EMBUTIDOS)-ARROYITO	-	-	-
2	RAUL FOTO ESTUDIO (CASA E FOTOGRAFIAS)- ARROYITO	X		
3	GENERO TRANSPORTES (CAMIONES DE COMBUSTIBLE)- ARROYITO	-	-	-
4	MARCHISONEY GERARDO-(SERVICIO MECANICO Y MANTENIMIENTO DE TAMBOS)		X	
5	DOMME- SERVICIO DE TRILLA- ARROYITO		X	
6	GALLO VICTOR- SERVICIO DE MANTENIMIENTO Y MECANICA EN GRAL		X	
7	GUYON LUIS- METALURGICA-ARROYITO	-	-	-
8	AYS CAR SERVICE- SERVICIO DEL AUTOMOTOR	-	-	-
9	AGENCIA QUINIELA- ARROYITO	-	-	-
10	GRAN BAZAR- COMERCIO ART. HOGAR Y BAZAR- ARROYITO	-	-	-
11	CABASSI AUTOMOTORES- CONCESIONARIA- ARROYITO	-	X	-
12	BERTONE DANIEL- CRIADERO DE CABALLOS	X		
13	LUPI MARCOS- SODERIA- ARROYITO			X
14	PINTUCI-GUIZZO- VENTA DE MAQUINARIAS AGRICOLAS	X		
15	NAVARRO MOTOS- VENTA DE MOTOS	-	-	-
16	ADIN- FABRICA DE DULCE DE LECHE		X	
17	AMBAR- PERFUMERIA	-	-	-
18	LA OFICINA- VENTA DE ARTICULOS DE LIBRERÍA		x	
19	SYSTEM SOUL- VENTA DE IINDUMENTARIA	X		
20	DISTRIBUIDORA SANCOR- MIGUEL BERGESE		X	
21	GALLO JORGE- SERVICIOS AGRICOLAS		X	
22	LA ALDEANA-HELADERIA	X		
23	DON VICENTE- EMPRESA AGROQUIMICOS	-	-	-
24	SODERIA FERACE- (SERVICIO)			



“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

25	GIUSEPPE CALZADOS			x	
26	GERALD CALZADOS			X	
27	FARMACIA SAN JUSTO	x			
28	CAÑOS QUINTEROS				
29	CASTEL- INDUSTRIAL			X	
30	PANIFICADORA MANJARES			x	
31	NUEVA DISTRIBUIDORA			x	
32	NEO	x			
33	SONIA AUBAN ORGANIZACIÓN DE EVENTOS	x			
34	STAR	x			
35	AMUCHASTEGUI			X	
36	LA SIRENA				
37	COMPUT-AR	x			
38	TERSUS	x			
39	BEL-GIOVANNE			x	
40	PUNTO MASCOTA	x			
41	ESPACITY	x			
42	PANIFICADORA GALIMBERTTI			X	
43	EVA-MIR	x			
44	TRANSPORTE PISANI	x			
45	DULCOR SA	x			
46	LENCERIA BRASIER			X	
47	CARNICERIA BOZZANA			X	
48	CALZADOS NA-CO			X	
49	OASIS GYM				
<b>RESULTADOS</b>			<b>16</b>	<b>16</b>	<b>4</b>

“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

Fuente: elaboración propia

**TABLA: 17: Cambios en la política fiscal para incentivar las actividades de su negocio**

7 B)	¿QUÉ CAMBIOS INTRODUCIRÍA A LA POLÍTICA FISCAL PARA INCENTIVAR LAS ACTIVIDADES DE SU NEGOCIO?	BAJAS ALIC.	MENOR PRESION TRIB.	MENOR DEM. DE ING.	SIN COMENT.	CONTROL COM.MARG	DEVOL. TOTAL O PARCIAL DE IMP.	MENORES CONTRI.	DISM. RETEN.	EQUIDAD	PROMOS
1	PICONE (COMERCIO EMBUTIDOS)-ARROYITO	X									
2	RAUL FOTO ESTUDIO (CASA E FOTOGRAFIAS)-	X	X								
3	GENERO TRANSPORTES (CAMIONES DE COMBUSTIBLE)-			X							
4	MARCHISONEY GERARDO-(SERVICIO MECANICO Y MANTENIMIENTO DE TAMBOS)	X	X								
5	DOMME- SERVICIO DE TRILLA- ARROYITO				X						
6	GALLO VICTOR- SERVICIO DE MANTENIMIENTO Y MECANICA EN GRAL.- CONTRATISTA	X									
7	GUYON LUIS- METALURGICA-ARROYITO				X						
8	AYS CAR SERVICE- SERVICIO DEL AUTOMOTOR	X									
9	AGENCIA QUINIELA- ARROYITO	X									
10	GRAN BAZAR- COMERCIO ART. HOGAR Y BAZAR-	X				X					
11	CABASSI AUTOMOTORES- CONCESIONARIA-	X	X								

“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

	ARROYITO				
12	BERTONE DANIEL- CRIADERO DE CABALLOS				X
13	LUPI MARCOS- SODERIA- ARROYITO	X			
14	CLINICA REGIONAL ARROYITO				X
15	PINTUCI-GUIZZO- VENTA DE MAQUINARIAS AGRICOLAS	X	X		X
16	NAVARRO MOTOS- VENTA DE MOTOS	X			
17	ADIN- FABRICA DE DULCE DE LECHE		X		
18	AMBAR- PERFUMERIA				X
19	LA OFICINA- VENTA DE ARTICULOS DE LIBRERÍA	x	X		
20	SYSTEM SOUL- VENTA DE IINDUMENTARIA				X
21	DISTRIBUIDORA SANCOR- MIGUEL BERGESE	X			
22	GALLO JORGE- SERVICIOS AGRICOLAS	X	X		
23	LA ALDEANA-HELADERIA	X	X		
24	SODERIA FERACE- (SERVICIO)				X
25	DON VICENTE- EMPRESA AGROQUIMICOS	X			x
26	GIUSEPPE CALZADOS	X	X		
27	GERALD CALZADOS	X			
28	FARMACIA SAN JUSTO	x	X		x
29	CAÑOS QUINTEROS	x			x X
30	CASTEL- INDUSTRIAL	x			
31	PANIFICADORA MANJARES	x			
32	NUEVA DISTRIBUIDORA	x			x
33	NEO	x		x	
34	SONIA AUBAN ORGANIZACIÓN DE EVENTOS			x	

“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

35	STAR											
36	AMUCHASTEGUI	x	X									
37	LA SIRENA							x				X
38	COMPUT-AR	X										
39	TERSUS		X									
40	BEL-GIOVANNE		X									
41	PUNTO MASCOTA		X									
42	ESPACITY							X				
43	PANIFICADORA GALIMBERTTI		X									
44	EVA-MIR	X	X									
45	TRANSPORTE PISANI											X
46	DULCOR SA	X						X				
47	LENCERIA BRASIER	X										
48	CARNICERIA BOZZANA	X	X									
49	CALZADOS NA-CO		X									
50	OASIS GYM	X	X									
	<b>RESULTADOS</b>	<b>31</b>	<b>19</b>	<b>1</b>	<b>5</b>	<b>1</b>	<b>1</b>	<b>7</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>4</b>	

Fuente: elaboración propia

“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

### C) Dimensión estratégica

**TABLA 18: Definición de la misión**

1 C)	¿SU EMPRESA, TIENE DEFINIDA LA MISIÓN? ¿ÉSTA ES CONOCIDA POR TODOS LOS INTEGRANTES DE LA ORGANIZACIÓN?	SI, ESTA DEFINIDA Y ES CONOCIDA	SI, ESTA DEFINIDA PERO NO ES TOTALMENTE CONOCIDA	SI, ESTA DEFINIDA PERO NO ES CONOCIDA	NO ESTA DEFINIDA
1	FARMACIA SAN JUSTO (COMERCIO)- ARROYITO		X		
2	CAÑOS QUINTEROS (COMERCIO)- ARROYITO	X			
3	CASTEL (INDUSTRIA)- ARROYITO		X		
4	PANIFICADORA MANJARES ( COMERCIAL- INDUSTRIAL)- ARROYITO	X			
5	LA NUEVA DISTRIBUIDORA (COMPERCIAL)- ARROYITO		X		
6	NEO (COMERCIAL)- ARROYITO			X	
7	SONIA AUBAN (SERVICIOS- ORGANIZACIÓN DE EVENTOS)- ARROYITO		X		
8	STAR (COMECIAL) – ARROYITO	X			
9	AMUCHASTEGUI (COMERCIAL- MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN)- ARROYITO	X			
10	LA SIRENA (COMECIAL)- ARROYITO				X
11	COMPUT-AR (COMERCIAL)- ARROYITO		X		
12	TERSUS (COMERCIAL)- ARROYITO	X			
13	BEL GIOVANE (SERVIO- ESTETICA)- ARROYITO	X			
14	PUNTO MASCOTA- (SERVICIOS VETERINARIOS)- ARROYITO		X		
15	ESPACITY (COMERCIAL9- ARROYITO	X			
16	PANIFICADORA GALINBERTTI (COMERCIAL-INDUSTRIAL)-	X			

“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

	ARROYITO		
17	MINIMERCADO EVAMIR (COMERCIAL) ARROYITO	X	
18	TRANSPORTE PISANI (SERVICIO)- ARROYITO	X	
19	DULCOR S.A (INDUSTRIAL)- ARROYITO	X	
20	PICONE -COMERCIO EMBUTIDOS-ARROYITO	X	
21	RAUL FOTO ESTUDIO -CASA DE FOTOGRAFIAS- ARROYITO		X
22	GENERO TRANSPORTES -CAMIONES DE COMBUSTIBLE- ARROYITO	X	
23	MARCHISONNEY GERARDO-SERVICIO MECANICO Y MANTENIMIENTO DE TAMBOS		X
24	DOMME- SERVICIO DE TRILLA- ARROYITO		X
25	GALLO VICTOR- SERVICIO DE MANTENIMIENTO Y MECANICA EN GRAL.-CONTRATISTA	X	
26	GUYON LUIS- METALURGICA-ARROYITO	X	
27	AYS CAR SERVICE- SERVICIO DEL AUTOMOTOR		X
28	AGENCIA QUINIELA- ARROYITO	X	
29	GRAN BAZAR- COMERCIO ART. HOGAR Y BAZAR- ARROYITO		X
30	CABASSI AUTOMOTORES- CONCESIONARIA- ARROYITO	X	
31	BERTONE DANIEL- CRIADERO DE CABALLOS		X
32	LUPI MARCOS- SODERIA- ARROYITO		X
33	CLINICA REGIONAL ARROYITO		X
34	PINTUCI-GUIZZO- VENTA DE MAQUINARIAS AGRICOLAS	X	
35	NAVARRO MOTOS- VENTA DE MOTOS	X	
36	ADIN- FABRICA DE DULCE DE LECHE	X	
37	AMBAR- PERFUMERIA		X
38	LA OFICINA- VENTA DE ARTICULOS DE LIBRERÍA	X	
39	SYSTEM SOUL- VENTA DE IINDUMENTARIA		X
40	DISTRIBUIDORA SANCOR- MIGUEL BERGESE	X	X
41	GALLO JORGE- SERVICIOS AGRICOLAS		X

“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

42	LA ALDEANA (COMERCIAL-INDUSTRIAL)- ARROYITO				X
43	DON VICENTE – ARROYITO	X			
44	SODERIA FERACE - (COMERCIO)- ARROYITO			X	
45	GIUSEPPE CALZADOS- (COMERCIO)- ARROYITO		X		
46	GERALD CALZADOS- (COMERCIO)- ARROYITO		X		
47	LENCERIA BRACIER - (COMERCIO)- ARROYITO			X	
48	CARNICERIA BOZZANA- (COMERCIAL)- ARROYITO			X	
49	ZAPATERIA NACO- (COMERCIAL)- ARROYITO			X	
50	OASIS				x
<b>RESULTADOS</b>		<b>23</b>	<b>14</b>	<b>6</b>	<b>8</b>

*Fuente: elaboración propia*

“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

**TABLA 19: Análisis sobre aspectos positivos y negativos, tanto internos como externos**

2 C)	¿REALIZAN ANÁLISIS PERIÓDICOS SOBRE ASPECTOS POSITIVOS Y NEGATIVOS, TANTO INTERNOS COMO EXTERNOS?	SI, AMBOS,INTERNOS Y EXTERNOS	SI, SOLO LAS OPORTUNIDADES Y AMENAZAS	SI, SOLO LAS FORTALEZAS Y DEBILIDADES	NO SE REALIZAN ANALISIS PERIÓDICOS
1	FARMACIA SAN JUSTO (COMERCIO)- ARROYITO				X
2	CAÑOS QUINTEROS (COMERCIO)- ARROYITO	X			
3	CASTEL (INDUSTRIA)- ARROYITO		X		
4	PANIFICADORA MANJARES ( COMERCIAL- INDUSTRIAL)- ARROYITO	X			
5	LA NUEVA DISTRIBUIDORA (COMPERCIAL)-		X		
6	NEO (COMERCIAL)- ARROYITO				X
7	SONIA AUBAN (SERVICIOS- ORGANIZACIÓN DE EVENTOS)- ARROYITO	X			
8	STAR (COMECIAL) – ARROYITO	X			
9	AMUCHASTEGUI (COMERCIAL- MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN)-	X			
10	LA SIRENA (COMECIAL)- ARROYITO	X			
11	COMPUT-AR (COMERCIAL)- ARROYITO			X	
12	TERSUS (COMERCIAL)- ARROYITO	X			
13	BEL GIOVANE (SERVIO- ESTETICA)- ARROYITO	X			
14	PUNTO MASCOTA- (SERVICIOS VETERINARIOS)- ARROYITO		X		
15	ESPACITY (COMERCIAL9- ARROYITO	X			
16	PANIFICADORA GALINBERTTI (COMERCIAL-INDUSTRIAL)- ARROYITO	X			
17	MINIMERCADO EVAMIR (COMERCIAL) ARROYITO	X			
18	TRANSPORTE PISANI (SERVICIO)- ARROYITO	X			



“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

19	DULCOR S.A (INDUSTRIAL)- ARROYITO	X	
20	PICONE -COMERCIO EMBUTIDOS-ARROYITO	X	
21	RAUL FOTO ESTUDIO -CASA DE FOTOGRAFIAS- ARROYITO		X
22	GENERO TRANSPORTES -CAMIONES DE COMBUSTIBLE- ARROYITO	X	
23	MARCHISONEY GERARDO-SERVICIO MECANICO Y MANTENIMIENTO DE TAMBOS-ARROYITO		
24	DOMME- SERVICIO DE TRILLA- ARROYITO		X
25	GALLO VICTOR- SERVICIO DE MANTENIMIENTO Y MECANICA EN GRAL.-CONTRATISTA	X	
26	GUYON LUIS- METALURGICA-ARROYITO		X
27	AYS CAR SERVICE- SERVICIO DEL AUTOMOTOR		X
28	AGENCIA QUINIELA- ARROYITO		X
29	GRAN BAZAR- COMERCIO ART. HOGAR Y BAZAR- ARROYITO	X	
30	CABASSI AUTOMOTORES- CONCESIONARIA- ARROYITO	X	
31	BERTONE DANIEL- CRIADERO DE CABALLOS		X
32	LUPI MARCOS- SODERIA- ARROYITO	X	
33	CLINICA REGIONAL ARROYITO	X	
34	PINTUCI-GUIZZO- VENTA DE MAQUINARIAS AGRICOLAS	X	
35	NAVARRO MOTOS- VENTA DE MOTOS	X	
36	ADIN- FABRICA DE DULCE DE LECHE	X	
37	AMBAR- PERFUMERIA	X	
38	LA OFICINA- VENTA DE ARTICULOS DE LIBRERÍA		X
39	SYSTEM SOUL- VENTA DE IINDUMENTARIA	X	
40	DISTRIBUIDORA SANCOR- MIGUEL BERGESE	X	

“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

41	GALLO JORGE- SERVICIOS AGRICOLAS				
42	LA ALDEANA (COMERCIAL-INDUSTRIAL)- ARROYITO	X			
43	DON VICENTE – ARROYITO				X
44	SODERIA FERACE - (COMERCIO)- ARROYITO	X			
45	GIUSEPPE CALZADOS- (COMERCIO)- ARROYITO	X			
46	GERALD CALZADOS- (COMERCIO)- ARROYITO	X			
47	LENCERIA BRACIER - (COMERCIO)- ARROYITO				x
48	CARNICERIA BOZZANA- (COMERCIAL)- ARROYITO				x
49	ZAPATERIA NACO- (COMERCIAL)- ARROYITO				x
50	OASIS				x
<b>RESULTADOS</b>		<b>30</b>	<b>6</b>	<b>3</b>	<b>9</b>

Fuente: elaboración propia

“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

**TABLA 20: Definición de la estrategia para los distintos niveles de su empresa**

3 C)	¿SE DEFINE LA ESTRATEGIA PARA LOS DISTINTOS NIVELES DE SU EMPRESA?	SI, EN TODOS LOS NIVELES	SOLO EN ALGUNOS NIVELES	NO ESTA TOTALMENTE DEFINIDA LA ESTRATEGIA
1	FARMACIA SAN JUSTO (COMERCIO)- ARROYITO		X	
2	CAÑOS QUINTEROS (COMERCIO)- ARROYITO		X	
3	CASTEL (INDUSTRIA)- ARROYITO	X		
4	PANIFICADORA MANJARES ( COMERCIAL- INDUSTRIAL)- ARROYITO		X	
5	LA NUEVA DISTRIBUIDORA (COMPERCIAL)- ARROYITO		X	
6	NEO (COMERCIAL)- ARROYITO			X
7	SONIA AUBAN (SERVICIOS- ORGANIZACIÓN DE EVENTOS)- ARROYITO		X	
8	STAR (COMECIAL) – ARROYITO			X
9	AMUCHASTEGUI (COMERCIAL- MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN)- ARROYITO	X		
10	LA SIRENA (COMECIAL)- ARROYITO		X	
11	COMPUT-AR (COMERCIAL)- ARROYITO	X		
12	TERSUS (COMERCIAL)- ARROYITO	X		
13	BEL GIOVANE (SERVIO- ESTETICA)- ARROYITO	X		
14	PUNTO MASCOTA- (SERVICIOS VETERINARIOS)- ARROYITO			X
15	ESPACITY (COMERCIAL9- ARROYITO	X		
16	PANIFICADORA GALINBERTTI (COMERCIAL-INDUSTRIAL)- ARROYITO	X		
17	MINIMERCADO EVAMIR (COMERCIAL) ARROYITO	X		
18	TRANSPORTE PISANI (SERVICIO)- ARROYITO	X		
19	DULCOR S.A (INDUSTRIAL)- ARROYITO	X		
20	PICONE -COMERCIO EMBUTIDOS-ARROYITO	X		
21	RAUL FOTO ESTUDIO -CASA DE FOTOGRAFIAS- ARROYITO			X
22	GENERO TRANSPORTES -CAMIONES DE COMBUSTIBLE- ARROYITO	X		

“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

23	MARCHISONEY GERARDO-SERVICIO MECANICO Y MANTENIMIENTO DE TAMBOS-ARROYITO		
24	DOMME- SERVICIO DE TRILLA- ARROYITO		X
25	GALLO VICTOR- SERVICIO DE MANTENIMIENTO Y MECANICA EN GRAL.-CONTRATISTA		X
26	GUYON LUIS- METALURGICA-ARROYITO		X
27	AYS CAR SERVICE- SERVICIO DEL AUTOMOTOR		X
28	AGENCIA QUINIELA- ARROYITO		X
29	GRAN BAZAR- COMERCIO ART. HOGAR Y BAZAR- ARROYITO	X	
30	CABASSI AUTOMOTORES- CONCESIONARIA- ARROYITO	X	
31	BERTONE DANIEL- CRIADERO DE CABALLOS		X
32	LUPI MARCOS- SODERIA- ARROYITO		X
33	CLINICA REGIONAL ARROYITO		X
34	PINTUCI-GUIZZO- VENTA DE MAQUINARIAS AGRICOLAS	X	
35	NAVARRO MOTOS- VENTA DE MOTOS	X	
36	ADIN- FABRICA DE DULCE DE LECHE		X
37	AMBAR- PERFUMERIA		
38	LA OFICINA- VENTA DE ARTICULOS DE LIBRERÍA	X	
39	SYSTEM SOUL- VENTA DE IINDUMENTARIA		X
40	DISTRIBUIDORA SANCOR- MIGUEL BERGESE	X	
41	GALLO JORGE- SERVICIOS AGRICOLAS		
42	LA ALDEANA (COMERCIAL-INDUSTRIAL)- ARROYITO		X
43	DON VICENTE – ARROYITO		X
44	SODERIA FERACE - (COMERCIO)- ARROYITO		X
45	GIUSEPPE CALZADOS- (COMERCIO)- ARROYITO		X
46	GERALD CALZADOS- (COMERCIO)- ARROYITO		X
47	LENCERIA BRACIER - (COMERCIO)- ARROYITO		x

“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

48	CARNICERIA BOZZANA- (COMERCIAL)- ARROYITO			X
49	ZAPATERIA NACO- (COMERCIAL)- ARROYITO			X
50	OASIS			x
<b>RESULTADOS</b>		<b>18</b>	<b>15</b>	<b>14</b>

*Fuente: elaboración propia*

“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

**TABLA 21: Implantación y control de las estrategias**

4 C)	¿SE IMPLANTAN LAS ESTRATEGIAS UNA VEZ DEFINIDAS? ¿SE CONTROLAN?	SI, SE IMPLANTA Y CONTROLAN	SI, SE IMPLANTAN PERO NO SIEMPRE SE LA CONTROLA	NO SE IMPLANTAN LAS ESTRATEGIAS	NO SE LAS CONTROLA UNA VEZ IMPLATADAS	NO IMPLANTAN SE CONTROLAN	SE NI
1	FARMACIA SAN JUSTO (COMERCIO)- ARROYITO		X				
2	CAÑOS QUINTEROS (COMERCIO)- ARROYITO	X					
3	CASTEL (INDUSTRIA)- ARROYITO		X				
4	PANIFICADORA MANJARES ( COMERCIAL- INDUSTRIAL)- ARROYITO		X				
5	LA NUEVA DISTRIBUIDORA (COMPERCIAL)- ARROYITO		X				
6	NEO (COMERCIAL)- ARROYITO						X
7	SONIA AUBAN (SERVICIOS- ORGANIZACIÓN DE EVENTOS)		X				
8	STAR (COMECIAL) – ARROYITO		X				
9	AMUCHASTEGUI (COMERCIAL- MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN)- ARROYITO	X					
10	LA SIRENA (COMECIAL)- ARROYITO		X				
11	COMPUT-AR (COMERCIAL)- ARROYITO	X					
12	TERSUS (COMERCIAL)- ARROYITO	X					
13	BEL GIOVANE (SERVIO- ESTETICA)- ARROYITO	X					
14	PUNTO MASCOTA- (SERVICIOS VETERINARIOS)- ARROYITO				X		
15	ESPACITY (COMERCIAL9- ARROYITO	X					
16	PANIFICADORA GALINBERTTI (COMERCIAL- INDUSTRIAL)- ARROYITO	X					
17	MINIMERCADO EVAMIR (COMERCIAL) ARROYITO		X				
18	TRANSPORTE PISANI (SERVICIO)- ARROYITO	X					

“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

19	DULCOR S.A (INDUSTRIAL)- ARROYITO	X		
20	PICONE -COMERCIO EMBUTIDOS-ARROYITO		X	
21	RAUL FOTO ESTUDIO -CASA DE FOTOGRAFIAS- ARROYITO			X
22	GENERO TRANSPORTES -CAMIONES DE COMBUSTIBLE- ARROYITO	X		
23	MARCHISONEY GERARDO-SERVICIO MECANICO Y MANTENIMIENTO DE TAMBOS-ARROYITO			
24	DOMME- SERVICIO DE TRILLA- ARROYITO		X	
25	GALLO VICTOR- SERVICIO DE MANTENIMIENTO Y MECANICA EN GRAL.-CONTRATISTA	X		
26	GUYON LUIS- METALURGICA-ARROYITO			X
27	AYS CAR SERVICE- SERVICIO DEL AUTOMOTOR			X
28	AGENCIA QUINIELA- ARROYITO		X	
29	GRAN BAZAR- COMERCIO ART. HOGAR Y BAZAR- ARROYITO		X	
30	CABASSI AUTOMOTORES- CONCESIONARIA- ARROYITO			X
31	BERTONE DANIEL- CRIADERO DE CABALLOS		X	
32	LUPI MARCOS- SODERIA- ARROYITO		X	
33	CLINICA REGIONAL ARROYITO		X	
34	PINTUCI-GUIZZO- VENTA DE MAQUINARIAS AGRICOLAS	X		
35	NAVARRO MOTOS- VENTA DE MOTOS	X		
36	ADIN- FABRICA DE DULCE DE LECHE		X	
37	AMBAR- PERFUMERIA			
38	LA OFICINA- VENTA DE ARTICULOS DE LIBRERÍA		X	
39	SYSTEM SOUL- VENTA DE IINDUMENTARIA		X	

“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

40	DISTRIBUIDORA SANCOR- MIGUEL BERGESE	X				
41	GALLO JORGE- SERVICIOS AGRICOLAS					
42	LA ALDEANA (COMERCIAL-INDUSTRIAL)- ARROYITO				X	
43	DON VICENTE – ARROYITO		X			
44	SODERIA FERACE - (COMERCIO)- ARROYITO		X			
45	GIUSEPPE CALZADOS- (COMERCIO)- ARROYITO		X			
46	GERALD CALZADOS- (COMERCIO)- ARROYITO		X			
47	LENCERIA BRACIER - (COMERCIO)- ARROYITO				x	
48	CARNICERIA BOZZANA- (COMERCIAL)- ARROYITO				x	
49	ZAPATERIA NACO- (COMERCIAL)- ARROYITO				x	
50	OASIS		x			
<b>RESULTADOS</b>			<b>14</b>	<b>20</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
					<b>4</b>	

*Fuente: elaboración propia*



“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

**TABLA 22: Inversión en obtención estrategia**

5 C)	¿SE DESTINAN FONDOS PARA LA OBTENCION DE LAS TAREAS PARA LA ESTRATEGIA?	SI	NO	SOLO A VECES
1	FARMACIA SAN JUSTO (COMERCIO)- ARROYITO		X	
2	CAÑOS QUINTEROS (COMERCIO)- ARROYITO	X		
3	CASTEL (INDUSTRIA)- ARROYITO	X		
4	PANIFICADORA MANJARES ( COMERCIAL- INDUSTRIAL)- ARROYITO		X	
5	LA NUEVA DISTRIBUIDORA (COMPERCIAL)- ARROYITO	X		
6	NEO (COMERCIAL)- ARROYITO		X	
7	SONIA AUBAN (SERVICIOS- ORGANIZACIÓN DE EVENTOS)- ARROYITO			X
8	STAR (COMECIAL) – ARROYITO	X		
9	AMUCHASTEGUI (COMERCIAL- MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN)- ARROYITO			X
10	LA SIRENA (COMECIAL)- ARROYITO	X		
11	COMPUT-AR (COMERCIAL)- ARROYITO			X
12	TERSUS (COMERCIAL)- ARROYITO			X
13	BEL GIOVANE (SERVIO- ESTETICA)- ARROYITO		X	
14	PUNTO MASCOTA- (SERVICIOS VETERINARIOS)- ARROYITO		X	
15	ESPACITY (COMERCIAL9- ARROYITO	X		
16	PANIFICADORA GALINBERTTI (COMERCIAL-INDUSTRIAL)- ARROYITO	X		
17	MINIMERCADO EVAMIR (COMERCIAL) ARROYITO	X		
18	TRANSPORTE PISANI (SERVICIO)- ARROYITO			X
19	DULCOR S.A (INDUSTRIAL)- ARROYITO	X		

“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

20	PICONE -COMERCIO EMBUTIDOS-ARROYITO	X	
21	RAUL FOTO ESTUDIO -CASA DE FOTOGRAFIAS- ARROYITO	X	
22	GENERO TRANSPORTES -CAMIONES DE COMBUSTIBLE- ARROYITO	X	
23	MARCHISONEY GERARDO-SERVICIO MECANICO Y MANTENIMIENTO DE TAMBOS-ARROYITO		
24	DOMME- SERVICIO DE TRILLA- ARROYITO		X
25	GALLO VICTOR- SERVICIO DE MANTENIMIENTO Y MECANICA EN GRAL.-CONTRATISTA	X	
26	GUYON LUIS- METALURGICA-ARROYITO	X	
27	AYS CAR SERVICE- SERVICIO DEL AUTOMOTOR	X	
28	AGENCIA QUINIELA- ARROYITO	X	
29	GRAN BAZAR- COMERCIO ART. HOGAR Y BAZAR- ARROYITO	X	
30	CABASSI AUTOMOTORES- CONCESIONARIA- ARROYITO	X	
31	BERTONE DANIEL- CRIADERO DE CABALLOS	X	
32	LUPI MARCOS- SODERIA- ARROYITO		X
33	CLINICA REGIONAL ARROYITO	X	
34	PINTUCI-GUIZZO- VENTA DE MAQUINARIAS AGRICOLAS	X	
35	NAVARRO MOTOS- VENTA DE MOTOS	X	
36	ADIN- FABRICA DE DULCE DE LECHE	X	
37	AMBAR- PERFUMERIA		
38	LA OFICINA- VENTA DE ARTICULOS DE LIBRERÍA	X	
39	SYSTEM SOUL- VENTA DE IINDUMENTARIA		X
40	DISTRIBUIDORA SANCOR- MIGUEL BERGESE	X	

“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

41	GALLO JORGE- SERVICIOS AGRICOLAS			
42	LA ALDEANA (COMERCIAL-INDUSTRIAL)- ARROYITO	X		
43	DON VICENTE – ARROYITO	X		
44	SODERIA FERACE - (COMERCIO)- ARROYITO			X
45	GIUSEPPE CALZADOS- (COMERCIO)- ARROYITO		X	
46	GERALD CALZADOS- (COMERCIO)- ARROYITO		X	
47	LENCERIA BRACIER - (COMERCIO)- ARROYITO		x	
48	CARNICERIA BOZZANA- (COMERCIAL)- ARROYITO		X	
49	ZAPATERIA NACO- (COMERCIAL)- ARROYITO		X	
50	OASIS		x	
<b>RESULTADOS</b>			<b>18</b>	<b>20</b>
				<b>9</b>

*Fuente: elaboración propia*

“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

**TABLA 23: Aplicación de procesos para implementar la estrategia**

6 C)	¿SE FOMENTAN PROCESOS PARA IMPLEMENTAR LA ESTRATEGIA?	SI	NO	SOLO A VECES
1	FARMACIA SAN JUSTO (COMERCIO)- ARROYITO			X
2	CAÑOS QUINTEROS (COMERCIO)- ARROYITO			X
3	CASTEL (INDUSTRIA)- ARROYITO	X		
4	PANIFICADORA MANJARES ( COMERCIAL- INDUSTRIAL)- ARROYITO			X
5	LA NUEVA DISTRIBUIDORA (COMPERCIAL)- ARROYITO			X
6	NEO (COMERCIAL)- ARROYITO		X	
7	SONIA AUBAN (SERVICIOS- ORGANIZACIÓN DE EVENTOS)- ARROYITO			X
8	STAR (COMECIAL) – ARROYITO			X
9	AMUCHASTEGUI (COMERCIAL- MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN)- ARROYITO	X		
10	LA SIRENA (COMECIAL)- ARROYITO	X		
11	COMPUT-AR (COMERCIAL)- ARROYITO			X
12	TERSUS (COMERCIAL)- ARROYITO			X
13	BEL GIOVANE (SERVIO- ESTETICA)- ARROYITO		X	
14	PUNTO MASCOTA- (SERVICIOS VETERINARIOS)- ARROYITO		X	
15	ESPACITY (COMERCIAL9- ARROYITO	X		
16	PANIFICADORA GALINBERTTI (COMERCIAL-INDUSTRIAL)- ARROYITO	X		
17	MINIMERCADO EVAMIR (COMERCIAL) ARROYITO			X
18	TRANSPORTE PISANI (SERVICIO)- ARROYITO			X
19	DULCOR S.A (INDUSTRIAL)- ARROYITO	X		
20	PICONE -COMERCIO EMBUTIDOS-ARROYITO		X	
21	RAUL FOTO ESTUDIO -CASA DE FOTOGRAFIAS- ARROYITO		X	
22	GENERO TRANSPORTES -CAMIONES DE COMBUSTIBLE- ARROYITO			X
23	MARCHISONNEY GERARDO-SERVICIO MECANICO Y MANTENIMIENTO DE TAMBOS-ARROYITO			
24	DOMME- SERVICIO DE TRILLA- ARROYITO			X
25	GALLO VICTOR- SERVICIO DE MANTENIMIENTO Y MECANICA EN GRAL.-CONTRATISTA			

“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

26	GUYON LUIS- METALURGICA-ARROYITO			X
27	AYS CAR SERVICE- SERVICIO DEL AUTOMOTOR		X	
28	AGENCIA QUINIELA- ARROYITO		X	
29	GRAN BAZAR- COMERCIO ART. HOGAR Y BAZAR- ARROYITO	X		
30	CABASSI AUTOMOTORES- CONCESIONARIA- ARROYITO	X		
31	BERTONE DANIEL- CRIADERO DE CABALLOS			X
32	LUPI MARCOS- SODERIA- ARROYITO			X
33	CLINICA REGIONAL ARROYITO		X	
34	PINTUCI-GUIZZO- VENTA DE MAQUINARIAS AGRICOLAS	X		
35	NAVARRO MOTOS- VENTA DE MOTOS	X		
36	ADIN- FABRICA DE DULCE DE LECHE			X
37	AMBAR- PERFUMERIA			
38	LA OFICINA- VENTA DE ARTICULOS DE LIBRERÍA		X	
39	SYSTEM SOUL- VENTA DE IINDUMENTARIA			X
40	DISTRIBUIDORA SANCOR- MIGUEL BERGESE	X		
41	GALLO JORGE- SERVICIOS AGRICOLAS			
42	LA ALDEANA (COMERCIAL-INDUSTRIAL)- ARROYITO	X		
43	DON VICENTE – ARROYITO	X		
44	SODERIA FERACE - (COMERCIO)- ARROYITO			X
45	GIUSEPPE CALZADOS- (COMERCIO)- ARROYITO		X	
46	GERALD CALZADOS- (COMERCIO)- ARROYITO		X	
47	LENCERIA BRACIER - (COMERCIO)- ARROYITO		X	
48	CARNICERIA BOZZANA- (COMERCIAL)- ARROYITO		X	
49	ZAPATERIA NACO- (COMERCIAL)- ARROYITO		X	
50	OASIS		X	

“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

<b>RESULTADOS</b>	<b>13</b>	<b>15</b>	<b>18</b>
-------------------	-----------	-----------	-----------

*Fuente: elaboración propia*

“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

**TABLA 24: Estrategias dirigidas al capital humano hacia la consecución de las estrategias**

7 C)	¿SE DIRECCIONAN AL CAPITAL HUMANO HACIA LA CONSECUION DE LAS ESTRATEGIAS DEFINIDAS EN LA EMPRESA?	SI	NO	SOLO A VECES
1	FARMACIA SAN JUSTO (COMERCIO)- ARROYITO	X		
2	CAÑOS QUINTEROS (COMERCIO)- ARROYITO	X		
3	CASTEL (INDUSTRIA)- ARROYITO			X
4	PANIFICADORA MANJARES ( COMERCIAL- INDUSTRIAL)- ARROYITO			X
5	LA NUEVA DISTRIBUIDORA (COMPERCIAL)- ARROYITO			X
6	NEO (COMERCIAL)- ARROYITO		X	
7	SONIA AUBAN (SERVICIOS- ORGANIZACIÓN DE EVENTOS)- ARROYITO			X
8	STAR (COMECIAL) – ARROYITO			X
9	AMUCHASTEGUI (COMERCIAL- MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN)- ARROYITO	X		
10	LA SIRENA (COMECIAL)- ARROYITO	X		
11	COMPUT-AR (COMERCIAL)- ARROYITO	X		
12	TERSUS (COMERCIAL)- ARROYITO			X
13	BEL GIOVANE (SERVIO- ESTETICA)- ARROYITO	X		
14	PUNTO MASCOTA- (SERVICIOS VETERINARIOS)- ARROYITO		X	
15	ESPACITY (COMERCIAL9- ARROYITO			X
16	PANIFICADORA GALINBERTTI (COMERCIAL-INDUSTRIAL)- ARROYITO	X		
17	MINIMERCADO EVAMIR (COMERCIAL) ARROYITO		X	
18	TRANSPORTE PISANI (SERVICIO)- ARROYITO			X
19	DULCOR S.A (INDUSTRIAL)- ARROYITO	X		
20	PICONE -COMERCIO EMBUTIDOS-ARROYITO			X
21	RAUL FOTO ESTUDIO -CASA DE FOTOGRAFIAS- ARROYITO		X	
22	GENERO TRANSPORTES -CAMIONES DE COMBUSTIBLE- ARROYITO			X
23	MARCHISONY GERARDO-SERVICIO MECANICO Y MANTENIMIENTO DE TAMBOS-ARROYITO			
24	DOMME- SERVICIO DE TRILLA- ARROYITO	X		
25	GALLO VICTOR- SERVICIO DE MANTENIMIENTO Y MECANICA EN GRAL.-CONTRATISTA			

“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

26	GUYON LUIS- METALURGICA-ARROYITO			X
27	AYS CAR SERVICE- SERVICIO DEL AUTOMOTOR		X	
28	AGENCIA QUINIELA- ARROYITO		X	
29	GRAN BAZAR- COMERCIO ART. HOGAR Y BAZAR- ARROYITO	X		
30	CABASSI AUTOMOTORES- CONCESIONARIA- ARROYITO	X		
31	BERTONE DANIEL- CRIADERO DE CABALLOS	X		
32	LUPI MARCOS- SODERIA- ARROYITO	X		
33	CLINICA REGIONAL ARROYITO		X	
34	PINTUCI-GUIZZO- VENTA DE MAQUINARIAS AGRICOLAS	X		
35	NAVARRO MOTOS- VENTA DE MOTOS	X		
36	ADIN- FABRICA DE DULCE DE LECHE			X
37	AMBAR- PERFUMERIA			
38	LA OFICINA- VENTA DE ARTICULOS DE LIBRERÍA	X		
39	SYSTEM SOUL- VENTA DE IINDUMENTARIA			X
40	DISTRIBUIDORA SANCOR- MIGUEL BERGESE			X
41	GALLO JORGE- SERVICIOS AGRICOLAS			
42	LA ALDEANA (COMERCIAL-INDUSTRIAL)- ARROYITO	X		
43	DON VICENTE – ARROYITO	X		
44	SODERIA FERACE - (COMERCIO)- ARROYITO			X
45	GIUSEPPE CALZADOS- (COMERCIO)- ARROYITO	X		
46	GERALD CALZADOS- (COMERCIO)- ARROYITO	X		
47	LENCERIA BRACIER - (COMERCIO)- ARROYITO		x	
48	CARNICERIA BOZZANA- (COMERCIAL)- ARROYITO		x	
49	ZAPATERIA NACO- (COMERCIAL)- ARROYITO		x	
50	OASIS		X	



“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

RESULTADOS	20	11	15
------------	----	----	----

*Fuente: elaboración propia*

**TABLA 25: Con qué acciones destinadas a la consecución estrategias hacia le capital humano**

7.1 C)	DE SER AFIRMATIVA LA RESPUESTA ANTERIOR, ¿CON QUÉ ACCIONES SE DIRECCIONAN?	CHARLAS GRUPALES	PLANIFICACIÓN, DIAGRAMACIÓN Y EFICACIA CAPACITACIONE s	OBJETIVOS Y ESTRATEGIAS	SECTORIZACIÓN	NO CONTESTA	PROVISION DE INSTRUMENTOS Y MEDIOS	PROGRAMA DE RRHH	ASESORAMIENT O EN GESTIÓN COMUNICACIÓN	PUBLICIDAD
1	FARMACIA SAN JUSTO (COMERCIO)- ARROYITO	X								
2	CAÑOS QUINTEROS (COMERCIO)- ARROYITO					X				
3	CASTEL (INDUSTRIA)- ARROYITO									
4	PANIFICADORA MANJARES ( COMERCIAL- INDUSTRIAL)- ARROYITO									
5	LA NUEVA DISTRIBUIDORA (COMPERCIAL)- ARROYITO									
6	NEO (COMERCIAL)- ARROYITO									
7	SONIA AUBAN (SERVICIOS- ORGANIZACIÓN DE EVENTOS)- ARROYITO									
8	STAR (COMECIAL) – ARROYITO									
9	AMUCHASTEGUI (COMERCIAL- MATERIALES PARA LA CONSTRUCCIÓN)- ARROYITO		X							
10	LA SIRENA (COMECIAL)- ARROYITO			X						
11	COMPUT-AR (COMERCIAL)- ARROYITO				X					
12	TERSUS (COMERCIAL)- ARROYITO									
13	BEL GIOVANE (SERVIO- ESTETICA)- ARROYITO			X						
14	PUNTO MASCOTA- (SERVICIOS VETERINARIOS)- ARROYITO									
15	ESPACITY (COMERCIAL9- ARROYITO									
16	PANIFICADORA GALINBERTTI (COMERCIAL-INDUSTRIAL)- ARROYITO			X						
17	MINIMERCADO EVAMIR (COMERCIAL) ARROYITO									
18	TRANSPORTE PISANI (SERVICIO)- ARROYITO									

“Propuestas de mejora para el desarrollo competitivo de las PyMEs radicadas en la ciudad de Arroyito, a través del análisis de las dimensiones financiera, tributaria y estratégica”

19	DULCOR S.A (INDUSTRIAL)- ARROYITO		X	X	X					
20	PICONE -COMERCIO EMBUTIDOS-ARROYITO									
21	RAUL FOTO ESTUDIO -CASA DE FOTOGRAFIAS- ARROYITO									
22	GENERO TRANSPORTES -CAMIONES DE COMBUSTIBLE- ARROYITO		X							
23	MARCHISONEY GERARDO-SERVICIO MECANICO Y MANTENIMIENTO DE TAMBOS-ARROYITO									
24	DOMME- SERVICIO DE TRILLA- ARROYITO								X	
25	GALLO VICTOR- SERVICIO DE MANTENIMIENTO Y MECANICA EN GRAL.-CONTRATISTA									
26	GUYON LUIS- METALURGICA-ARROYITO									
27	AYS CAR SERVICE- SERVICIO DEL AUTOMOTOR									
28	AGENCIA QUINIELA- ARROYITO									
29	GRAN BAZAR- COMERCIO ART. HOGAR Y BAZAR- ARROYITO		X				X	X	X	X
30	CABASSI AUTOMOTORES- CONCESIONARIA- ARROYITO		X							
31	BERTONE DANIEL- CRIADERO DE CABALLOS	X	X							
32	LUPI MARCOS- SODERIA- ARROYITO								X	
33	CLINICA REGIONAL ARROYITO									
34	PINTUCI-GUIZZO- VENTA DE MAQUINARIAS AGRICOLAS	X	X							
35	NAVARRO MOTOS- VENTA DE MOTOS		X							
36	ADIN- FABRICA DE DULCE DE LECHE									
37	AMBAR- PERFUMERIA									
38	LA OFICINA- VENTA DE ARTICULOS DE LIBRERÍA	X								
39	SYSTEM SOUL- VENTA DE IINDUMENTARIA	X								
40	DISTRIBUIDORA SANCOR- MIGUEL BERGESE									
41	GALLO JORGE- SERVICIOS AGRICOLAS									
42	LA ALDEANA (COMERCIAL-INDUSTRIAL)- ARROYITO									
43	DON VICENTE – ARROYITO									
44	SODERIA FERACE - (COMERCIO)- ARROYITO								X	
45	GIUSEPPE CALZADOS- (COMERCIO)- ARROYITO		X							X



## Respuestas cuestionario N°2

- **Secreterio de Hacienda y Finanzas de la Ciudad de Arroyito**

1. La planificación presupuestaria está sujeta a revisión periódica, de acuerdo con la necesidad de incrementar o disminuir partidas dentro de una o varias partidas principales mediante decreto del Poder Ejecutivo, autorizado por la ordenanza de presupuesto aprobada anualmente. Transcribo Art. 64° de la Ord. de Presupuesto 2015 N°1680/14 Art. 64°) El Departamento ejecutivo podrá, mediante Decreto cuando lo crea necesario, compensaciones de rubros presupuestarios de acuerdo a las siguientes normas:

a) Dentro de la Partida Principal I de Erogaciones - Personal, Cuentas Imputables que comiencen con 9.1.1.01....: podrá compensarse tomando del Crédito Adicional establecido para incrementos salariales y/u otros créditos disponibles que puedan existir en las divisiones de dicha Partida Principal, con la finalidad de reforzar partidas para atender remuneraciones y las demás comprendidas en las mismas.

b) Dentro de la Partida Principal II de Erogaciones - Bienes de Consumo, Cuentas Imputables que comiencen con 9.1.1.02... y de la Partida Principal III – Servicios, Cuentas Imputables que comiencen con 9.1.1.03... podrán efectuarse compensaciones en sus divisiones internas o entre ellas, pudiéndose transferir de una Partida Principal a la otra, siempre que no se modifique la sumatoria que resulta al adicionar la Partida Principal II con la Partida Principal III, que deberá ser fijo e inamovible.-

c) Dentro de las Partidas Principales: IV - Intereses y Gastos de la Deuda, Cuentas Imputables que comiencen con 9.1.2.04...V – Transferencias para financiar erogaciones corrientes, Cuentas Imputables que comiencen con 9.1.3.05... VI – Transferencias para financiar erogaciones de capital, Cuentas Imputables que comiencen con 9.1.3.06... VII – Bienes de Capital , Cuentas Imputables que comiencen con 9.2.1.07...VIII – Trabajos Públicos, Cuentas Imputables que comiencen con 9.2.1.08... y X – Amortización de la Deuda, Cuentas Imputables que comiencen con 9.2.3.10...podrán efectuarse compensaciones en sus divisiones internas, pudiéndose transferir de una Partida Principal a la otra, siempre que no se modifique la sumatoria que resulta al adicionar desde la Partida Principal IV a la Partida Principal VIII, que deberá ser fijo e inamovible.-

d) En la Partida Principal IX – Valores Financieros, Cuentas Imputables que comiencen con 9.2.2.09... podrán realizarse compensaciones de cada Sub Item y en sus divisiones internas, siempre que no se modifique el monto acordado en los distintos Sub Item.-

e) Será obligación del Departamento Ejecutivo informar las compensaciones efectuadas al Concejo Deliberante y al Tribunal de Cuentas Municipal en un plazo no mayor de cinco (5) días hábiles de realizadas las mismas.-

Cuando las modificaciones se realicen entre partidas principales, se eleva un nuevo proyecto de ordenanza al Concejo Deliberante, generalmente una o dos veces por ejercicio anual.

2. Los ingresos para la distribución de recursos, provienen de tasas Municipales, las principales son: Tasa a la propiedad (también denominada de

Barrido, Limpieza e Higiene Urbana), Tasa de Industria y Comercio, Impuesto a los Automotores, Tasa al Cementerio, etc.

3. Se efectúan Subsidios reintegrables para Micro-emprendimientos. No se trabaja en el desarrollo de PyMES en forma directa. Si por un proyecto del Plan Estratégico, se ha creado la Agencia de Desarrollo Arroyito (A.D.A.), que involucra los principales actores económicos e institucionales de la Ciudad, estando la misma en período de formación y obtención de la personería jurídica.

En consecuencia el resto de los puntos, carece desarrollarlos.

- **Miembro del consejo deliberante**

1. La planificación presupuestaria se revisa y puede ajustarse durante el año, cuando sea necesario. En el caso de que existan cambios (reconducción del presupuesto) estos deben ser aprobados por el Concejo Deliberante, por lo tanto el Poder Ejecutivo envía el proyecto para su tratamiento. Puede ser una o dos veces al año.

2. Los ingresos municipales provienen de la coparticipación provincial, de las tasas municipales (propiedad, agua, comercio e industria), multas, otorgamiento de carnets para conducir.

3. El municipio otorga beneficios a las PyMEs, por ejemplo, otorgándoles terrenos en comodato, cuando el emprendedor lo solicita. Este tipo de proyectos también pasa por el Concejo. No hay una partida con ese nombre en el presupuesto, pero pueden tomarse los recursos para algún tipo de subsidio de otras partidas, por ejemplo, Cuentas Generales.

4. En adelante: Sobre los puntos que siguen del cuestionario les diré que le corresponde responder al Ejecutivo, que es quien planifica el presupuesto. Lo que sí es una realidad, es que Arroyito no cuenta con una Ordenanza sobre PyMEs y se basa en leyes provinciales y nacionales. El Plan Estratégico está siendo una oportunidad para el desarrollo y el crecimiento del mundo de la pequeña empresa. El Secretario de Hacienda coordinó esta área en 2012-2013.