

MARCO DE INTERVENCIÓN

# FASE TEMPRANA DEL FRACASO EMPRESARIAL

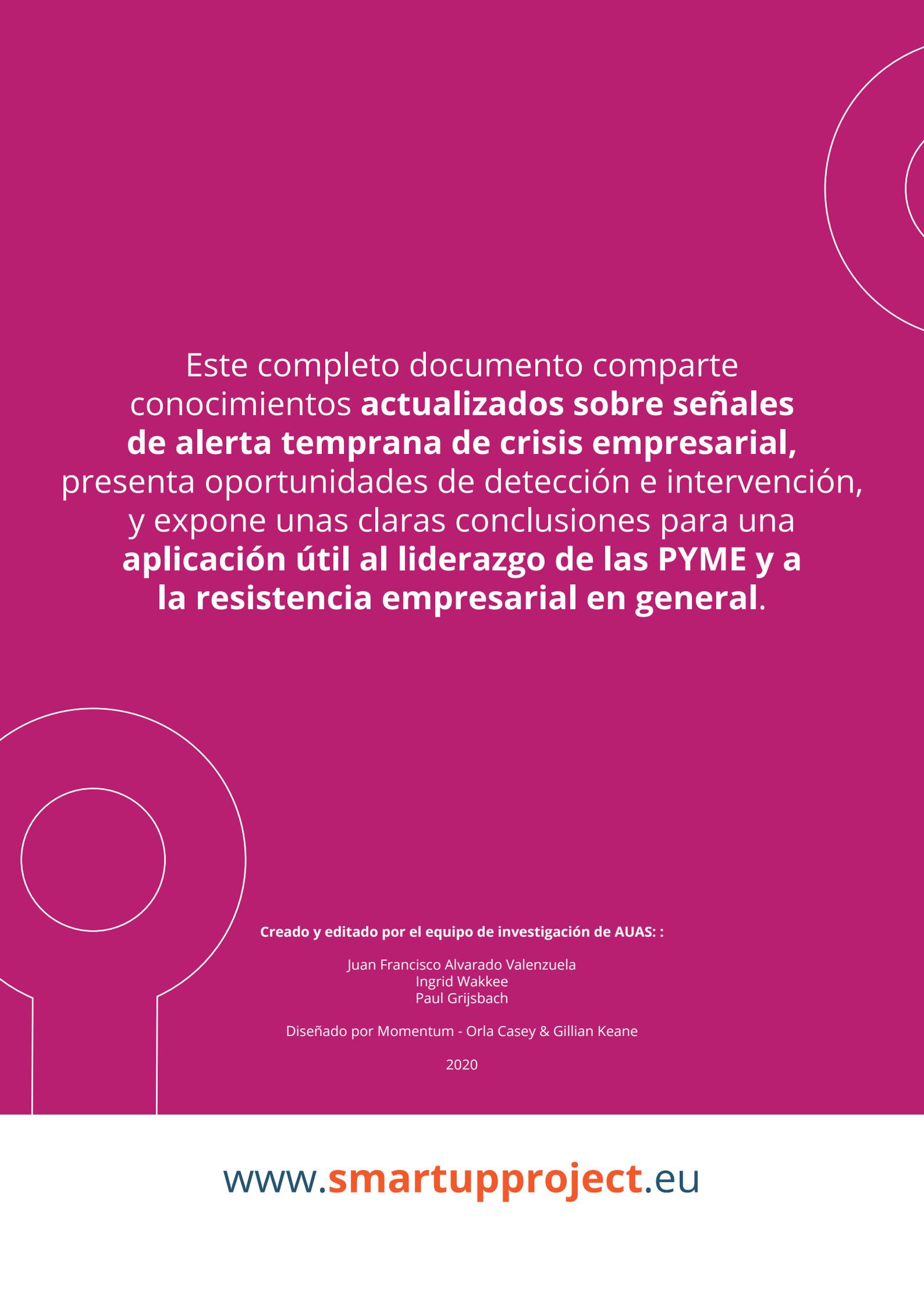
SMART!UP

screening for business health



Erasmus+

This project has been  
funded with support from  
the European Commission



Este completo documento comparte conocimientos **actualizados sobre señales de alerta temprana de crisis empresarial**, presenta oportunidades de detección e intervención, y expone unas claras conclusiones para una **aplicación útil al liderazgo de las PYME y a la resistencia empresarial en general.**

Creado y editado por el equipo de investigación de AUAS: :

Juan Francisco Alvarado Valenzuela  
Ingrid Wakkee  
Paul Grijsbach

Diseñado por Momentum - Orla Casey & Gillian Keane

2020

[www.smartupproject.eu](http://www.smartupproject.eu)

# CONTENIDOS

01	Introducción a SmartUp .....	10
02	Resumen Ejecutivo .....	14
03	<b>Sección 1 - ¿Qué constituye una crisis de negocio?</b> .....	18
04	<b>Sección 2 - Crisis en las diferentes fases del emprendimiento</b> .....	24
05	<b>Sección 3 - La situación personal del emprendedor</b> .....	30
06	<b>Sección 4 - El Kit de la prevención de la crisis empresarial</b> .....	38
07	<b>Sección 5 - Monitorización del contexto socio-económico</b> .....	42
08	<b>Sección 6 - Reduciendo el impacto de la crisis de negocio</b> .....	50
09	Ejemplos de organizaciones que ofrecen soporte a las PYMES en términos de señales de alerta temprana .....	56
10	Referencias .....	64



Co-funded by the  
Erasmus+ Programme  
of the European Union

El apoyo de la Comisión Europea a la producción de esta publicación no constituye su conformidad con el contenido que refleja únicamente las opiniones de los autores, y la Comisión no se hace responsable del uso que pueda hacerse de la información contenida en ella.

Este marco general de **SmartUp** es fruto de la colaboración de los siguientes **partners...**

-  National Enterprise Network, United Kingdom
-  Amsterdam University of Applied Sciences of Amsterdam, The Netherlands
-  European E-learning Institute, Denmark
-  Federación Nacional de Asociaciones de Empresarios y Trabajadores Autónomos, Spain
-  Momentum Marketing Services Limited, Ireland
-  National Association of Community Enterprise Centres, Ireland
-  TVW GmbH, Germany



El fracaso empresarial cada vez es una temática que cada vez adquiere más relevancia en la educación empresarial y lo hace por una buena razón: **más de la mitad de los negocios europeos no sobrevivirá más allá de los 5 años**

El fracaso empresarial se reconoce cada vez más como un tema importante dentro de la educación empresarial por una buena razón: más de la mitad de las empresas europeas no sobrevivirán más allá de los 5 años, el fracaso es aceptado por muchos como una característica normal de lo macroeconómico y el foco se ha puesto con mayor intensidad en ayudar a los empresarios a que aprendan del fracaso, con vista a empezar desde cero. Si bien es importante, este enfoque pasa por alto las enormes consecuencias económicas, sociales y personales del fracaso empresarial: los empresarios pagan un alto coste por la pérdida de inversiones e ingresos, de autoestima y trayectoria profesional, sin mencionar los efectos colaterales del desempleo para otros.

Aunque las tasas de fracaso empresarial de las PYME casi volvieron a los niveles previos a la crisis económica, la pandemia de Covid19 es un gran desafío de la economía europea y nos está llevando al borde de la recesión. Nuestro conocimiento de los ciclos macroeconómicos nos ha enseñado a aprovechar este tiempo para prepararse hacia la próxima recesión. Además, Brexit presenta uno de los desafíos más importantes para las pequeñas empresas no sólo en el Reino Unido sino a los principales socios comerciales dentro de la UE: Alemania, Países Bajos, Irlanda y España. Por estas razones, es más importante que nunca proporcionar a las empresas emergentes y consolidadas, las habilidades necesarias para actuar en un clima empresarial convulso.

## OBJETIVO

*Nuestro objetivo es claro: proporcionar a los empresarios en sus primeras etapas y a los dueño-gerentes de PYMES consolidadas, los conocimientos y habilidades necesarias para **identificar e interpretar las señales de alerta temprana de la crisis empresarial**, y para tomar medidas correctivas oportunas, facilitando de este modo, el crecimiento, o la supervivencia, en situaciones impredecibles o adversas.*

## ACTIVIDADES Y RESULTADOS

*El proyecto SmartUp consiste en 3 actuaciones principales:*



### 01

#### MARCO GENERAL DE INTERVENCIÓN EN PRIMERA ETAPA

Este extenso pero accesible documento digital comparte conocimiento **actualizado sobre las señales de alerta temprana de crisis empresarial**, presenta oportunidades de detección e intervención, y expone unas claras conclusiones para una aplicación útil al liderazgo de las PYME y a la resistencia empresarial en general.



### 02

#### PLAN DE ESTUDIO + RECURSOS EDUCATIVOS ABIERTOS (OER´s).

Incluye un plan de estudio, objetivos de aprendizaje, planificación de clases, guías de evaluación y **acceso a una variedad de contenido didáctico original en formato digital**, estos recursos gratuitos proporcionan a los asesores de empresas un kit completo de herramientas para enseñar habilidades de intervención en las etapas más iniciales a empresarios como parte de su desarrollo empresarial programas, ya sea en el aula o en formatos mixtos (digitales) de aprendizaje.



### 03

#### CURSO ONLINE

Basado en los Recursos Educativos Abiertos (OER´s): este curso de capacitación está optimizado para ordenadores, tablets y smartphones. **Refuerza la enseñanza en el aula** y permite a los dueño-gerentes y empresarios de PYMES desarrollar y evaluar sus habilidades de identificación intervención en las fases más tempranas.



## BENEFICIARIOS

**Nuestros principales beneficiarios** son empresarios en su etapa inicial y dueños-gerentes de PYME consolidados a los que se les proporciona conocimientos y habilidades necesarias para identificar e interpretar las señales de alerta temprana de la crisis empresarial, y tomar medidas correctivas a tiempo, facilitando así el crecimiento o la supervivencia en situaciones impredecibles o adversas.

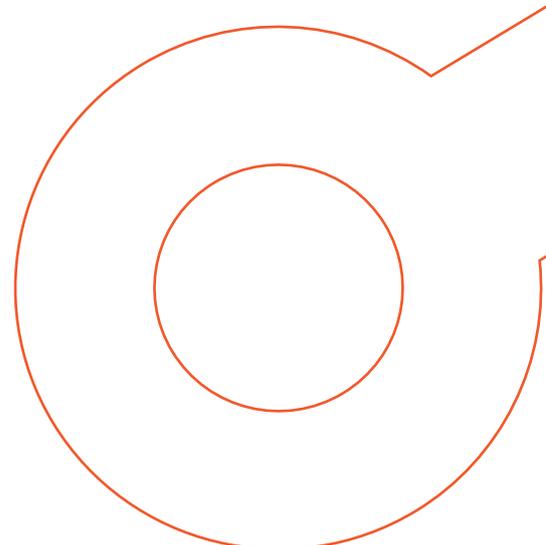
**También trabajaremos directamente con un segundo grupo objetivo:** asesores de empresas que se ocupan de proporcionar formación profesional para el emprendimiento, organizaciones de apoyo empresarial, cámaras de comercio, incubadoras, centros de enseñanza, etc.

**Un tercer grupo objetivo clave** son los responsables políticos que pueden ofrecer un sistema general y nuestras organizaciones asociadas, ya que nuestra finalidad de efectividad está directamente relacionada con el tema.

## IMPACTO (EFECTO)

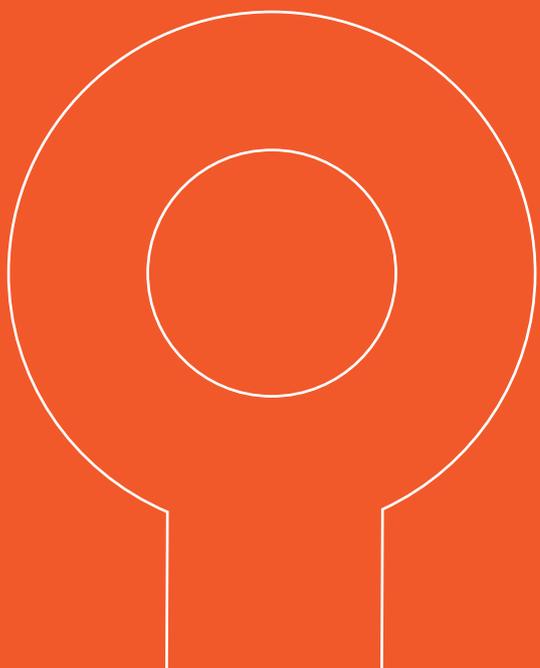
El efecto general es el aumento en el número de asesores que se incluyen en las señales de alerta temprana de la crisis empresarial y de las estrategias de intervención para mitigar el riesgo en sus programas de formación y llegar a ser digitalmente más competente en el uso de las nuevas tecnologías.

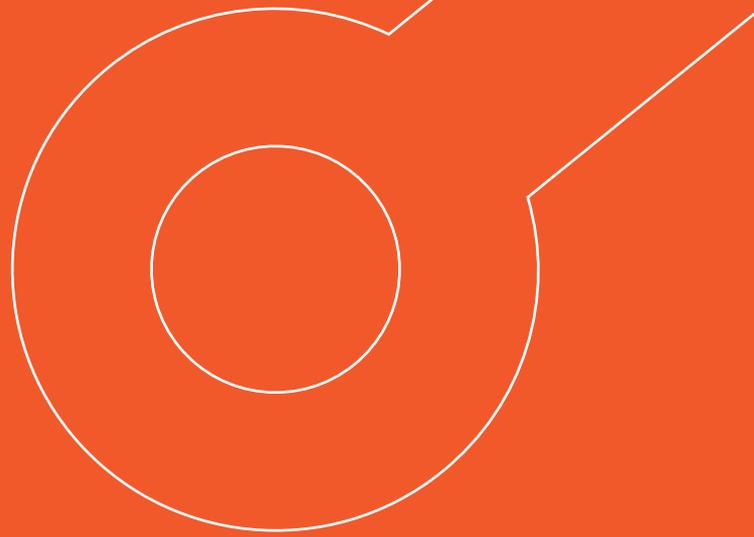
Al mejorar las habilidades y actitudes de los asesores de empresas, provocamos un efecto no solo sobre la efectividad de formación empresarial dirigida a alumnos individuales y grupos, sino que también somos capaces de crear corrientes de cambio respecto al emprendimiento, enseñando en educación y formación profesional, en global.



01

Introducción  
a SmartUp





El marco general contribuye con una **guía de señales de alerta temprana de crisis empresarial**, con especial foco en las PYMES y en la educación empresarial..

Es el primer paso y base para el plan de estudio y los módulos online que se desarrollan en el proyecto SmartUp.

Proponemos que la formación profesional sea una forma de asegurar habilidades empresariales estratégicas desarrolladas a modo preventivo. Es por lo que buscamos proporcionar a los formadores, asesores de empresas, profesores, educadores empresariales de un **modelo de enseñanza convincente que puedan utilizar para la intervención temprana en caso de fracaso / crisis empresarial**.

Este amplio marco general ha reunido conocimiento sobre señales de alertas tempranas financieras y no financieras de una crisis empresarial, y muestra el potencial que conlleva intervenir de forma temprana para aumentar la resiliencia empresarial

## LOS OBJETIVOS DEL MARCO GENERAL SON:

- 1** Proporcionar una base para el plan de estudio de la **intervención en la etapa inicial**, y proporcionar un material introductorio que pueda ser utilizado como recursos para los módulos online.
- 2** Crear **conciencia y compromiso para aumentar la oferta educativa** de los conocimientos y habilidades necesarias para identificar e interpretar las señales de alerta temprana de una crisis empresarial.

Este documento pretende apoyar a formadores, asesores de empresas que se ocupan de proporcionar formación profesional para emprendimiento: organizaciones de apoyo empresarial, cámaras de comercio, incubadoras y centros de enseñanza públicos, privados y del sector sin ánimo de lucro.

Para llegar a este Marco, se utilizaron varias fuentes de información. Realizamos una revisión de publicaciones sobre las señales de alerta temprana de una crisis empresarial, a partir de la cual señalamos los huecos donde la cultura empresarial puede desempeñar un papel importante.

En las siguientes páginas, los temas se estructuran siguiendo la experiencia de los empresarios vistos desde diferentes ángulos, porque este sistema nos permite identificar antes, las señales que están cambiando en diferentes etapas.

Comenzamos con la definición de una crisis empresarial, qué es y cómo podemos distinguirla del riesgo inherente presente en emprendimiento. Distinguimos los elementos necesarios en los emprendedores principiantes, que podrían ser diferentes para las empresas consolidadas.

Luego tocamos las situaciones personales que pueden conducir a problemas empresariales, y la forma con la que tratar los problemas individuales que es más primordial que la forma de tratar los asuntos de desarrollo empresarial.

Continuaremos con la identificación de una crisis empresarial con las situaciones financieras como principal síntoma. Luego, la relación del empresario con el contexto. Después, la acción necesaria para proceder a la intervención. Y finalmente, las estrategias para recuperarse y aprender de una crisis empresarial.

## CLAVES PARA LA LECTURA



Para una visualización rápida de las principales aportaciones, ir a el **Resumen Ejecutivo** (pág. 14)



Para mayor desarrollo sobre los factores relevantes en cada una de las fases de la crisis empresarial, visitar las **secciones correspondientes**



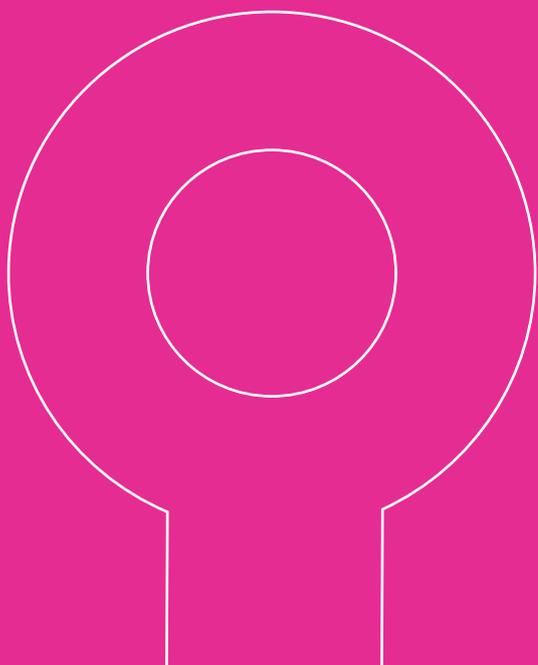
Para buscar inspiración en cuanto a las herramientas, métodos y materiales de enseñanza, ir al **Plan de Estudios SmartUp**

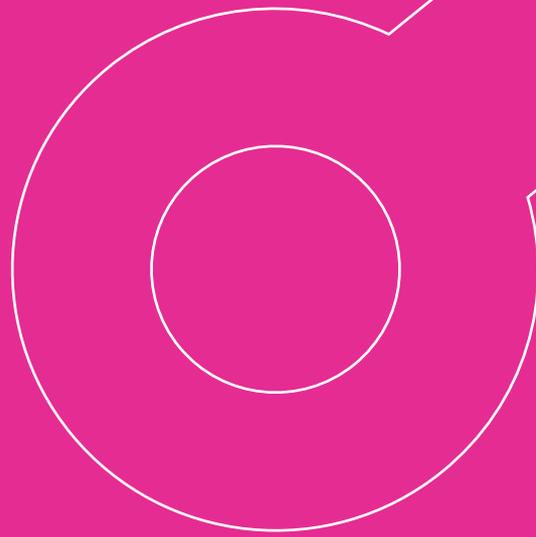


**Para investigación científica actualizada hasta la fecha**, pueden consultar por mail a: [j.f.alvarado.valenzuela@hva.nl](mailto:j.f.alvarado.valenzuela@hva.nl). De esta forma podemos intercambiar impresiones y preparar mejor a las empresas y negocios para tiempos turbulentos

02

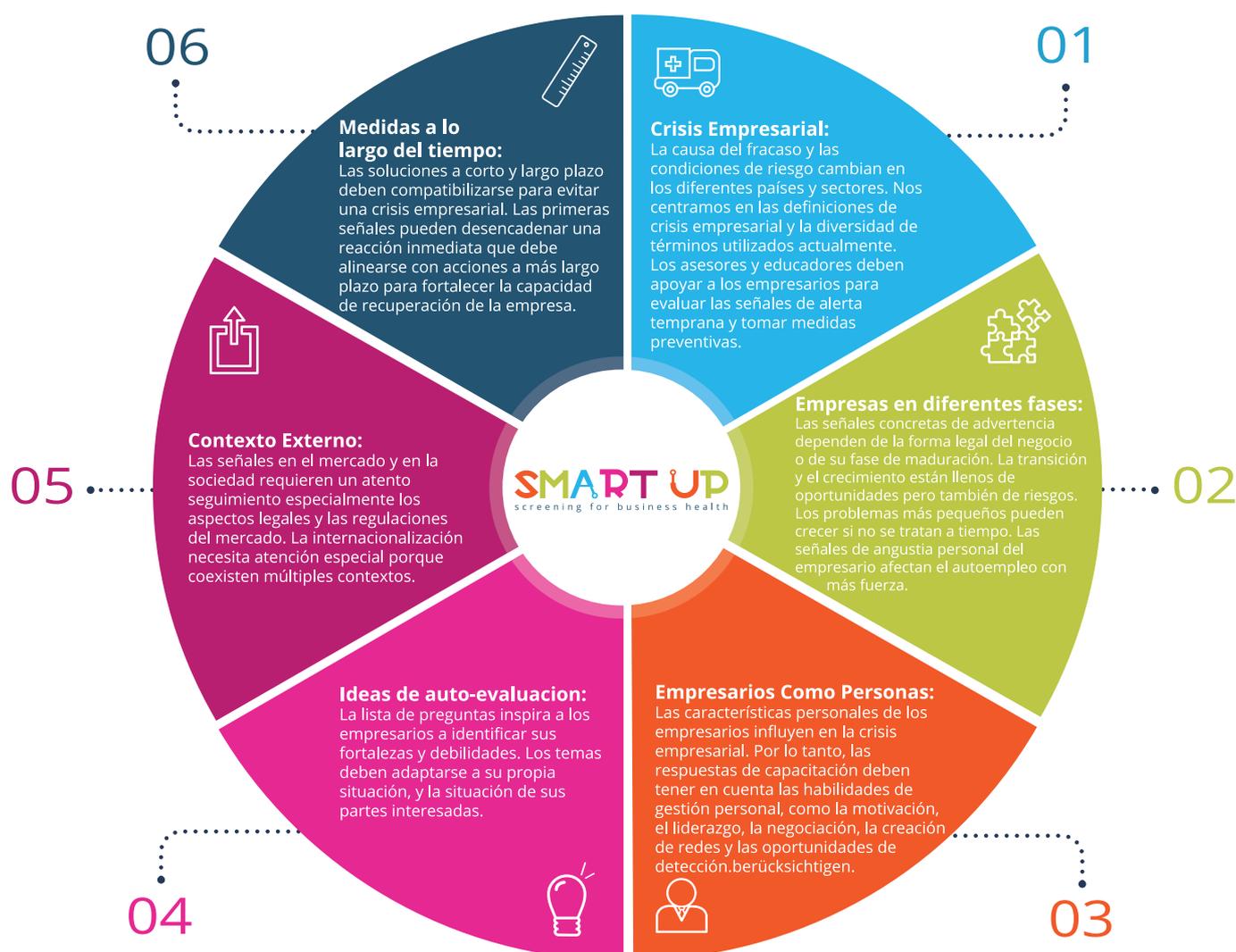
Resumen  
Ejecutivo





El Marco General SmartUp es una compilación de temas que son importantes para los investigadores y los profesionales en la identificación de las señales de alerta temprana de una crisis empresarial. Estos temas se han agrupado en **seis secciones diferentes**, y luego se han elaborado recomendaciones para contribuir a la elaboración del plan de estudio y los módulos online

## FRACASO EMPRESARIAL EN ETAPA INICIAL MARCO DE INTERVENCIÓN





## 1ª SECCIÓN

Está dedicada a las definiciones de **crisis empresarial** y la diversidad de términos utilizados actualmente. Los casos de fracaso y las condiciones de riesgo cambian en los diferentes países y en los diferentes sectores. Nos centramos en las definiciones de crisis empresarial y la diversidad de términos utilizados actualmente. Los asesores y educadores necesitan apoyar a los empresarios para evaluar las señales de alerta temprana, identificando la delgada línea de riesgo que podría conducir a un mejor resultado o fracaso.



## 2ª SECCIÓN

Identifica las condiciones propias para **empresas en diferentes etapas**. Dependiendo del formato legal que la empresa tenga o la etapa de crecimiento, la raíz de los problemas será diferente. Transición y crecimiento presentan grandes oportunidades, pero los problemas más pequeños también podrían crecer si no se tratan de antemano. Esto incluye problemas a nivel personal del emprendedor, especialmente en el autoempleo.



## 3ª SECCIÓN

Se presta especial atención a las **características personales de los empresarios** y su influencia en la crisis empresarial. Los informes de organizaciones que ayudan a empresarios con problemas mencionan repetidamente el papel del dueño de la empresa en una crisis empresarial. En esa línea, el desarrollo personal implica capacitación profesional sobre la gestión de un negocio, pero también para mejorar las habilidades individuales, como la motivación, el liderazgo, la negociación, la creación de redes y las oportunidades de detección.



## 4ª SECCIÓN

Ofrece una extensa lista de preguntas que podrían inspirar a **los empresarios a identificar** cuáles son sus **fortalezas y debilidades**. Dadas las diferentes realidades de cada empresa, resulta muy útil una lista de temas para adaptarse a su situación de los empresarios y la de las partes interesadas en el negocio stakeholders).



## 5ª SECCIÓN

Se presta atención a las **señales externas** tenidas en cuenta como advertencias para estar atentos a desde eventos del mercado a como la sociedad donde las empresas actúan. Se presta especial atención a la internacionalización porque se deben tomar en cuenta múltiples contextos. Por supuesto, se abordan los aspectos legales y las regulaciones del mercado..



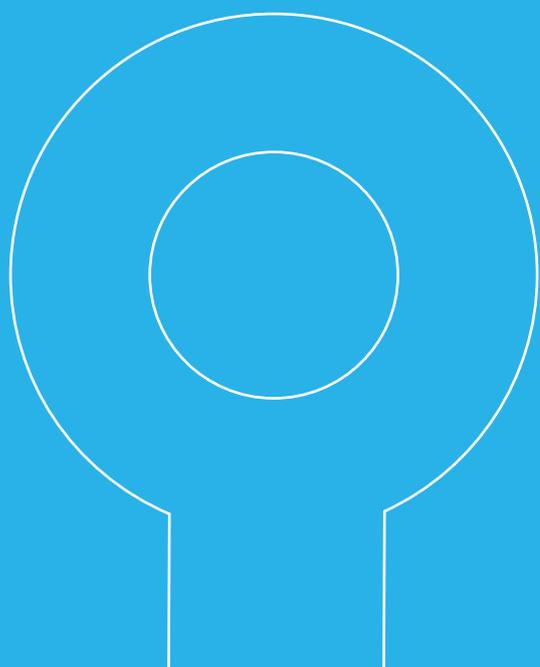
## 6ª SECCIÓN

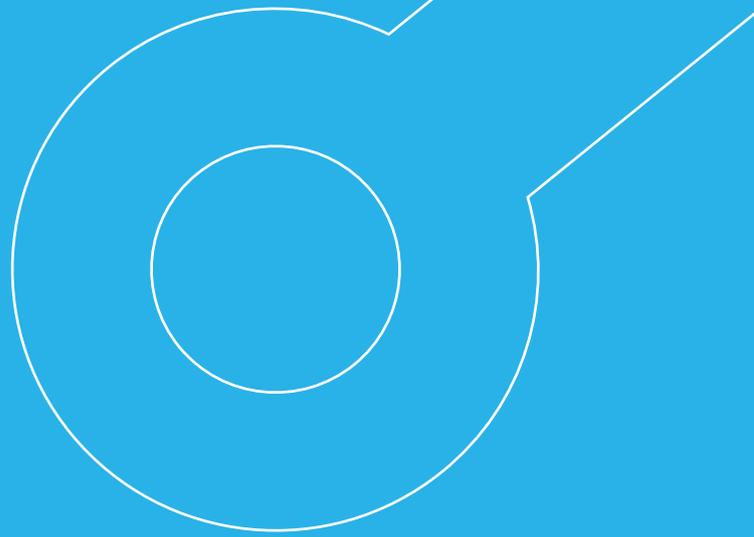
Reunimos una serie de observaciones sobre las **soluciones a corto y largo plazo** que deben simultanearse para evitar una crisis empresarial. Las primeras señales pueden desencadenar una reacción inmediata que debe alinearse con consecuencias en el futuro que fortalecen la resistencia de la empresa.

*En los anexos, hay una lista de organizaciones que apoyan a los empresarios en las señales de alerta temprana de diferentes países.*

03

SECCIÓN 1-  
¿Qué Constituye Una  
Crisis Empresarial?





## SECCIÓN 1- ¿QUÉ CONSTITUYE UNA CRISIS EMPRESARIAL?

Se alcanza una crisis empresarial cuando la situación ha llegado a una amenaza **inmediata para la existencia de la empresa.**

Tales circunstancias pueden resultar de un hecho eventual o evolucionar durante un período de tiempo; también puede tener una raíz tanto interna como externa.

Existen diferentes etiquetas para distinguir diferentes tipos o etapas de la crisis. Por ejemplo, Frère, Zureck y Bensch (2019) utilizan las etiquetas crisis estratégica y **crisis de ganancias, crisis de liquidez y bancarota** para distinguir entre tipos crecientes de crisis.

Las crisis estratégicas se refieren a situaciones en las que una empresa pierde el potencial de éxito, lo que lleva a desventajas competitivas debido a la falta de enfoque estratégico, falta de innovación o mala gestión, mientras que las crisis de ganancias son aquellos en los que los flujos de ingresos se deterioran, lo que resulta en una reducción de la calidad crediticia o en situaciones o un aumento de la deuda, situaciones en que a pesar de la crisis, la empresa aún podría reorganizarse y superar la crisis.

Durante las crisis de liquidez, una empresa ha llegado a situaciones donde una falta acuciante de fondos de liquidez está restringiendo el alcance de la acción. El estado de quiebra, o insolvencia - finalmente significa que la compañía ya no puede superar las crisis de liquidez y tendrá que ser liquidada para pagar sus deudas.

Alternativamente, Early Warning Europe<sup>1</sup> ha diseñado una **clasificación** basada en la **gravedad de una crisis empresarial**, así como la acción requerida:



## HISTÉRICA

cuando el empresario se enfrenta a un problema que puede resolverse fácilmente, pero hay una reacción exagerada. Un ejemplo es una sanción impositiva puntual. En esa etapa, solo se necesita un botiquín de primeros auxilios cuando un consultor diagnostica y brinda la solución administrativa o legal adecuada para resolver el problema.



## HOSPITAL

El diagnóstico de los consultores identifica señales de alerta temprana que podrían conducir o mostrar un negocio en mitad de una crisis. En esta etapa, los asesores o mentores especializados pueden proporcionar experiencia y consejos para superar la crisis y trabajar juntos en una solución.

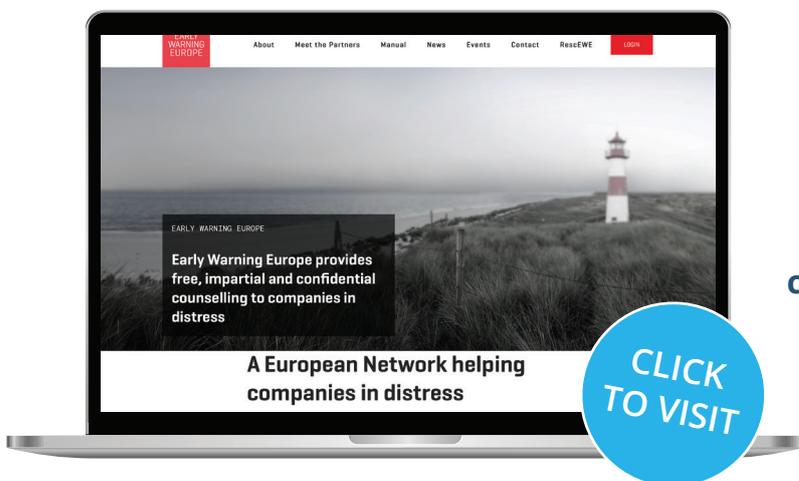


## HOSPICIO

Para reducir los costes del fracaso. Algunas empresas pueden pedir ayuda cuando es demasiado tarde; las acciones se centran en recuperar la situación personal de los empresarios y reducir al máximo los daños y consecuencias de la insolvencia. Tomar decisiones rápidamente para evitar más pérdidas es la clave, y encontrar soluciones legales y administrativas para atravesar el proceso de insolvencia.

### Independientemente de las etiquetas que se utilicen:

Comprender qué constituye una crisis empresarial, el hecho de que existan **diferentes tipos o etapas de crisis** y que **cada uno requiere una respuesta diferente** es una pieza inicial que cada empresario o asesor de empresas necesita identificar antes de poder tomar la medida adecuada.



<sup>1</sup> For more information about this project, please visit: [ww.earlywarningeurope.eu/](http://ww.earlywarningeurope.eu/)

**Una crisis empresarial puede tener diferentes orígenes y los empresarios y asesores de empresas necesitan comprender bien las señales de alerta temprana.**

Por ejemplo, tanto los “golpes de mala suerte” como los “errores” pueden ser el origen de los fracasos empresariales (Cardon, Stevens y Potter, 2011). Estos pueden ser el resultado de fracasos provocados internamente o externamente, los cuales pueden ser previsibles o no.

## IDENTIFICANDO UNA CRISIS EMPRESARIAL

Nos basamos en proyectos existentes que se centran principalmente en señales **financieras y de recuperación y operamos con un empresario mentor / consultor**, creando una red de mentores y consultores voluntarios y estableciendo protocolos sobre **cómo llevar a cabo su relación para ayudar a los empresarios** en dificultades de manera efectiva y prevenir el fracaso.

EWE ha desarrollado un completo programa de intervención para ayudar a empresarios que se enfrentan a dificultades en diferentes países europeos. Mientras que la angustia es un sentimiento subjetivo, EWE sostiene que también se necesitan criterios objetivos para una mejor identificación. Los indicadores que se usan para aceptar empresas en su programa son los cinco siguientes: facturación, liquidez, deuda, estructura de la empresa y manejo y gravedad de los problemas.

Los indicadores financieros no son las únicas señales de alerta temprana: incluso cuando la empresa está bastante organizada y saludable, el hecho de que el empresario busque asesoramiento o ayuda para situaciones como enfermedad, desacuerdos entre los dueños / gerentes, problemas familiares cuando están involucrados en el negocio, y las amenazas externas pueden considerarse señales de alerta temprana. También un dueño del negocio que está cerca de la edad de jubilación en un negocio familiar, pero aún debe confiar en el futuro sucesor requiere atención adicional ya que esto puede constituir una señal de advertencia

La falta de confianza en el futuro y el estado mental del empresario comienza a hacerse presente en el entorno de trabajo rápidamente y ligeramente en las cifras financieras y en las pérdidas de clientes, ya que a menudo tienden de forma inconsciente a “matar el negocio” comunicando sus dudas sobre su continuidad a su entorno no familiar, principalmente trabajadores y clientes. Las transferencias de empresas necesitan un proceso legal claro y transparente para mantener la confianza de todas las partes interesadas, a veces incluso se incluye la mediación familiar.

**El papel de la prevención es diferente en todos estos orígenes.** Por ejemplo, una crisis provocada internamente podría ser el resultado de enfermedad repentina del fundador y de la incapacidad de seguir dirigiendo la empresa. Dicha enfermedad no se puede prevenir, y un reemplazo para gestionar la empresa puede llevar demasiado tiempo la adaptación.

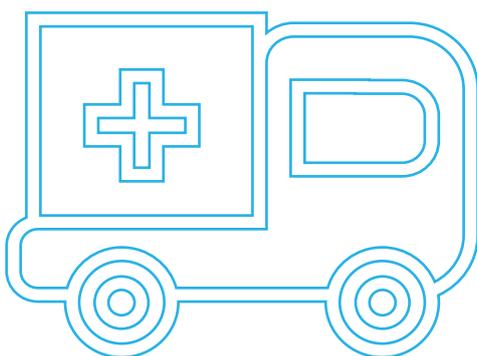
Otro ejemplo de crisis provocada internamente es la **alta rotación del personal**. Tal situación podría prevenirse promoviendo prácticas en la empresa para mantener al personal por más tiempo, ofreciendo salarios más altos o bonificaciones.

Un estudio sobre la existencia de factores que conducen a la insolvencia muestra factores que influyen en la resolución de la insolvencia, tales como **el endeudamiento, la edad de la empresa, la duración del estado de insolvencia, la forma jurídica de la empresa y el tipo de procedimiento** (Alonso Mendez et al., 2017).

En ese informe, se sugiere que se creen perfiles de empresas basados en esos parámetros para proporcionar un mejor soporte para aquellos con mayor riesgo.

## CONTRIBUCIÓN AL PLAN DE ESTUDIO SMARTUP

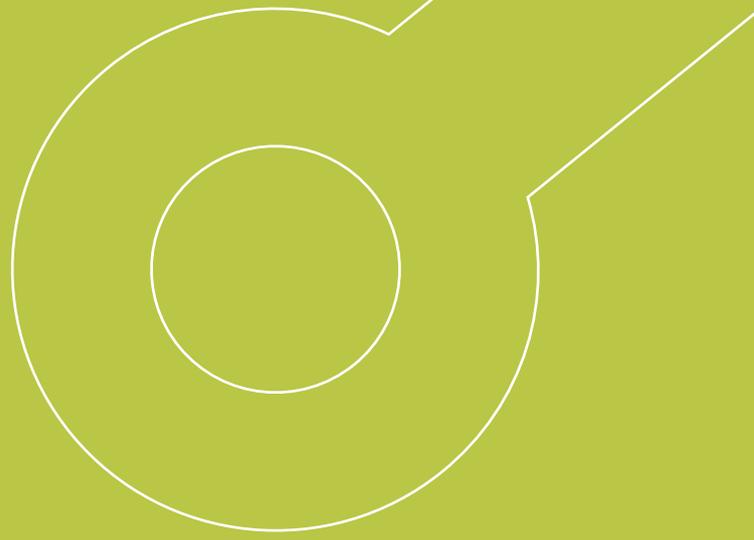
Basándonos en la información que se necesita para identificar una crisis empresarial, y teniendo en cuenta la diversidad de causas y condiciones de una crisis empresarial, incluida la situación por país y región, sugerimos que en el plan de estudio **SmartUp se desarrolle el contenido sobre una crisis empresarial** y cómo identificarla, relacionándola concretamente con la capacidad de los empresarios para evaluar e identificar riesgos en sus negocios.



04

Sección 2 - Crisis en  
diferentes etapas del  
emprendimiento





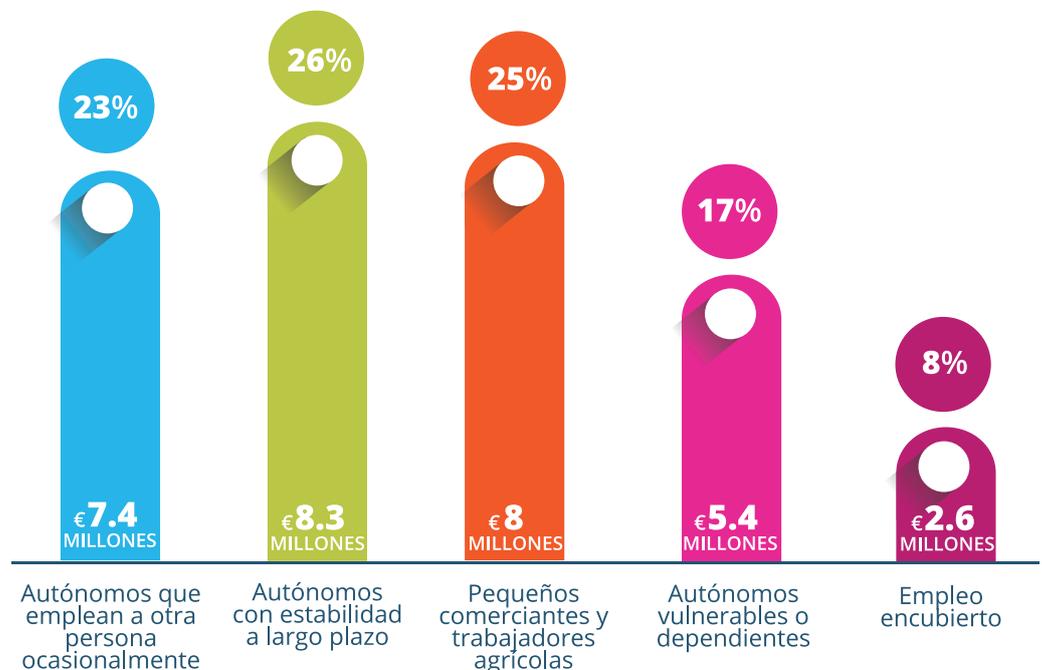
## SECCIÓN 2- CRISIS EN DIFERENTES ETAPAS DEL EMPRENDIMIENTO

Existen **diferencias entre crisis y fracaso** en empresas recientemente establecidas (startups) y PYME consolidadas. Mientras los orígenes o las causas del fracaso y crisis podrían ser similares, **la principal diferencia radica en las consecuencias para el futuro.**

### AUTÓNOMOS / EMPRESARIOS INDEPENDIENTES

**Los autónomos o empresarios independientes constituyen un grupo significativo de empresarios en Europa;** con aproximadamente 1 de cada 10 europeos registrados como tal. Trabajan como dueños de negocios independientes bajo su propio riesgo y gasto y no tiene empleados y se puede encontrar en muchos sectores diferentes. Se incluyen tanto trabajadores altamente calificados en sectores creativos como escritores y productores, como trabajadores de servicios personales o profesionales, por ejemplo, peluqueros o contables y puede operar bajo una variedad de formas legales. La forma legal del negocio es esencial para establecer la responsabilidad del empresario en caso de procedimientos de insolvencia.

Según Eurofund (2017), **se distinguen cinco tipos principales de autoempleo**, según el nivel de dependencia de los demás, el nivel de ingresos y el alcance del trabajo no remunerado.



La organización holandesa Divosa señaló además que existe una variación considerable entre empresarios independientes en términos de capital humano / elementos emprendedores y la ambición. En consecuencia, desarrollaron un conjunto de seis perfiles que van desde por ejemplo, del “solista de éxito” al “visionario con experiencia”, señalando diferentes factores de riesgo y aproximaciones de apoyo.

Eso se ha demostrado porque existe un grupo de factores en varias etapas que son claves para determinar el futuro de la empresa, y estos son: para empresas en múltiples etapas, industria, tamaño, rentabilidad y pertenencia a un grupo (Camacho et al., 2012). Basándonos en esos factores, las empresas que acaban de empezar deberían prestar especial atención a otros factores que las empresas consolidadas ya han resuelto o bien empresas más grandes deben tener en cuenta factores que no son importantes para los trabajadores por cuenta propia.

La crisis empresarial suele ir acompañada de períodos de altibajos inherentes a la trayectoria

empresarial. Las medidas a tomar en varias etapas son vitales para evitar el cierre de un negocio. Las matizaciones (variaciones) en estas descripciones están, por supuesto, presentes en los negocios. Por ejemplo, algunos empresarios están involucrados en nuevas empresas (respaldadas por capital de riesgo) y quién puede pasar con relativa facilidad al próximo reto empresarial.

También, hay propietarios-gerentes de PYME bien consolidadas que atraviesan una crisis y sufren efectos (financieros y emocionales) mucho más largos, incluso aunque la empresa pueda sobrevivir a la crisis.

Para **los autónomos**, una de las señales de alerta temprana más importantes a tener en cuenta es la **pérdida de clientes claves** (Hill, n.d.) ya que generalmente atienden a un número limitado de clientes.

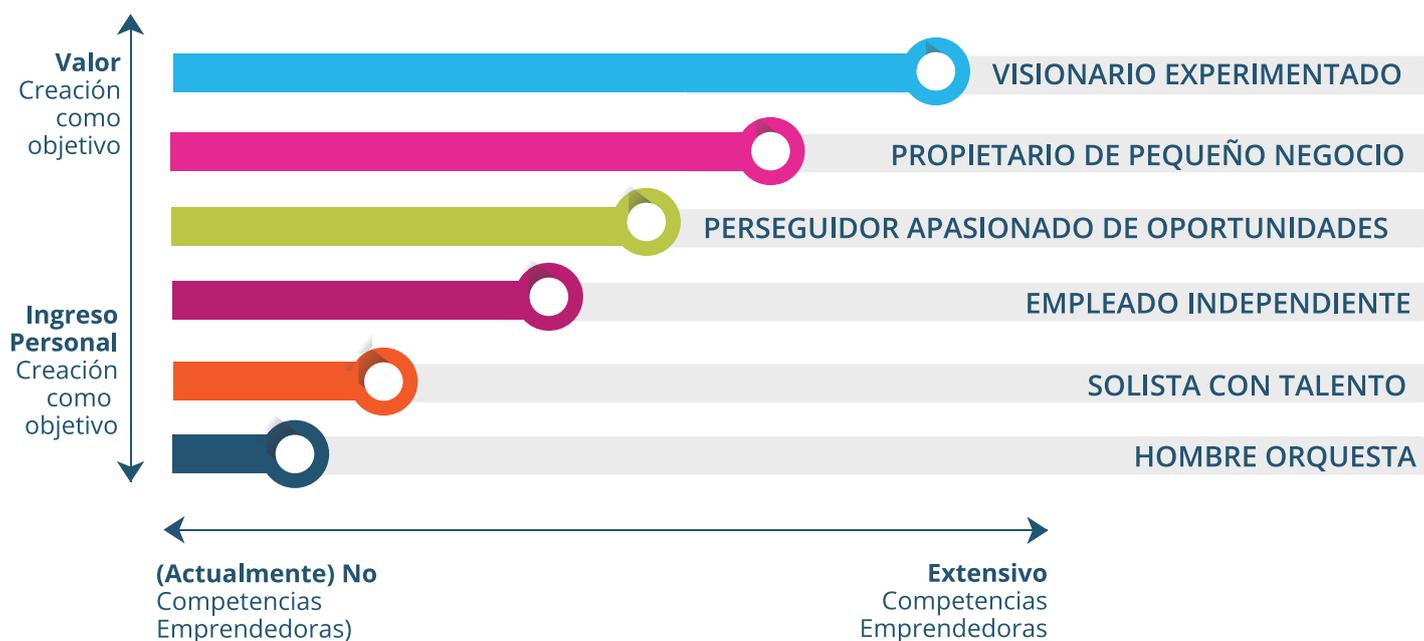


Gráfico 1 Tipología de los emprendedores independientes (fuente: Divosa, 2019)

Esta situación también se aplica a otros tipos de empresarios que dependen de uno o unos pocos clientes. En segundo lugar, y debido a la naturaleza misma de su actividad en solitario, los cambios en su **situación personal** siempre deben considerarse con precaución. Si se trata de relaciones personales, particularmente crisis matrimoniales o enfermedad de un cónyuge o hijos, retos psicológicos personales o adicciones o infortunios como incendios o robos pueden distraer a tales empresarios de sus negocios y ser un punto de partida de problemas en cascada que podrían terminar en una crisis empresarial.

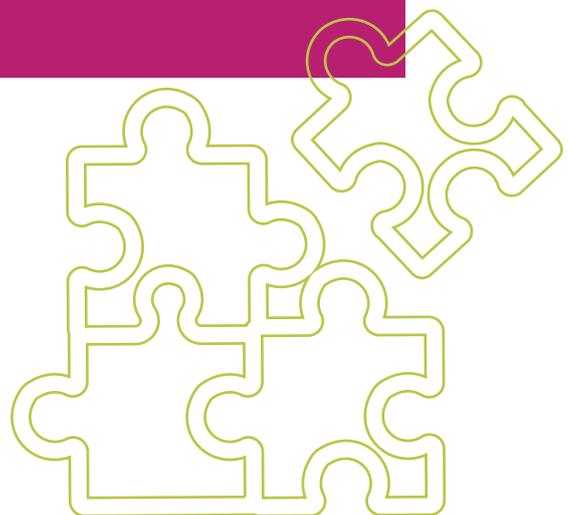
Otro aspecto a considerar, es **la colaboración con otros profesionales**. Los empresarios que desempeñan su actividad en solitario necesitan tantos consejos y apoyo como las empresas más grandes porque una persona no puede saberlo todo. No buscar asesoramiento profesional o tener participación reducida en reuniones de networking debe considerarse una señal de que su negocio podría ser vulnerable a cambios repentinos en el mercado.

Un aspecto crítico de las nuevas empresas es la experiencia de los fundadores. Por lo general, los emprendedores son más **jóvenes**, **tienen menos experiencia** y están probando nuevas ideas en el mercado.

Es por eso que la falta de experiencia del equipo directivo o fundador podría equilibrarse al incluir asesores con más experiencia (Nawaz, 2014). Además, este tipo de empresas generalmente buscan nuevas formas de negocio, y su curiosidad podría ir aparejada de una falta de enfoque. Hacer un seguimiento de las metas y objetivos es necesario para evitar una crisis en las primeras etapas.

También debido a su carga de novedad, a semejanza de los emprendedores independientes, las nuevas empresas dependen generalmente de un número limitado de clientes, por lo que cuando no logran aumentar o diversificar su base de clientes, esto debe considerarse un señal de advertencia potencialmente peligrosa. Y cuando encuentran suficientes clientes, el aumento de las quejas de los clientes es un problema significativo para nuevas empresas (Hill, n.d.).

Su reputación podría verse dañada y, por lo tanto, se recomienda garantizar la calidad a sus clientes y comenzar a construir una base de lealtad para continuar expandiéndose en lugar de recibir quejas ya que eso podría conducirles a una crisis.



## SCALE-UPS

Para las empresas en ascenso, **tener un claro flujo de caja es lo que manda** (Nawaz, 2014). Empresas que están en proceso de crecimiento pueden perder fácilmente el control de nuevas inversiones o adquisiciones, y los asesores de empresas encuentran que muchos de ellos hacen frente a un déficit de efectivo de forma constante para pagar los costes internos (Begbies Traynor Group, 2020).

Por lo tanto, es esencial **tener un buen equipo de contabilidad contratar a un asesor financiero de confianza** para apoyar la escalada en esta fase crítica. Como nota adicional, cuando los inventores, investigadores, científicos o técnicos expertos establecen una empresa, generalmente tienen menos experiencia en gestión empresarial y otras áreas críticas como habilidades comerciales y de marketing. Es aconsejable darse cuenta pronto de las capacidades y limitaciones del equipo, para contratar asesores externos o gerentes experimentados cuando sea necesario. Otro factor a tener en cuenta es la rotación de empleados, especialmente cuando se trata de salida de "personal clave" (Begbies Traynor Grupo, 2020). Las empresas en crecimiento que se enfrentan a cambios de planes y decisiones podrían provocar que parte del equipo esté de acuerdo, mientras que la otra parte no esté muy satisfecha con la situación

Por lo general, existe una dependencia del capital de otros y la toma de decisiones podría acarrear problemas cuando la empresa está en crecimiento. Un aspecto importante es contar con un buen plazo para la contratación con proveedores y contratistas. Los asesores han identificado que las empresas en crecimiento a menudo ignoran que renovar o renegociar los contratos importantes que llegan a su fin es la mejor manera de continuar el negocio y evitar crisis (Begbies Traynor Group, 2020). Al mismo tiempo, existe presión sobre estrictos plazos y el logro de objetivos, y es por eso que prestar atención a los acuerdos y contratos es de suma importancia. Por ejemplo, cuando al vender la empresa, puede haber presión por parte de los inversores, causando malos o apresurados tratos.

## PYMES CONSOLIDADAS

Las empresas que han alcanzado la madurez han sido capaces de sobrevivir a los difíciles primeros años y han **ampliado una base de clientes suficiente para mantenerse en el mercado**. Algunos países aspiran a tener muchas PYME consolidadas debido a los beneficios de que proporcionan empleo, ingresos y, por supuesto, su producto o servicio.

Irlanda, por ejemplo, tiene la ambición nacional de aumentar la tasa de supervivencia de las PYME en los primeros cinco años en un 25%, con independencia de alertas tempranas (Gobierno de Irlanda, 2018). La clave para las empresas en esta etapa está en diferenciarse o prepararse para morir (Nawaz, 2014) porque otras empresas competirán en el mismo sector. Las empresas ya consolidadas deben mantenerse al día con los cambios para evitar una crisis.

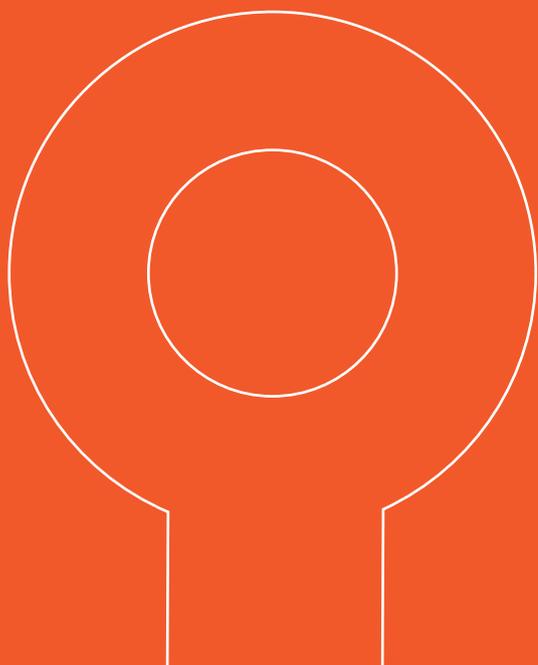
## CONTRIBUCIÓN AL PLAN DE ESTUDIO SMARTUP

Basándonos en las etapas críticas del establecimiento del negocio y en su forma legal, sugerimos que el contenido del plan de estudio se centre en encontrar **la fuente de los problemas de cada empresa, la raíz de la crisis**.

Los procesos de transición entre esas etapas deben fortalecerse, así como identificar adecuadamente los cambios de las fortalezas, oportunidades y crecimiento del equipo. Además, se requiere atención adicional para un **equilibrio de asuntos personales y profesionales, especialmente en el trabajo por cuenta propia**.

05

Sección 3 -  
La situación personal  
del empresario





## SECCIÓN 3-LA SITUACIÓN PERSONAL DEL EMPRESARIO

El principal tomador de decisiones (decision-maker) sobre medidas preventivas es el propio/a empresario/a.

Por lo tanto, esta sección explora características que son importantes cuando se analiza la causa raíz de la crisis empresarial.

Muchos empresarios encuentran desafiante hablar sobre sus problemas y son reacios a hablar sobre su estado mental psicológico o sus problemas personales. Dichos datos no están disponibles públicamente, pero algunas iniciativas han recopilado información valiosa sobre los empresarios. El *AUAS Fenix Project*<sup>2</sup> recopiló historias de más de 900 empresarios donde las situaciones personales son siempre el núcleo de cómo identificar problemas en sus empresas. Empresarios aconsejaron a los estudiantes con los que se entrevistaron que se ayudaran y guiaran sobre la conciliación vida personal y trabajo. Los principales consejos que surgieron fueron, hacer acuerdos por escrito y pedir ayuda y apoyo al tomar decisiones importantes.

La red *COSME de la UE para Early Warning*<sup>3</sup> evaluó a más de 3500 empresarios en dificultades en cuatro países piloto (Polonia, Italia, Grecia y España). Identificaron que los aspectos psicológicos y sociales son muy relevantes en el proceso de quiebra. Algunos ejemplos se refieren a depresión, agotamiento, problemas comunes como divorcio o enfermedad. Estos factores aparecen como causas y consecuencias de la bancarrota. Para los empresarios, existen retos donde los servicios profesionales más allá de los asesores de empresas habituales, a veces son necesarios. El apoyo de los profesionales de la salud y el bienestar puede ser el núcleo de resolución de situaciones personales que podrían llevar a una crisis empresarial. Una red de colaboración entre asesores de empresas y profesionales de la salud y el bienestar sería una situación ideal para evitar el fracaso empresarial. Como ejemplo, el equipo de investigación de AUAS compartió algunos consejos con la Fundación Nacional Holandesa para la Prevención del Suicidio, ya que empresarios en apuros a menudo los contactan, aunque no saben aún cómo hablar con ellos en su "propio idioma".

Avanzando, hay características específicas para los empresarios de pequeñas y medianas empresas que necesitan **colaboración de contables, asesores financieros y asesores de desarrollo** de negocios e incluye lo siguiente:



Identificación por transacciones bancarias

(Lang y Schmidt 2015)



Indicadores financieros anuales

(Lang y Schmidt 2015)



Comparación con la competencia

(Bisson y Dinner, 2007)

*El papel de los asesores es ayudar al empresario a realizar los cambios necesarios para prevenir o resolver una crisis empresarial.*

Un factor crítico para los emprendedores es **reunir conocimiento y experiencia** para iniciar y gestionar un negocio. Esto puede ser adquirido a través de la formación formal, pero también puede ser una combinación de formación y práctica. Artículos de revistas del área de emprendimiento ponen mucho énfasis en los consejos que los emprendedores pueden utilizar para cambiar su comportamiento y el de sus empresas.

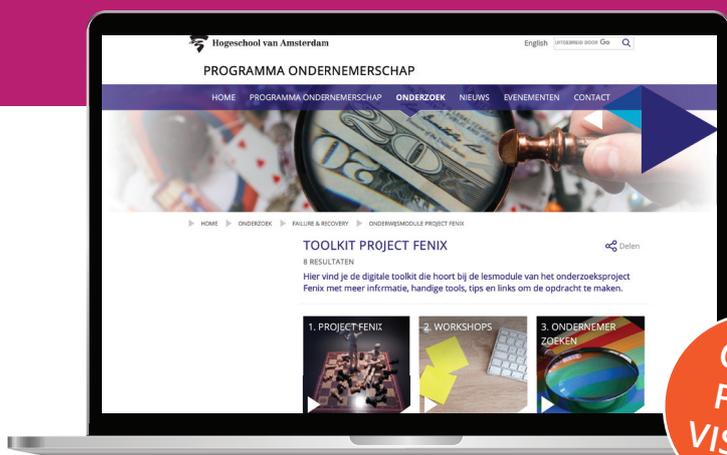
Un término conocido es **“capaz de pivotar”** (Luenendonk, 2014), que significa encontrar soluciones alternativas cuando las cosas no salen según lo planeado. En otras palabras, ser flexible.

Otro aspecto importante es ser capaz de **comprender los conceptos básicos de las finanzas de las PYME y su situación financiera**. NACEC y Momentum en Irlanda han descubierto que las PYME no se dan cuenta de que están en problemas hasta que es demasiado tarde, y la mayoría de las veces, la razón que hay detrás es la falta de educación financiera y de habilidades analíticas.

La clave para los empresarios es **proporcionarles las habilidades y unos sólidos fundamentos de análisis financiero** para que puedan interpretar los números de sus empresas, resultando beneficiosos los ejemplos de casos de estudio de PYMES para que aportaran luz sobre esta necesidad.

Un último aspecto es la **identificación de las fortalezas en cuanto a los conocimientos y experiencia del emprendedor(es) y de los empleados**. Es útil identificar a la persona que puede desarrollar el mejor papel en la compañía, y también tener un plan b si esa persona deja de estar implicada en el proyecto empresarial.

La base de datos del proyecto Fénix Project también muestra que los conflictos entre socios o empleados también están en el centro de las crisis empresariales.



CLICK  
PARA  
VISITAR

<sup>2</sup> Más información sobre este proyecto puede encontrarse en la página [www.hva.nl/toolkitfenix](http://www.hva.nl/toolkitfenix). Para descripciones generales en Inglés, la web del proyecto de investigación de la AUAS “Fracaso y Recuperación” está disponible

<sup>3</sup> Más información sobre esta iniciativa está disponible aquí: <https://ec.europa.eu/easme/en/cosme-0>

# Como destacamos anteriormente, los **problemas psicológicos** pueden convertir rápidamente un negocio saludable en una crisis empresarial

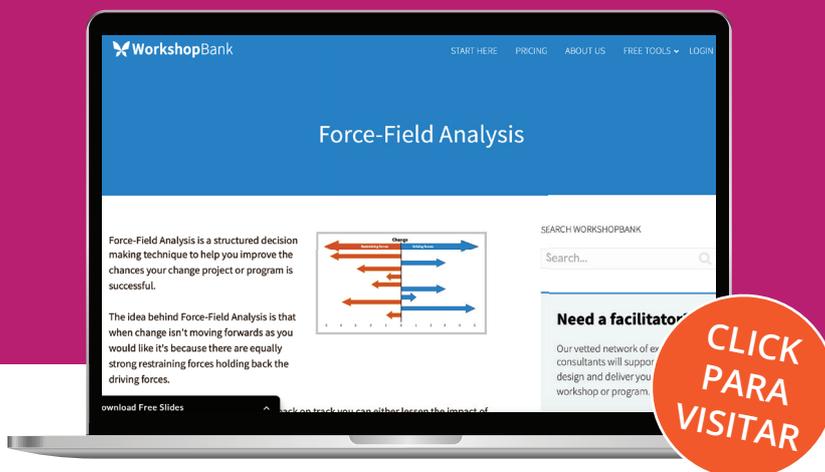
Pensemos en la depresión, el agotamiento o el trauma como ejemplos. Como se señaló, estos indicadores no se muestran en la contabilidad ni en los números, en las primeras etapas del negocio. Solo se identifican al rastrear el origen de los problemas de empresas ya en apuros.

Momentum en Irlanda informa que los aspectos psicológicos que se necesitan para apoyar las habilidades de liderazgo son muy necesarios en momentos de desafíos empresariales. **Las habilidades más importantes incluyen comunicación y negociación.**

Este consejo también ha sido compartido por los empresarios que participaron en el Proyecto Fénix, lo que sugiere que **ser capaz de llegar a acuerdos con otros** y el cumplimiento de las promesas ha ayudado a los empresarios a superar las crisis empresariales y a recibir ayuda de personas de su alrededor.

Un concepto que ayuda a comprender la complejidad del cambio cuando se tienen en cuenta a otras personas es el análisis Force-Field<sup>4</sup>.

La cuestión principal es que cada cambio necesita integrar fuerzas para resolver posibles problemas, pero algunas fuerzas evitan que se implementen esas soluciones.



<sup>4</sup> This website provides extensive information about this method: <https://workshopbank.com/force-field-analysis>

# La siguiente figura muestra la curva de cambio de un individuo:

Fuente: The Force-Field website 2020



El Marco de Competencias Empresariales de la Comisión Europea propone que haya **diferentes niveles, donde se puedan fortalecer las competencias empresariales.**

Su guía del usuario (McCallum, 2018) recomienda el uso de **tres competencias principales: creatividad, trabajar con otros y movilizar recursos** como habilidades principales y específicas ya que la educación financiera y la resistencia son parte de esto. Si bien estas competencias generalmente están vinculadas a emprender un negocio o actuar como profesional de forma emprendedora (por ejemplo, en el contexto del intraemprendimiento) éstas son relevantes ante una crisis empresarial. Por ejemplo, cuando los tiempos son difíciles, la educación financiera es de importancia crítica pero también lo es poder cooperar y explorar el entorno en busca de nuevas oportunidades.

La prevención de una crisis empresarial se puede aprender desde el desarrollo de competencias, y la capacidad de resistencia desarrollada durante la crisis puede ser aplicada de nuevo para conseguir una rápida recuperación o reinicio de un nuevo negocio después de la crisis. Sin embargo, hasta ahora “ser capaz de reconocer señales de alerta temprana” como tal todavía no formaba parte del Marco de Entrecomp, lo cual puede ser una omisión.

Dado que el Marco de **Competencias Emprendedoras/ Empresariales** ha comenzado a usarse en programas educativos, es necesario crear vínculos con los **módulos sobre alerta temprana y las competencias.**



Figure 3: EntreComp Visual Representation of competences

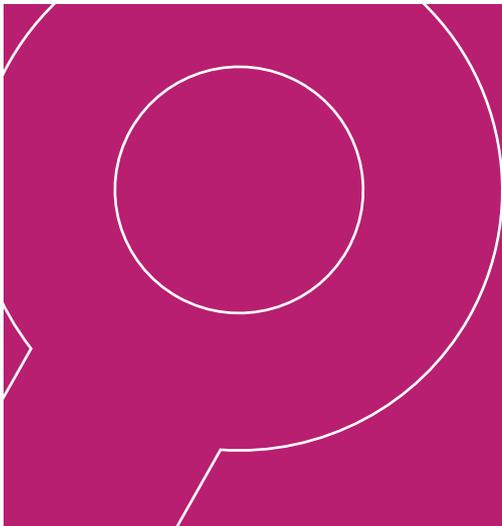
El siguiente caso asistido bajo el programa **Early Warning en Madrid** es un claro ejemplo de la complejidad de los aspectos psicológicos en el emprendimiento.

Dos hijos se pusieron en contacto porque el negocio de su padre, una clínica dental, estaba perdiendo clientes y recibían muy pocas ganancias en los últimos seis meses. Su padre no pudo explicar a su familia por qué estaba sucediendo eso. Se necesitó la mediación familiar para permitir el acceso a las cuentas bancarias comerciales y las transacciones financieras de la empresa. Después del análisis por un mentor financiero, se reveló que estaba pidiendo a sus clientes que adelantaran los pagos para comprar materiales y productos para los tratamientos.

Ese dinero salía de las cuentas del negocio, pero no existían registros de compra de materiales para los tratamientos. No solo se retrasaron las compras, sino también los tratamientos del cliente. Confrontado por la información financiera, el propietario le confesó a su familia que tenía una adicción al juego y que necesitaba ayuda. Estuvo pidiendo préstamos personales y usando tarjetas de crédito revolving para comprar los materiales y productos y compensar los gastos personales gastando los anticipos de sus clientes, y cuando no podía pagar los préstamos, empezó a retrasar los tratamientos ya que no tenía dinero para comprar el material.

Pidió la baja por enfermedad para seguir un programa público para tratar su adicción, uno de los hijos se hizo cargo de la clínica dental mientras tanto y contrató a un dentista. Se llegó a un acuerdo con su banco en forma de una hipoteca sobre la clínica en condiciones de pago asequibles e intereses para pagar las deudas de su padre y lanzar una campaña de marketing para recuperar clientes, después de seis meses la clínica volvió a crecer. Ahora el padre y el hijo dirigen el negocio juntos.

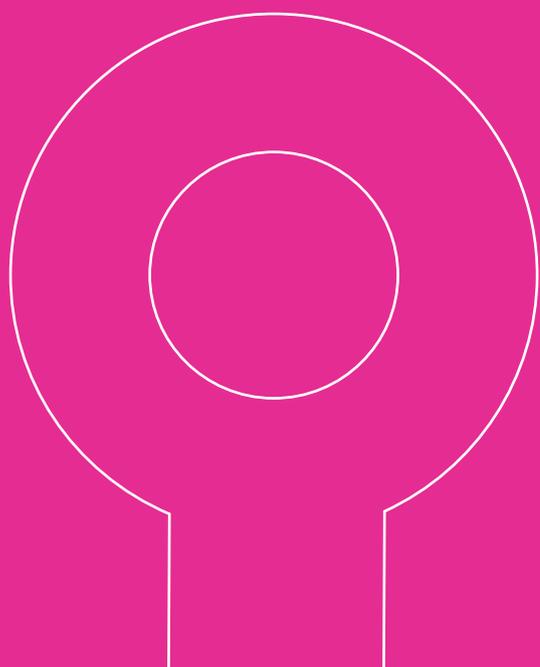
## CONTRIBUCIÓN AL PLAN DE ESTUDIO SMARTUP

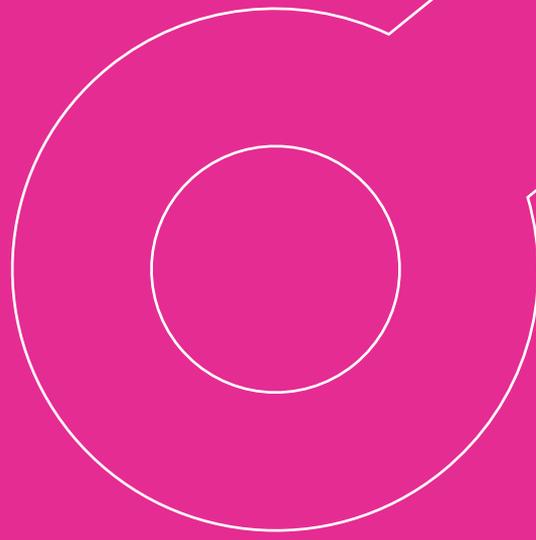


En función de las características personales necesarias para identificar y gestionar una crisis empresarial, sugerimos que en el plan de estudio se desarrolle contenido para el **desarrollo personal del propio empresario**. Los aspectos principales serían **bienestar psicológico, motivación, liderazgo, negociación, creación de redes y detección de oportunidades**.

06

Sección 4 - Habilidades  
requeridas para la  
prevención de la crisis





## SECCIÓN 4-HABILIDADES REQUERIDAS PARA LA PREVENCIÓN DE LA CRISIS

Combinando la situación personal del empresario con los indicadores del negocio, es esencial fijarse en la **combinación de las señales tempranas dentro de un simple diagnóstico.**

Once a diagnosis can be made, the entrepreneur can decide where and with whom to look for further advice and acquire the strategies and tools to strengthen the capacities of their company to prevent a crisis.

### INSPIRACIÓN PARA CREAR HERRAMIENTAS DE AUTOEVALUACIÓN.

The *Ludwig-Fröhler-Institut (2001) en Alemania* ha desarrollado un breve cuestionario que consta de 14 preguntas para ser respondidas en una escala Likert de 4 puntos que debería ayudar a las **PYMES a mantener una visión general de la salud de su negocio.** Cuantas más preguntas afirmativas puedan responderse, menos probable será el inicio de una crisis empresarial.

- 01 ¿Siempre sabes cómo va tu negocio?
- 02 ¿Calculas en función de los costes operativos reales?
- 03 ¿Son mejores tus ventas en comparación con el año anterior?
- 04 ¿Haces estudios de mercado regularmente?
- 05 ¿Las causas de la migración de clientes (regular) son conocidas por tus competidores?
- 06 ¿Tienes una base de clientes suficientemente grande?
- 07 ¿Le das gran importancia a la apariencia de tu empresa?
- 08 ¿Sabes si tus empleados están suficientemente motivados?
- 09 ¿Sabe cada empleado con precisión sus tareas y responsabilidades, así como las de sus compañeros?
- 10 ¿Estás formándote en gestión empresarial?
- 11 ¿Tienes un sistema de reclamaciones que funcione? ¿Supervisas los niveles de solvencia de tus clientes?
- 12 ¿Está garantizada tu solvencia siempre?
- 13 ¿Todas tus inversiones están coordinadas con el plan de financiación?
- 14 ¿Tus retiradas privadas de fondos están siempre coordinadas con el resultado operativo(pérdidas/ganancias)?

Estos indicadores están en línea con las **diez pautas para la prevención de crisis** en los negocios a los que Fischer y Hose (2019) apuntan.

Estos autores sostienen que la economía del conocimiento requiere que los empresarios se centren en la sostenibilidad y viabilidad a largo plazo al considerar no sólo lo que está sucediendo en su organización interna sino también lo que está sucediendo (incidencias, impactos,...) en toda la cadena de valor en la que su organización está incluida. Específicamente, señalan la necesidad de que las empresas consideren lo siguiente:

- 01** Soporte en controlling a través de escenarios de gestión
- 02** Integración de los recursos humanos, controlling y marketing en la estrategia
- 03** Creación de una organización de alto rendimiento - fuerte y flexible al mismo tiempo
- 04** Profesionalización de los procesos de gestión y auditoría de los resultados.
- 05** Consideración de la "revolución digital" para la Industria 4.0
- 06** Uso de estándares y puntos de referencia para comparaciones internas y externas, incluidos los sistemas de detección temprana de riesgos e inteligencia de negocios
- 07** Asunción de la complejidad a través del pensamiento en red (pensar en global) y sistemas holísticos
- 08** Generar hojas de balance de conocimiento para representar factores blandos (soft factors) y cadenas de valor a nivel interno y externo (dependencias), en particular también para los inversores
- 09** Creación de planes de gestión de crisis y programa de continuidad empresarial
- 10** Promoción de una identidad y cultura empresarial significativa.

Muchas de estas preguntas pueden ser difíciles de comprender por parte de los emprendedores y asesores por su terminología, si son muchas las dudas al respecto, ello puede ser un buen indicador de que es necesario recurrir a la ayuda profesional de asesores para resolverlas y aprender. Para finalizar esta sección, el proyecto sobre **Acciones Tempranas sobre Problemas de Deuda** (Van Teeffelen, 2019) enfatiza que el riesgo debe ser incluido en toda mentalidad empresarial (management mindset).

Su investigación en curso muestra (hasta ahora) que las deudas comerciales se evitan mejor cuando se acuerda que los pagos a los proveedores se distribuyan a lo largo del tiempo, la adquisición de algunos recursos se realiza en tramos más pequeños y la diversidad de productos ofrecidos se amplía ligeramente. De esta manera, las PYMES pueden hacer frente mejor a los riesgos más altos y a su capacidad de pagar sus deudas a tiempo.

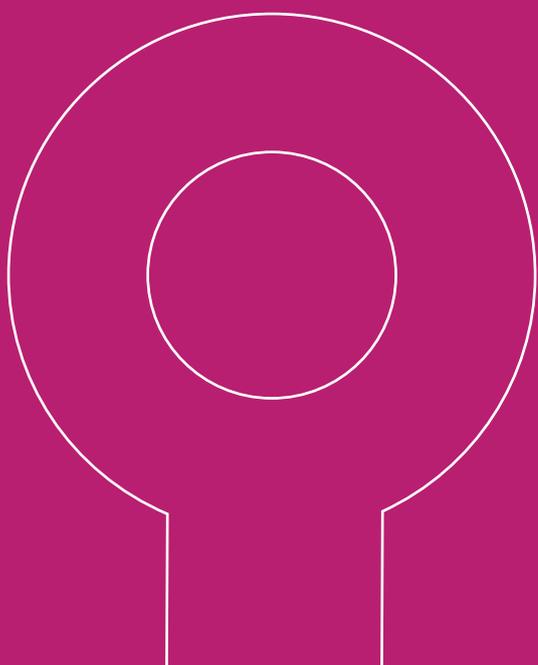
## CONTRIBUCIÓN AL PLAN DE ESTUDIO SMARTUP

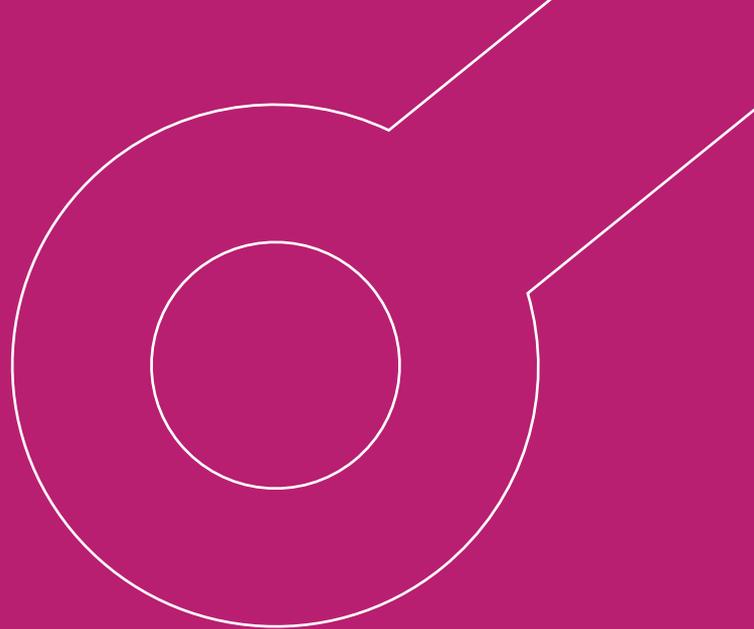


Sugerimos que el contenido del plan de estudio se desarrolle para **permitir a los dueños de negocios evaluar sus propias compañías**. Un sistema de checklist puede ayudar a los empresarios a agregar **aspectos que se adapten a la realidad de cada empresa**. Esas pruebas podrían adaptarse a la situación de diferentes países y sectores que así lo requirieran y de diferentes partes interesadas (stakeholders) que pueden contribuir con su diversa experiencia.

07

Sección 5 -  
Control del contexto  
socio-económico





## SECCIÓN 5 - CONTROL DEL CONTEXTO SOCIO-ECONÓMICO

Las señales de alerta temprana también se encuentran en el contexto **socioeconómico en el que las empresas comercializan**. Mientras que muchos de estas tendencias pueden comprobarse a través de una monitorización tecnológica, no todos los empresarios pueden permitirse esas herramientas ni tampoco tienen tiempo para vigilar todas ellas.

### EXPERIENCIA DE LOS ASESORES EXTERNOS

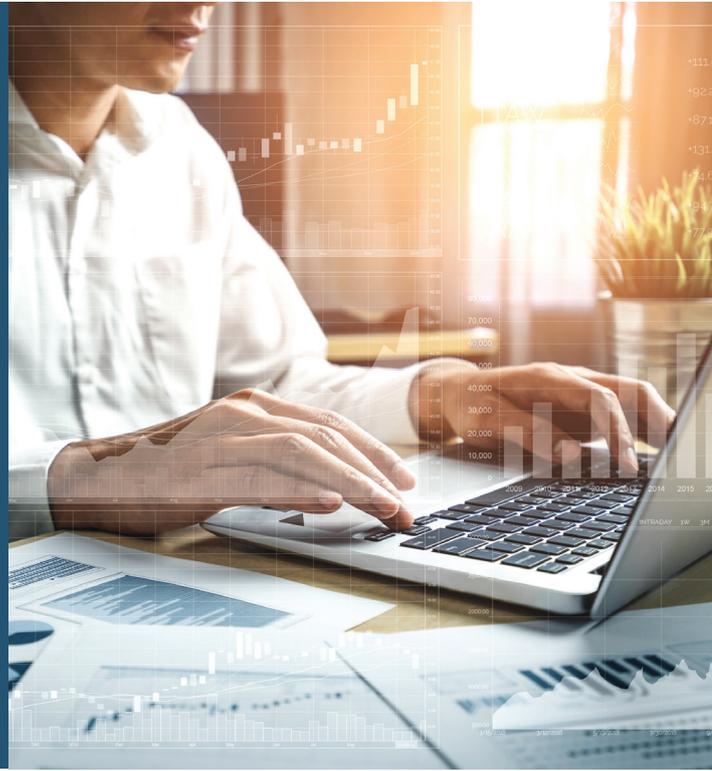
No es sorprendente que el conocimiento y la experiencia del emprendedor no sean suficientes para vigilar toda la información que está ahí fuera.

No hay tiempo suficiente ni capacidad para administrar un negocio y aún así poder dedicar suficiente tiempo para recoger la información a analizar. Es por eso que el uso de redes sociales y contactos informales proporciona pistas valiosas que pueden interpretarse para prevenir la crisis empresarial.

Otra forma es también delegar en asesores internos y externos para mantener la vigilancia de las tendencias que están sucediendo en el entorno social, político y económico donde el negocio está activo.

Por ejemplo, el **control de inteligencia empresarial** incluye el análisis de datos cuantitativos, así como las tendencias por país, las estadísticas de las necesidades del mercado por regiones o la identificación de agentes locales y globales por volumen de ventas y sectores.

Un enfoque más cualitativo es controlar, a través de la escucha de la gente e inclusiones del feedback de los clientes. Tal acercamiento permite conocer las prioridades de los clientes, el cambio de preferencias, la diferenciación con los competidores y las oportunidades para innovar.



Aquí hay una **lista de indicadores** que se pueden encontrar a nivel interno en la empresa y que proporciona **pistas sobre la situación en el mercado**:

01

**Indicadores clave de marketing y logística:**

los informes periódicos de ventas, costes fijos y variables proporcionan una idea de los cambios en el comportamiento de los clientes

02

**Liquidez y administración financiera:**

con la colaboración del contables y / o asesores financieros, existencia de un resumen sobre la recaudación de deudas y reestructuración financiera.

03

**Señales de las partes interesadas (stakeholders):**

las características requeridas en el personal de la empresa (recursos humanos), los perfiles disponibles en el mercado laboral y el perfil del equipo del equipo directivo.

04

**Señales de estrategia:**

establecimiento de límites sobre lo que se puede permitir perder.

05

**Rutinas de control:** averiguar la experiencia con la que cuenta la empresa y lo que los profesionales externos requieren.

Zobel y Gellert (2016) proponen que las empresas (multinacionales) deberían **controlar los perfiles de riesgo de los países en los que están actuando**. Han desarrollado el modelo BERI para evaluar estos proles de riesgo (risk proles) en función de una gran cantidad de criterios, desde la estabilidad política hasta rangos salariales.

Siguiendo una lógica de la matriz BCG, continúan agrupando países basándose en indicadores financieros y el indicador BERI en una matriz de dos por dos para determinar tanto los riesgos de inversión, así como los riesgos generales de la cartera.

Para identificar el lugar de las PYME en esta cadena internacional es beneficioso vigilar la evolución del mercado internacional, porque sin duda, la evolución de esos mercados, afectará a las empresas más pequeñas antes o después



Gráfico 4: Matriz de portfolio de inversión de Krupp 2000 (in Zabel & Gellert, 2016, p. 21)

Según *Bürkle y Hoffmann (2019)*, las señales de alerta temprana que requieren una corrección de estrategia a menudo se ignoran, y es por eso que una crisis de estrategia es seguida por un deterioro de las ganancias debido a una disminución en las ventas y / o un aumento de costes.

**Aquí un resumen de los factores endógenos (dentro de la empresa) y los exógenos (fuera, en el mercado)** que están en el centro de una crisis estratégica.

Los “latentes” están comúnmente presentes y necesitan ser monitorizados sistemáticamente, mientras los “agudos” suelen ser inesperados y difíciles de remediar.

LATENTE		
	No recogida sistematizada de datos del entorno	Se contrae el desarrollo macroeconómico
	Falta de adaptabilidad	Incertidumbre política
	Falta de estrategia	Contexto
	Controlling	Escasez de reservas de materias primas
	Falta de estrategia corporativa y planificación	Cambios en los hábitos de consumo y compra de los clientes

AGUDOS	ENDOGENEUS	EXOGENEUS
	Dirección sobrepasada Falta de personas en puestos clave	Declive del poder de adquisición Pérdida de imagen/reputación
	Falta de productos que puedan suceder a los existentes	Pérdida de proveedores o clientes importantes
		Falta de aceptación de los productos en el mercado

Tabla 1: Indicadores de crisis de estrategia (*Bürkle y Hoffmann, 2019, p. 104*)

Además, al observar los **indicadores financieros**, la existencia de la crisis puede determinarse por los factores (ejemplares) los cuales pueden ser **provocados a nivel interno o externo**.

	INDUCIDA INTERNAMENTE	INDUCIDA EXTERNAMENTE
DISMINUCIÓN DE VENTAS	Problemas de calidad	Competencia
	Falta de derechos de propiedad sobre los productos	Estancamiento del mercado
	Situaciones de falta de Stock o inventarios desajustados	Cambio en el comportamiento del comprador
	Gastos de estructura excesivos	
INCREASE IN COSTS	Costes de personal	Mercado de adquisiciones
	Alta rotación del personal	Tipos cambiarios
	Imprevistos de funcionamiento	Convenios colectivos
	Mala comunicación entre departamentos	Cambios legales

Tabla 2: Indicadores financieros de crisis (Bürkle y Hoffmann, 2019, p. 105)

## HECHOS IMPREVISTOS

Como lo demuestra la reciente expansión del COVID-19, los eventos imprevistos pueden interrumpir el negocio de forma repentina con un significativo alcance.

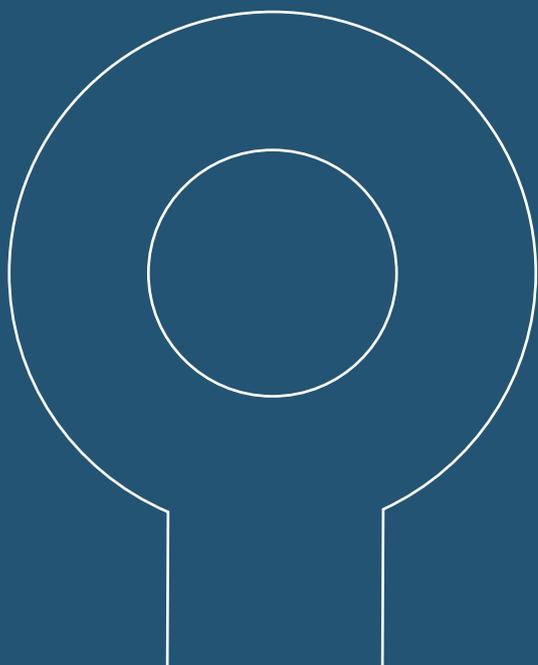
Si bien es difícil prepararse para tales situaciones, esto demuestra que asegurarse la existencia de un “fondo de transición” disponible es de ayuda al empresario, en caso de que la actividad se detenga por algún tiempo.

Además, la situación de COVID-19 ilustra la importancia de ser flexible y poder moverse en diferentes mercados, por lo que realizar pruebas de estrés de forma regular debería ser una parte esencial del repertorio de cualquier emprendedor.



08

Sección 6 - Reduccion  
del impacto de  
la crisis empresaria





## REACCIONES A CORTO PLAZO

La identificación de una crisis empresarial en las primeras etapas sería el escenario ideal para **activar un plan de recuperación**. Pero sólo viéndolo retrospectivamente podemos identificar qué medidas fueron vitales y cuáles podrían generar más problemas.

**La principal acción que generalmente se toma a corto plazo es de naturaleza financiera:** adquisición de deuda. El endeudamiento como tal, seguido de algunos indicadores de solvencia, son las variables con mayor capacidad explicativa para el diagnóstico de quiebra (Correa et al., 2003).

La deuda puede ser un poderoso aliado para superar pequeños problemas, pero se convierte en una fuente de dolores de cabeza cuando se convierte en un problema estructural a resolver. Por lo tanto, los empresarios que basan su decisión en ir más allá de las opciones de bancarrota legal y tomar acciones para abordar la crisis en fase temprana tienen mayores posibilidades de resolverlas.

La experiencia de los colaboradores en este proyecto recomienda el uso de **modelos predictivos e inteligencia artificial** como herramienta alternativa para comparar el curso de acciones que puedan servir para mitigar el efecto negativo a corto plazo pero también mirar con optimismo más allá de los problemas.

## REACCIONES A CORTO PLAZO



En medio de la crisis, la atención se centra en **resolver problemas inmediatos**. Si bien ese enfoque es efectivo en el corto plazo, esas elecciones podrían llevar a consecuencias no deseables a largo plazo.

Es por eso que las **señales de alerta temprana** deberían también apuntar a una recuperación rápida de una crisis empresarial que pueda reducir el impacto negativo potencial a largo plazo. Un aspecto central a considerar cuando anticipamos medidas es la formación del equipo. La opción de **reestructurar al equipo más adecuado** para liderar la salida de la crisis es esencial, pero también para liderar el proceso de recuperación a través de una estrecha colaboración entre los equipos (*Collins y Kapucu, 2008*).

*Bürkle y Hoffmann (2019)* indican que los costes de una reorganización o reestructuración frente a la crisis conducirán inevitablemente a pérdidas, y estas deben ser asumidas por las partes interesadas de la organización (stakeholders).

Argumentan que esto puede terminar en (power laden) negociaciones entre diferentes grupos de partes interesadas (stakeholders), incluidos los accionistas (con o sin un papel activo en la organización), empleados, acreedores y prestamistas sobre cómo se dividirán estos costes.

### SOLUCIONES A LARGO PLAZO



Por ejemplo, cuando la crisis es por causas internas en un clima económico más próspero, los accionistas tienen más probabilidades de soportar una mayor parte mas significativa de los costes en comparación con los empleados, quienes bajo tales situaciones a menudo mantienen sus trabajos sin tener que lidiar con una disminución salarial (ya que podrían cambiar a otro empleador de una forma relativamente fácil). A diferencia de una crisis empresarial que sea el resultado de un declive económico general, en que el primer cambio está a veces en los empleados que pierden sus trabajos antes que los accionistas tengan que aceptar una reducción de dividendos.

En su estudio, *Frère et al. (2019)*, señalan la importancia de una **comunicación transparente entre empresarios y sus financiadores en tiempos de crisis**. Como lo indican los autores, mantener la confianza es fundamental para evitar que los inversores “no cumplan” y abandonen la empresa. Si bien mantener oculta la crisis al público (y a sus inversores) puede facilitar el manejo de la crisis para una empresa, a menudo (y especialmente como resultado de las omnipresentes redes sociales) esto no es posible.

Por lo tanto, los autores afirman que la empresa debe mantener un control sobre su comunicación de la crisis. De hecho, admitir la crisis y ser abierto al respecto, incluso puede acortar la crisis y ayudar a mantener la confianza entre los inversores, al tiempo que permite que la empresa se beneficie del apoyo y los recursos de los inversores (y otras partes interesadas).

Si bien su estudio se centró en empresas más grandes que tienen que hacer públicos sus resultados financieros y que a menudo tratan tanto con inversores formales como informales, algunos de los principios de comunicación de crisis también son relevantes para las empresas más pequeñas. En particular, ellas también deben asegurarse de que la información sobre una crisis sea precisa y deben llegar directamente a las partes interesadas de la propia empresa (stakeholders), para evitar rumores. De hecho, un cierto nivel de emoción debería ser parte de esta comunicación a las partes interesadas como señal a los stakeholders que la empresa y su administración se están tomando en serio la crisis tomarán las medidas apropiadas Además, las empresas deben darse cuenta de que la comunicación no debe iniciarse al comienzo de la crisis, sino a largo plazo y en proceso continuo a fin de generar comprensión y confianza cuando las cosas van bien.

## UN NUEVO COMIENZO DESDE ABAJO

Para algunos emprendedores la crisis empresarial lleva al fracaso, significando que el **negocio debe acabar o entrar en un proceso de insolvencia**. Esta situación puede conducir a vivir experiencias muy desagradables como pelearse con el administrador legal o inseguridades personales.

Una organización que trabaja con casos difíciles compartió una base de datos anonimizada con uno de los socios de este proyecto, y había **tres grandes causas que conducían al fracaso**:



ADMINISTRATIVA



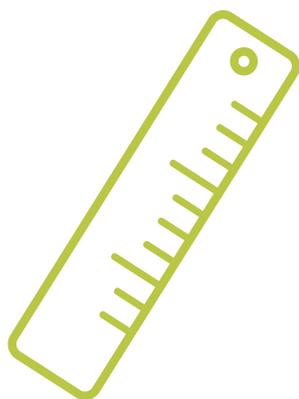
PERSONAL



FINANCIERA

Pero la lección más importante que se identificó en esos informes de asesoramiento es que pedir ayuda pronto es crucial para prevenir mayores problemas y poder empezar de nuevo. Existía una clara correlación entre reacción pronto ante la crisis y volver a emprender (*Martens & Alvarado, 2019*)

El siguiente ejemplo proporciona una combinación de **pequeñas soluciones** que fueron tomadas para resolver el **problema inmediato e ideas a largo plazo** que han impulsado el **negocio**.



Los empresarios trabajaron con ATA para obtener apoyo y asesoramiento. La empresaria fue una arquitecto que estuvo trabajando durante muchos años en obras civiles y públicas de infraestructuras municipales, a través de la contratación pública. Durante la última crisis financiera, el trabajo se interrumpió y los ayuntamientos no pagaban las facturas pendientes, y no se publicaron nuevas licitaciones de proyectos. Tenía un grave problema de liquidez en efectivo y no tenía certeza de cuándo recuperaría la deuda. Con el apoyo de un mentor de negocios, se analizó su plan de negocios. Ella tenía maquinaria cara pero anticuada para imprimir planos arquitectónicos.

La recomendación inmediata fue vender la maquinaria y recuperar algo de liquidez y reducir los costes estructurales trabajando en casa. También para invertir en nuevo software y capacitarse en el diseño 3D de planos arquitectónicos y simulaciones virtuales. Se centró en las mejoras del hogar, mercado para clientes particulares con una campaña de marketing en redes sociales profesionales y grupos especializados.

Tres meses más tarde, ella se estaba recuperando de sus dificultades financieras y deudas, y las simulaciones virtuales demostraron ser producto potencialmente emergente en el sector de la vivienda. Dicha tecnología ahora es esencial en la situación actual de COVID-19, y su negocio está creciendo activamente en el sector de la vivienda doméstica y las reformas.

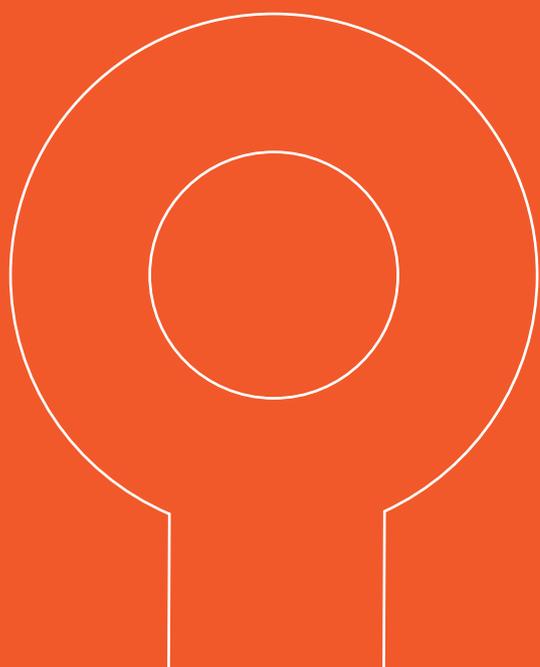
## CONTRIBUCIÓN AL PLAN DE ESTUDIO SMARTUP

Para reducir el impacto de la crisis, es necesario **proporcionar un marco de tiempo para idear y acordar soluciones**. El contenido del plan de estudio debe tener en cuenta que las medidas deben centrarse en **acciones positivas rápidas e inmediatas** y al mismo tiempo, que tengan efectos y consecuencias a largo plazo.

El marco de tiempo para tales soluciones debe coincidir con aspectos financieros y económicos de la crisis empresarial, así como con la prevención o recuperación emocional y social de la crisis. En resumen, **para fortalecer la resiliencia de los emprendedores**.

09

Ejemplos de organizaciones  
que ofrecen soporte a las  
PYMES





# ORGANIZACIONES DE APOYO A PYME'S EN TÉRMINOS DE SEÑALES DE ALERTA TEMPRANA

**Aviso:** las organizaciones enumeradas a continuación incluyen fuentes públicas y privadas de asesoramiento a los propietarios de negocios que se enfrentan a una crisis. Si bien muchos de ellos trabajan con agencias gubernamentales, el consorcio SmartUp no puede asumir la responsabilidad de la calidad del asesoramiento ofrecido por estas organizaciones.



## IRLANDA

1

**Organización** Local Enterprise Offices

**Experiencia** Las agencias gubernamentales son responsables del desarrollo y capacidades de las PYMES. Imparten la mayoría de los cursos a los propietarios de negocios, lo que incluye gestión financiera pero no tienen cursos como tales para la detección de alertas tempranas de fracaso empresarial. Dan asesoramiento para la obtención de financiación por parte de los negocios, por ejemplo por aquellos afectados por los retos que supone el comercio como resultado del Brexit.

**Website** [www.localenterprise.ie](http://www.localenterprise.ie)

2

**Organización** Small Firms Association

**Experiencia** Estudio sobre la alfabetización financiera de las PYMES irlandesas que está publicado en su website.

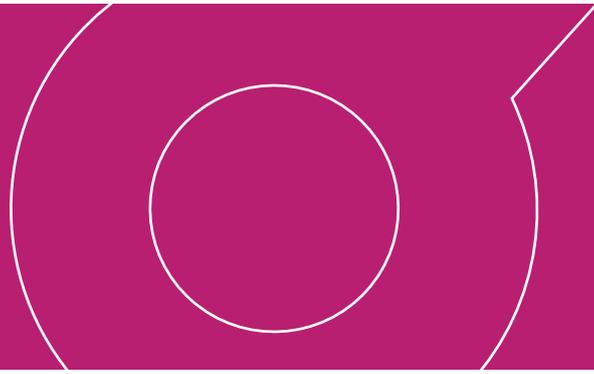
**Website** <https://www.sfa.ie/>

3

**Organización** Davis Business Consultants

**Experiencia** Especializada en recuperación del crecimiento de los negocios: 100 consejos para la recuperación empresarial- eBook

**Website** <https://www.davisbusinessconsultants.com/product/top-100-tips-for-business-turnaround/>



## SPAIN

1

<b>Organización</b>	Gobierno Regional de Madrid
<b>Experiencia</b>	Ha participado en el Proyecto Early Warning Europe y forma parte de la red Early Warning
<b>Website</b>	<a href="https://www.comunidad.madrid/transparencia/persona/pablo-garcia-valdecasas-rodriguez-rivera">https://www.comunidad.madrid/transparencia/persona/pablo-garcia-valdecasas-rodriguez-rivera</a>

2

<b>Organización</b>	F&J Abogados
<b>Experiencia</b>	Bufete de expertos fiscales que colaboran con la Administración Pública y el Defensor del contribuyente. Han participado como expertos en fiscalidad y procesos de insolvencia en numerosos workshosp y en EW Europe.
<b>Website</b>	<a href="http://www.fj-martin.com/Profesionales/prof_socio_jmartin.asp">http://www.fj-martin.com/Profesionales/prof_socio_jmartin.asp</a>



# NETHERLANDS

1

**Organización** IMK

**Experiencia** Fundada por el Gobierno como un Instituto para Pymes después de la segunda Guerra mundial para proporcionar soporte financiero a los emprendedores y empresarios holandeses para la recuperación y crecimiento de sus negocios.

**Website** [www.imk.nl](http://www.imk.nl)

2

**Organización** Stichting 115

**Experiencia** Tienen la misión de ser el punto de asistencia para emprendedores más accesible y efectivo, donde la relación puede establecerse de forma óptima entre las partes que pueden ofrecer ayuda.

**Website** [www.115.nl](http://www.115.nl)

3

**Organización** Over Rood

**Expertise** guía a los emprendedores hacia un futuro financieramente saludable. Ya sea porque tienen muy poco volumen de negocios, quieren crear una empresa, porque su empresa tiene que cerrar, tienen deudas o riesgo de quiebra.

**Website** <https://www.overrood.nl/overrood/over-rood/>

4

**Organisation** Zelfstandigenloket Flevoland

**Experiencia** Colaboración de entes públicas que ayudan a los emprendedores en dificultades a acceder a los programas de apoyo tanto públicos como de empresas privadas.

**Website** <https://www.zelfstandigenloketflevoland.nl/>



## UNITED KINGDOM

- 1**

<b>Organización</b>	Begbies Traynor Group
<b>Experiencia</b>	Consultaría en el rescate de negocios, expertos en insolvencia y administración concursal. Artículos en la prevención de crisis empresarial.
<b>Website</b>	<a href="https://www.begbies-traynorgroup.com/">https://www.begbies-traynorgroup.com/</a>
- 2**

<b>Organización</b>	Staffordshire Chamber of Commerce
<b>Experiencia</b>	Asesoramiento a empresas y señales de alerta temprana.
<b>Website</b>	<a href="mailto:sara.williams@staffordshirechambers.co.uk">sara.williams@staffordshirechambers.co.uk</a>
- 3**

<b>Organización</b>	Lets Do Business
<b>Experiencia</b>	Asesoramiento a empresas
<b>Website</b>	<a href="mailto:Graham.Marley@ldbgroup.co.uk">Graham.Marley@ldbgroup.co.uk</a>
- 4**

<b>Organización</b>	PNE Group
<b>Experiencia</b>	Workshop sobre la relación entre tesorería en los negocios y señales de alerta temprana.
<b>Website</b>	<a href="mailto:billie.jenkins@pne.org">billie.jenkins@pne.org</a>
- 5**

<b>Organización</b>	Bedfordshire Chamber of commerce – Risk Dashboard
<b>Expertise</b>	Risk Dashboard es una plataforma de gestión de riesgos y casos diseñada para gestionar los riesgos de la empresa y lograr el crecimiento. Diseñado específicamente para las PYME, el Cuadro de Mando de Riesgos ayuda a los propietarios de empresas a identificar las amenazas y vulnerabilidades que pueden tener un impacto en la organización y les proporciona el apoyo que necesitan para gestionar estos riesgos..
<b>Website</b>	<a href="https://www.chamber-business.com/blog/the-risk-dashboard">https://www.chamber-business.com/blog/the-risk-dashboard</a>



## EU/WORLDWIDE

1

<b>Organización</b>	i-intelligence Switzerland
<b>Experiencia</b>	Curso para directivos, profesionales de la inteligencia, investigadores y analistas sobre Alerta temprana estratégica para empresas
<b>Website</b>	<a href="https://www.i-intelligence.eu/corporate-services/">https://www.i-intelligence.eu/corporate-services/</a>

2

<b>Organización</b>	Stratford managers corporation – USA
<b>Experiencia</b>	Publicaciones y asesoramiento sobre el riesgo empresarial y la satisfacción del cliente
<b>Website</b>	<a href="https://stratfordmanagers.com/infographic-12-early-warning-signs-business-risk/">https://stratfordmanagers.com/infographic-12-early-warning-signs-business-risk/</a>

3

<b>Organización</b>	Mower Advertising and Marketing consulting - USA
<b>Experiencia</b>	Consultoría sobre riesgos empresariales, crisis corporativas y gestión de crisis
<b>Website</b>	<a href="https://www.mower.com/insights/smart-companies-build-early-warning-systems/">https://www.mower.com/insights/smart-companies-build-early-warning-systems/</a>



## EU/WORLDWIDE

4

### Organización

Deloitte – Eagle Eye

### Experiencia

Eagle Eye was developed by Deloitte Czech Republic. Analytics leader Jan Balatka and his team built a model to perform online semantic analytics in order to identify threats and opportunities. Balatka: “We initially made Eagle Eye for a financial company that wanted to know whether their creditors were likely to go into insolvency.” Traditional monitoring systems review creditors by checking their bank accounts, credit transfers or financial statements. But by the time you start to see warning signs there, it is too late, explains Balatka. “By then the company is already in financial distress.”

### Website

<https://www2.deloitte.com/nl/nl/pages/innovatie/artikelen/eagle-eye-searching-the-web-for-early-warning-signals.html>

5

### Organización

Early warning Europe and European Networks for Early Warning -EWE

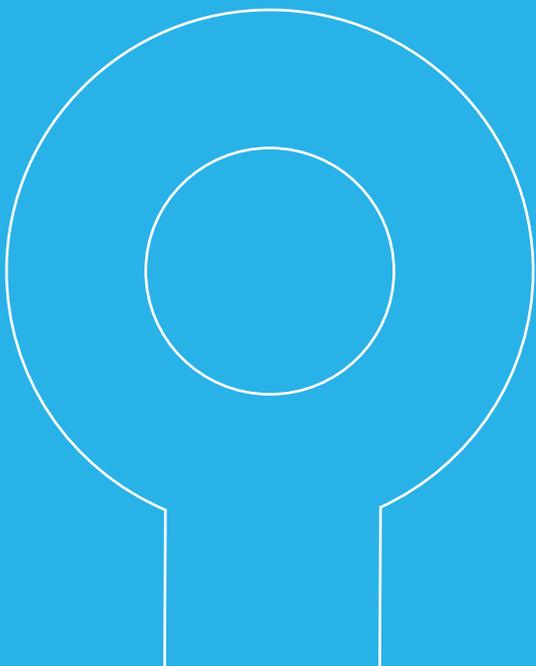
### Experiencia

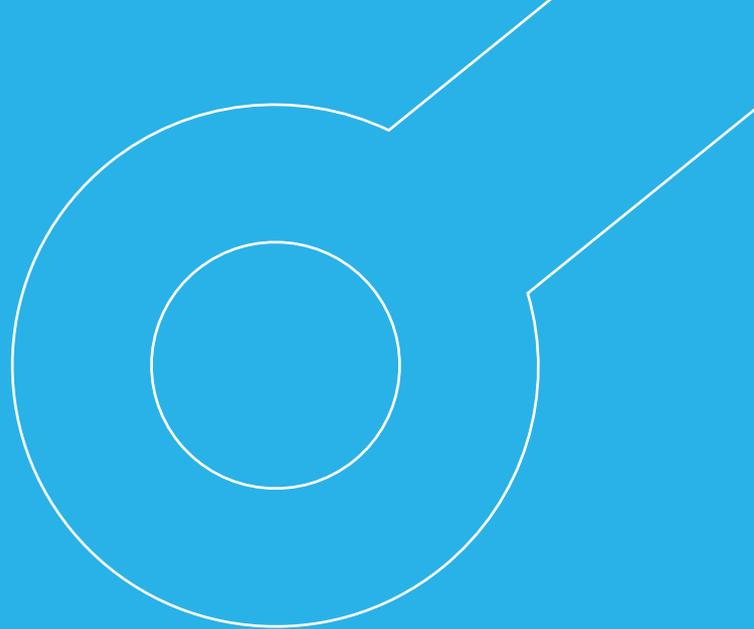
Early Warning Europe establece mecanismos de alerta temprana en cuatro Estados miembros de la UE Estados miembros de la UE: Polonia, España, Italia y Grecia, prestando apoyo a 3500 empresas en dificultades en 2017-2019. También apoyamos el establecimiento de mecanismos de Alerta Temprana en otros cinco Estados miembros de la UE en 2017-2019: los países de la Segunda Ola países. El objetivo final del proyecto es establecer mecanismos de Alerta Temprana en todos los Estados miembros de la UE. El proyecto EWE proporciona asesoramiento y apoyo a las empresas en dificultades. Estas intervenciones de intervenciones pueden ayudar a prevenir las quiebras y sus consecuencias negativas.

### Website

<https://www.earlywarningeurope.eu/>

# 10 | Referencias





Alonso Méndez, Miriam; Carballo Martín, Sara; & Sanguino Bello, Carlos (2017). ¿Existen factores determinantes para el éxito o fracaso del concurso de acreedores?

Begbies Traynor Group (2020). The early warning signs of business distress. Director Advice articles, retrieved from: <https://www.begbies-traynorgroup.com/articles/director-advice/the-early-warning-signs-of-business-distress>

Bisson, C. & Diner, Ö. (2017). Strategic Early Warning System for the French milk market: A graph theoretical approach to foresee volatility. *Futures*. 87. 10.1016/j.futures.2017.01.004.

Bucevska, V. (2015). Currency Crises in EU Candidate Countries: An Early Warning System Approach. *Panoeconomicus*. 62. 493-510. 10.2298/PAN1504493B.

Bürkle, T., & Hoffmann, L. (2019). Unternehmensinterne Allokation von Restrukturierungskosten bei Unternehmenskrisen im Rahmen des Turnaround-Managements. In L. Hoffmann & T. Bürkle (Eds.), *Sanierung und Restrukturierung in Unternehmenskrisen Erklärungs- und Lösungsansätze* (Vol. 5). München: KCI KompetenzCentrum für interdisziplinäre Wirtschaftsforschung & Verhaltensoekonomie der FOM Hochschule für Oekonomie & Management.

Caggiano, G. & Calice, P. & Leonida, L. (2014). Early warning systems and systemic banking crises in low income countries: A multinomial logit approach. *Journal of Banking & Finance*. 47. 258-269. 10.1016/j.jbankfin.2014.07.002.

Camacho, M.; & Segovia, M. (2012). ¿Qué indicadores económicos – financieros podrían condicionar la decisión del experto independiente sobre la supervivencia de una empresa en su fase pre concursal? Evidencia empírica en España. *Revista Cuadernos de Contabilidad*, 13 (32), pp. 97-119. Spain

Cardon, M. S., Stevens, C. E., & Potter, D. R. (2011). Misfortunes or mistakes?: Cultural sensemaking of entrepreneurial failure. *Journal of Business Venturing*, 26(1), 79-92.

Correa, A.; Acosta, M.; & González, A.L. (2003). La insolvencia empresarial: un análisis empírico para la pequeña y mediana empresa. *Revista de Contabilidad*, 6, pp. 47-79. Spain

De Bock, K. (2017). The Better of Two Worlds: Balancing Model Strength and Comprehensibility in Business Failure Prediction Using Spline-Rule Ensembles. *Expert Systems with Applications*. 90. 10.1016/j.eswa.2017.07.036.

Early Warning Europe (n.d.). Guideline Criteria Eligibility prepared by Team in Denmark. Retrieved at: <https://www.earlywarningeurope.eu/tools-handbook-and-manual/guideline-criteria-eligibility>

Eurofound (2017), *Exploring self-employment in the European Union*, Publications Office of the European Union, Luxembourg.

Fischer, M., & Hose, C. (2019). Nachhaltige Unternehmensführung und strategisches Kompetenzmanagement als Krisenprophylaxe in einer modernen Theorie der Unternehmung. In L. Hoffmann & T. Bürkle (Eds.), *Sanierung und Restrukturierung in Unternehmenskrisen Erklärungs- und Lösungsansätze* (Vol. 5). München: KCI KompetenzCentrum für interdisziplinäre Wirtschaftsforschung & Verhaltensoekonomie der FOM Hochschule für Oekonomie & Management.

Frère, E., Zureck, A., & Bensch, T. (2019). Strategische Finanzkommunikation in der Unternehmenskrise. In L. Hoffmann & T. Bürkle (Eds.), *Sanierung und Restrukturierung in Unternehmenskrisen Erklärungs- und Lösungsansätze* (Vol. 5). München: KCI KompetenzCentrum für interdisziplinäre Wirtschaftsforschung & Verhaltensoekonomie der FOM Hochschule für Oekonomie & Management.

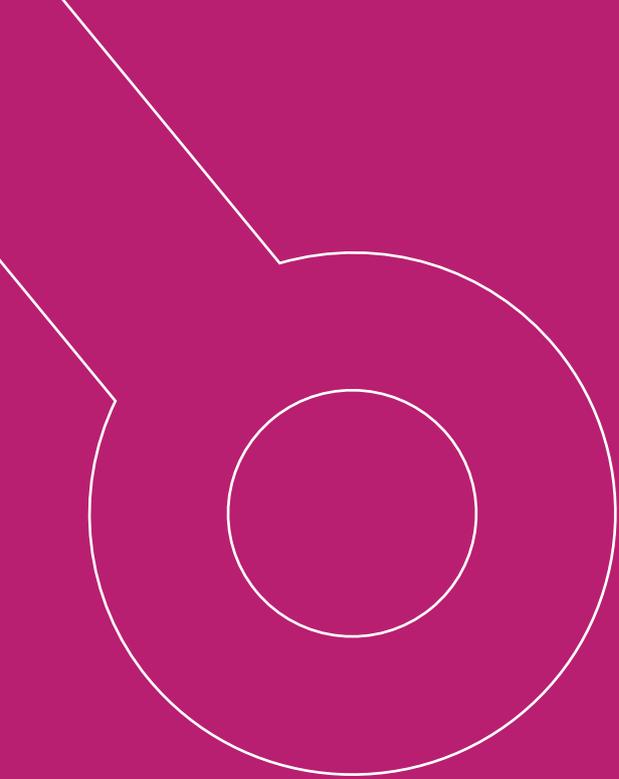
Government of Ireland (2018). *Enterprise 2025 Renewed: Building resilience in the face of global challenges*. Prepared by the Department of Business, Enterprise and Innovation. Retrieved from <https://dbei.gov.ie/en/Publications/Publication-files/Enterprise-2025-Renewed.pdf>

Hill, Brian. (n.d.). The Signs of Business Failure. *Small Business - Chron.com*. Retrieved from <http://smallbusiness.chron.com/signs-business-failure-81220.html>

- Klopotan, I. & Zoroja, J. & Meško, M. (2018). Early warning system in business, finance, and economics: Bibliometric and topic analysis. *International Journal of Engineering Business Management*. 10. 184797901879701. Doi 10.1177/1847979018797013.
- Lang, M. & Schmidt, P. (2015). The early warnings of banking crises: Interaction of broad liquidity and demand deposits. *Journal of International Money and Finance*. 61. 10.1016/j.jimonfin.2015.11.003.
- Ludwig-Fröhler-Institut. (2001). Checkliste: Früherkennung von Unternehmenskrisen. Retrieved from Muenchen: Luenendonk, Martin (2014). When and how to pivot a business model. *Cleverism Magazine*. Retrieved at: <https://www.cleverism.com/when-how-pivot-business-model/>
- Martens J, Alvarado Valenzuela JF (2019) Hulp voor ondernemers in nood. *Maandblad Voor Accountancy en Bedrijfseconomie* 93(3/4): 127-134. <https://doi.org/10.5117/mab.93.33181>
- Macfadyen, L. & Dawson, S. (2010). Mining LMS data to develop an "early warning system" for educators: A proof of concept. *Computers & Education*. 54. 588-599. 10.1016/j.compedu.2009.09.008.
- McCallum E., Weicht R., McMullan L., Price A. (2018). *EntreComp into action: get inspired, make it happen* (M. Bacigalupo & W. O'Keeffe Eds.), EUR 29105 EN, Publications Office of the European Union, Luxembourg. ISBN 978-92-79-79360-8, doi:10.2760/574864, JRC109128
- Nawaz, Moe (2014). Do You Recognise The 7 Early Warning Signs Of "Business Failure?". Article in *LinkedIn* retrieved from: <https://www.linkedin.com/pulse/20140827143234-52016337-do-you-recognize-the-7-early-warning-signs-of-business-failure>
- Sharma, S., & Mahajan, V. (1980). Early Warning Indicators of Business Failure. *Journal of Marketing*, 44(4), 80-89. 10.1177/002224298004400412
- Van Teeffelen, L. SIA RAAK Aanvraag (2019) Vroegsignalering van betalingsproblemen in het mkb Optreden voordat schulden ontstaan. Hogeschool Utrecht.
- Xu, K. & Zhao, Q. & Bao, X. (2015). Study on Early Warning of Enterprise Financial Distress — Based on Partial Least-squares Logistic Regression. *Acta Oeconomica*. 65. 3-16. 10.1556/032.65.2015.S2.2.
- Zacharakis, A. L., Meyer, G. D., & DeCastro, J. (1999). Differing perceptions of new venture failure: a matched exploratory study of venture capitalists and entrepreneurs. *Journal of Small Business Management*, 37(3), 1.
- Zobel, S., & Gellert, F. J. (2016). Der BERI-Index und seine Praktikabilität – Integraler Bestandteil von Präventionsmaßnahmen bei sich abzeichnenden Unternehmenskrisen. In L. Hoffmann & T. Bürkle (Eds.), *Sanierung und Restrukturierung in Unternehmenskrisen Erklärungs- und Lösungsansätze* (Vol. 5, pp. 1-38). München: KCI KompetenzCentrum für interdisziplinäre Wirtschaftsforschung & Verhaltensoekonomie der FOM Hochschule für Oekonomie & Management.







[www.smartupproject.eu](http://www.smartupproject.eu)

PROJECT PARTNERS

momentum  
[educate + innovate]

ATA  
AUTONOMOS

