

Construyendo una mejor resiliencia empresarial

La resiliencia empresarial entre grupos
infrarrepresentados de PYMEs en Madrid

ALOÑA MARTIARENA, PH.D.
IE UNIVERSITY – IE BUSINESS SCHOOL

MATTHIAS TIETZ, PH.D.
IE UNIVERSITY – IE BUSINESS SCHOOL

ELIZABETH LUCIA VALERIANO
IE UNIVERSITY – IE BUSINESS SCHOOL

Disclaimer

This report has been supported by J.P. Morgan, the contents and opinions in this paper are those of the authors alone and do not necessarily reflect the views of J.P. Morgan, JPMorgan Chase & Co, or any of its affiliates.



Índice

Resumen ejecutivo	4
Muestra y metodología	
Principales resultados	
Executive Summary	7
Sample and Methodology	
Key findings	
1. Introducción	9
¿Qué es la resiliencia?	
La resiliencia en grupos infrarrepresentados	
Alcance del proyecto	
2. Perfil de las empresas encuestadas	12
3. Resiliencia empresarial	20
3.1. Desafíos percibidos por los gerentes.....	21
3.2. Experiencias ante la adversidad.....	25
3.3. Búsqueda de información o asesoramiento externo.....	28
3.4. Causas de crisis y estrategias de superación.....	32
4. Resiliencia personal	40
4.1. Resiliencia personal según género y origen.....	42
Anexo I. Metodología de investigación	43
Encuestas telefónicas a PYMEs	43
Entrevistas en profundidad a dueños o gerentes	46
Anexo II. Especificaciones técnicas	48
Referencias	49

Resumen ejecutivo

El presente informe, es fruto del estudio "La resiliencia empresarial entre grupos infrarrepresentados de PYMEs en Madrid", con el apoyo de JPMorgan Chase Foundation y elaborado por un equipo de investigadores de IE Business School, IE University, Madrid.

El objetivo de este estudio es comprender e identificar las características y estrategias que fomentan la resiliencia de las pequeñas y medianas empresas (PYMEs) en el contexto de la ciudad de Madrid, con un foco particular en aquellas que son dirigidas por mujeres o por migrantes.

MUESTRA Y METODOLOGÍA

Entre abril y junio de 2019, gerentes o propietarios de PYMEs (de entre 3 y 99 empleados) completaron 988 entrevistas telefónicas en los 21 distritos de Madrid. De acuerdo con las cuotas preestablecidas, las empresas dirigidas por mujeres representan aproximadamente el 50% de la muestra, y se reparten en proporciones similares en las diferentes áreas de la ciudad, atendiendo al nivel socio-económico de las mismas. Las PYMEs dirigidas por migrantes contribuyeron con 259 respuestas, de las cuales el 69% representan a empresarios latinos, 21% a asiáticos, 6% a africanos y 4% a europeos. Las PYMEs encuestadas representan, en general, negocios de diferente tamaño, antigüedad y etapa de desarrollo.

Las preguntas de la encuesta recabaron información sobre los desafíos y las adversidades experimentadas por los negocios y acerca de las estrategias implementadas para afrontarlas con éxito.

PRINCIPALES RESULTADOS

Los encuestados perciben que los problemas de liquidez, los cambios regulatorios y las circunstancias personales, cómo las enfermedades, suponen las tres principales amenazas para su negocio. La mayoría de las PYMEs dirigidas por gerentes mujeres (63%) reconoce que los problemas para controlar el flujo de caja representan una amenaza importante, ligeramente por encima de los gerentes hombres (57%). Por otro lado, un mayor porcentaje de gerentes migrantes (75%), en comparación con los gerentes no migrantes (54%), anticipa los problemas de flujo de caja como posible desafío para el negocio. Los cambios regulatorios destacan como la amenaza empresarial más temida por los gerentes hombres (60%). Los migrantes se muestran más preocupados por las circunstancias personales (75%). Y los no migrantes perciben los cambios regulatorios (59%), la pérdida de un cliente importante (58%) o un empleado clave (57%) como sus principales preocupaciones.

Para hacer frente a estos posibles desafíos en el futuro, casi dos tercios (64%) de los gerentes hombres al igual que sus pares mujeres (64%) desarrollan planes de respuesta a la crisis. Sin embargo, menos de la mitad (48%) de gerentes migrantes hace lo mismo, en comparación con el 70% de gerentes no migrantes que planifica. Del mismo modo, solo el

32% de las PYMEs dirigidas por migrantes solicitó asesoramiento en los 12 meses previos a la encuesta, frente al 57% de los no migrantes. Las PYMEs dirigidas por mujeres tienden a buscar información y asesoramiento externo en mayor proporción que los hombres (53% frente a 49%).

En relación a las fuentes de información, el asesoramiento del ámbito legal destaca como el más solicitado: el 40% de las mujeres, el 35% de los hombres, el 17% de los migrantes y el 45% de los no migrantes solicitaron los servicios de un asesor legal en el último año. El asesoramiento contable/financiero y el apoyo proporcionado por mentores de negocio fueron la segunda y la tercera fuente de información más solicitadas por todos los grupos. Como era previsible, el uso de fuentes externas de asesoramiento aumenta en relación al nivel socio-económico del área donde se ubica el negocio. En cuanto al apoyo público deseado, los gerentes encuestados principalmente desearían que las Administraciones Públicas acometieran cambios con el fin de reducir la carga impositiva y los costes sociales de los empleados, y proporcionaran una mayor flexibilidad en el pago de los impuestos.

Respecto a las crisis reales experimentadas, aproximadamente un tercio de las gerentes mujeres (36%) y gerentes hombres (33%) han superado una crisis empresarial en los últimos 5 años. Sólo un 22% de las empresas dirigidas por migrantes afirma haber vivido una crisis recientemente, frente al 39% de los no migrantes. Entre las causas de la misma, la economía en general y la disminución de la facturación destacan como las principales causas, aunque casi el 9% de los encuestados también menciona los retrasos en los pagos y los problemas de liquidez como origen de la crisis.

El recurso número uno para superar la crisis empresarial fue el uso de reservas u otras provisiones financieras (53%), seguido por el desarrollo de un plan de contingencia o gestión de crisis (44%), la solicitud de asesoramiento especializado (38%), y la reducción del número de empleados (37%). Los gerentes hombres son significativamente más propensos a despedir trabajadores (40%) en comparación con sus pares mujeres (34%). Por el contrario, las PYMEs dirigidas por migrantes, en línea con lo anterior, hacen un menor uso de planes de contingencia.

Los niveles de resiliencia personal son similares entre los grupos encuestados; mujeres, hombres, gerentes migrantes y no migrantes. Todos los grupos obtuvieron una puntuación entre 29,9 y 31,4 en la Escala de Resiliencia de Connor Davidson, que resume en 10 preguntas la capacidad de las personas para afrontar y superar adversidades, y varía de 0 a 40 puntos (donde las puntuaciones más altas reflejan una mayor capacidad de recuperación personal). Si bien las diferencias entre los grupos fueron, en ocasiones, significativas, las diferencias no son tan llamativas en comparación con los hallazgos anteriores relacionados a aspectos organizativos.

En resumen, si bien existen diferencias, las PYMEs dirigidas por gerentes hombres y mujeres en Madrid muestran notables similitudes, no así cuando se comparan las PYMEs dirigidas por migrantes y no migrantes en términos de sus desafíos percibidos, formas de anticiparse a ellas, experiencias de crisis vividas y métodos para superarlas.

En conjunto, estos hallazgos sugieren que, a pesar de los niveles de resiliencia personal similares, prevalecen las diferencias en el nivel de resiliencia organizacional entre las empresas dirigidas por migrantes y no migrantes que los responsables políticos, empresarios y agentes de apoyo empresarial, deberían tener en mente al fomentar la supervivencia y el crecimiento en las PYMEs.

Executive Summary

This is a study on “Understanding Business Resilience among Under-represented Groups in Madrid”, which a research team within IE Business School, IE University, Madrid, Spain completed with the support of JPMorgan Chase Foundation. The objective of the study was to understand, learn from, and develop suggestions on how to improve business resilience of Madrid’s Small and Medium enterprises (SMEs) with a special focus on female-led and migrant-led businesses.

SAMPLE AND METHODOLOGY

Managers or owners of small and medium sized enterprises (3-99 employees) completed 988 mostly computer-aided telephone interviews in the 21 districts of Madrid between April and June 2019. According to pre-established quotas, respondents represented approximately 50% male-led and 50% female-led small and medium enterprises (3-99 employees) and were equally drawn from areas of high, medium, and low socio-economic development.

The sampled SMEs represented enterprises of different size within the definition of 3-99 employees, different age, and different developmental stages. Migrant-led SMEs contributed 259 responses, of which 69% represented SMEs led by Latin entrepreneurs, 21% Asian, 6% African and 4% European. All respondents answered questions about challenges and adverse experiences their SMEs experienced and what type and source of help they requested or would have desired.

KEY FINDINGS

Respondents reported cash flow, regulatory changes, and personal circumstances such as illness among their top three business threats. Slightly more female-led (63%) than male-led (57%) SMEs perceive cash flow difficulties as a possible risk in the future, but many more of migrant entrepreneurs (75%), compared to non-migrant entrepreneurs (54%) report the same fear. Regulatory changes were the single most feared business threat by male respondents (60%). Migrants were most worried about personal circumstances such as illness (75%). Non-migrants perceived regulatory change (59%), the loss of an important client (58%) or a key employee (57%) as their main worries.

To address such adversity, almost two thirds (64%) of male and equally many female business leaders develop plans. However, less than half (48%) of migrant SME respondents do the same, compared to 70% of planning non-migrants. Similarly, only 32% of migrant-led SMEs asked for advice in the last 12 months prior to the survey, but 57% of non-migrants did. Female-led SMEs are more likely to ask for advice than male-led SMEs (53% vs. 49%). Contingent on soliciting advice, legal advice was most valued - 40% of women, 35% of men, 17% of migrants, and 45% of non-migrants asked for help from a legal expert. Help from accountants/banks and business mentors was second and third most solicited by all groups. Not surprisingly, requests for advice increase from the areas of lowest to highest

socio-economic standing in Madrid. In terms of desired support, next to the ubiquitous wish for lower taxes (31%) and social security contributions (31%), some 12% of respondents would appreciate flexibility with the payment of their taxes.

In terms of actual crisis, about one third of female (36%) and male (33%) reported experimenting a business crisis in the last 5 years. Migrant-led enterprises only did so in 22%. Leading causes for the crisis were the general economy or a downturn in revenues, but still almost 9% of respondents cited late payments and liquidity problems as their main causes for the crisis. The number one resource for overcoming a business crisis was the fall back on savings (53%) followed by developing a response plan (44%) and either asking for specialized advice (38%) or reducing the workforce (37%). Male leaders are significant more likely to lay off workers (40%) compared to female leaders (34%). Conversely, women-led SMEs search for specialized help in 41% of the cases, compared to 35% of male-led SMEs. Migrant-led SMEs, in line with the above results, make less use of contingency plans.

Personal resilience levels were similar among female, male, migrant, and non-migrant entrepreneurs. All groups scored between 29.9 and 31.4 on the 10-item Connor Davidson Scale which sums up 10 questions and ranges from 0-40 points (where higher scores reflect greater personal resilience). While differences between groups were at times significant, the differences are hardly substantive compared to those observed in previous paragraphs.

In summary, while differences do exist, male-led and female-led SMEs in Madrid exhibit remarkable similarities when contrasted with migrant-led and non-migrant led SMEs in terms of their reported challenges, ways to address them, experienced crisis, and methods to overcome those. Together these findings suggest that even among similar resilience levels, different strategies prevail for migrant and non-migrant led businesses that policy makers and business support groups would do well to consider.



UNA ORGANIZACIÓN ALTAMENTE
RESILIENTE ES MÁS ADAPTABLE,
COMPETITIVA, ÁGIL Y ROBUSTA

1. Introducción

Las pequeñas y medianas empresas, o PYMEs, son cruciales para la economía. Sin embargo, se sabe muy poco sobre las formas en que estas en general, y las empresas dirigidas por empresarios de grupos infrarrepresentados en particular, experimentan desafíos y adversidades que amenazan la supervivencia de sus negocios. Identificar rutas de resiliencia para estas empresas frente a tales amenazas es el objetivo general de este proyecto de investigación.

¿QUÉ ES LA RESILIENCIA?

Definimos la resiliencia como un objetivo estratégico destinado a ayudar a una organización a sobrevivir y prosperar. Una organización altamente resistente es más adaptable, competitiva, ágil y robusta que una organización menos resistente, y resurge de la adversidad fortalecida y con más recursos.

LA RESILIENCIA EN GRUPOS INFRARREPRESENTADOS

El estudio tiene un enfoque particular en empresas dirigidas, y en propiedad de, grupos infrarrepresentados en la población empresarial. En concreto, identificamos empresas dirigidas únicamente o mayormente por mujeres o por migrantes. La evidencia empírica muestra que las personas pertenecientes a estos grupos y que consiguen iniciar sus propios negocios, a menudo experimentan mayores barreras de entrada en el mercado, dificultades para acceder a financiación externa, menor acceso a una red de apoyo, etc. los cuales podrían explicar sus menores tasas de facturación y supervivencia que otros grupos de emprendedores (Wishart, 2018). Estos obstáculos adicionales, y las experiencias vividas al enfrentarse a ellos, sin embargo, podrían servir para fortalecer la resiliencia personal y como fuente de estrategias exitosas para poder volver a aplicarlas en el futuro.

ALCANCE DEL PROYECTO

Este estudio explora las formas en que las micro y pequeñas empresas, con entre 3 y 99 empleados, experimentan y responden a las crisis. Dada la importante contribución que las PYMEs realizan a la economía española, representando el 99,8% del tejido empresarial, y el 65,9% del empleo en el sector privado (DGIPYME, 2019), mejorar nuestra comprensión sobre las capacidades de resiliencia de las empresas, resulta importante y oportuno.

El trabajo de campo tiene como foco la ciudad de Madrid. Dado que las condiciones del entorno influyen en las iniciativas emprendedoras y en cómo estas crecen y consolidan su presencia en el mercado, el estudio explora de forma más profunda las diferencias geográficas dentro de la ciudad. En concreto, se estudia si las condiciones socio-demográficas de donde se ubica la empresa inciden en el comportamiento de las empresas. Estos condicionantes, al igual que los perfiles infrarrepresentados anteriormente mencionados, se espera que influyan en el grado y tipo de amenazas a los que se enfrentan las empresas.

Cabe aclarar, sin embargo, que no es objetivo de este informe describir la población de PYMEs de la ciudad de Madrid, sino más bien ofrecer una visión global del comportamiento y estrategias de anticipación ante la crisis de las PYMEs, y en concreto de aquellas dirigidas por grupos infrarrepresentados. Esto último supone que la muestra no sea completamente representativa de la población de empresas en Madrid, es decir, en la muestra del estudio las mujeres y migrantes, así como el tipo de empresas que dirigen, están sobrerrepresentadas para asegurar la calidad de los resultados referentes a estos grupos.

Esta investigación forma parte de un proyecto internacional de cinco ciudades (Londres, Milán, París, Frankfurt, y Madrid) y dos años de duración sobre la resiliencia de las pequeñas empresas, con el apoyo de JPMorgan Chase Foundation y dirigido por Enterprise Research Centre, del Reino Unido. Los objetivos principales del estudio son identificar las características y estrategias que fomentan la resiliencia, la supervivencia y el crecimiento en las PYMEs, y desarrollar herramientas prácticas para apoyar a los empresarios con poca representación en sus esfuerzos por desarrollar negocios más resilientes.

Este informe proporciona una descripción de los hallazgos del trabajo de campo realizado en Madrid. Los hallazgos se organizan en tres capítulos. El primer capítulo describe el perfil de las empresas encuestadas. El segundo examina las formas en que las pequeñas empresas anticipan y planifican la adversidad, y la sección final se centra en las experiencias personales vividas y reacciones ante la adversidad de los gerentes encuestados.



DE LAS 988 PYMES ENCUESTADAS EL 50%
ESTÁN LIDERADAS POR MUJERES, EL 25%
POR MIGRANTES

2. Perfil de las empresas encuestadas

La encuesta dirigida a los gerentes de las PYMEs ha sido la principal fuente de información para realizar este estudio (ver Anexo). En este capítulo, se describen las principales características de las empresas y los gerentes que comprenden la muestra, atendiendo a los rasgos que podrían incidir en su capacidad de afrontar adversidades: tamaño, sector, antigüedad, facturación, internacionalización, objetivos, y control de la empresa.

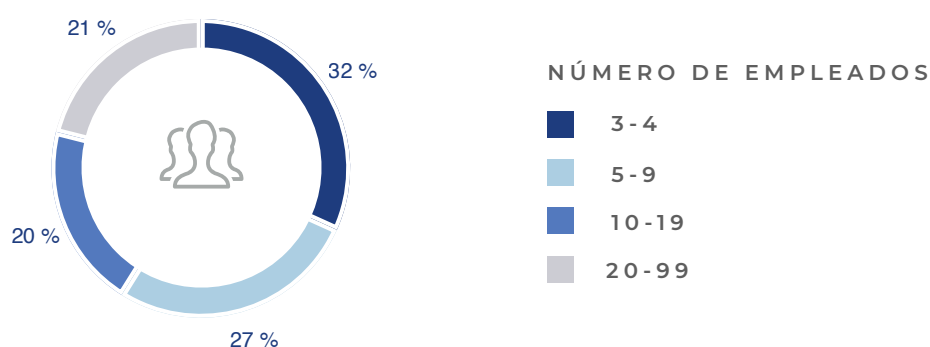
En relación a las variables que comprenden el foco del estudio, a raíz de las cuotas impuestas en el diseño del muestreo (50% mujeres, 25% migrantes), el tamaño de la muestra por cada uno de estos grupos se distribuye de forma homogénea a través de las áreas socio-económicas (Tabla 2.1).

Tabla 2.1 Distribución de la muestra según género, origen y área socio-económica

AREA SOCIO-ECONÓMICA	MUJERES	HOMBRES	MIGRANTE	NO MIGRANTE	TOTAL POR ÁREA
BAJA	152	178	104	226	330
MEDIA	156	161	79	238	317
ALTA	164	177	76	265	341
TOTALES PARCIALES	472	516	259	729	988

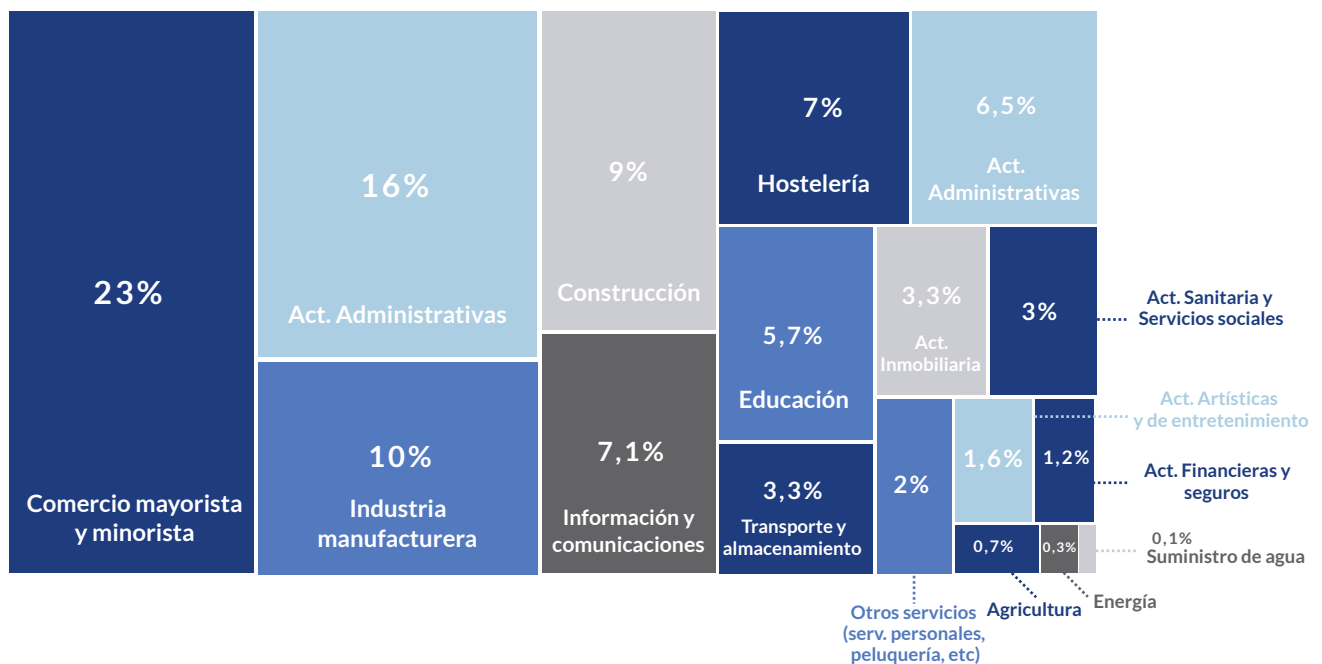
Dentro del grupo de migrantes, los hispanos o latinos suponen el mayor porcentaje (69%), seguidos por los asiáticos (21%), los africanos (6%), y europeos (4%), en último lugar. A pesar de las restricciones de cuota para garantizar la presencia de empresas de mayor tamaño, el 60% de las empresas encuestadas son microempresas, es decir, tienen menos de 10 trabajadores, incluyendo el gerente o el grupo de gerencia, en su caso (Figura 2.1).

Figura 2.1 Distribución de la muestra por tamaño de empresa



En relación a la actividad económica, la muestra recoge empresas categorizadas en 17 sectores empresariales (CNAE 2009), como se puede visualizar en la Figura 2.2. Los tres sectores con mayor cantidad de empresas encuestadas son el sector del comercio (23%), actividades profesionales-científicas (16%) e industria manufacturera (10%).

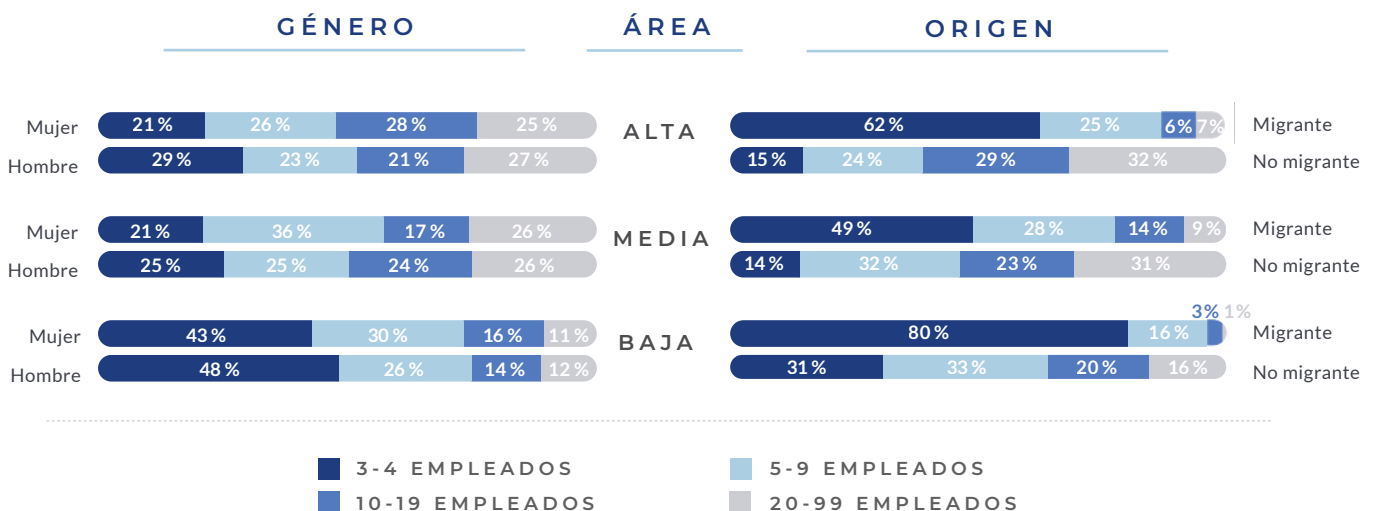
Figura 2.2 Distribución de la muestra por actividad económica



Nota: Los porcentajes se obtuvieron sobre el total de PYMEs de los que constaba la actividad económica en los registros originales (n=733).

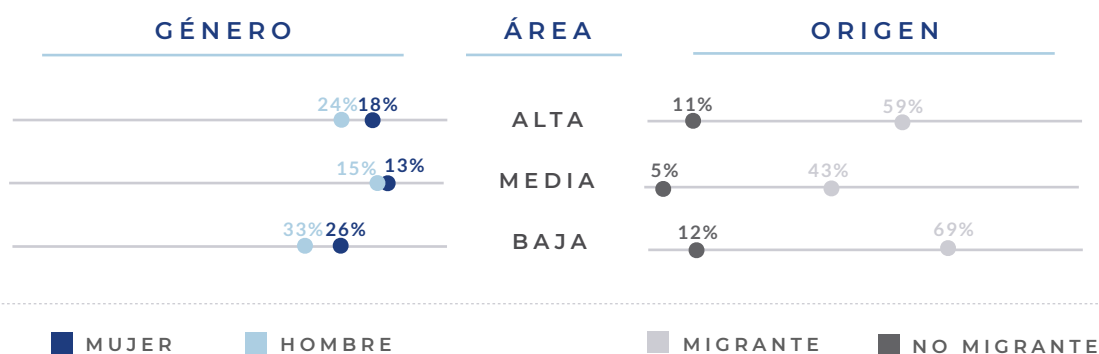
Se observan ligeras variaciones, en términos de representación, respecto al número de empresas encuestadas según el género del gerente, el tamaño de la empresa y el área socio-económica donde se ubica la empresa. Nótese que dentro del grupo de emprendedores migrantes existe un mayor porcentaje de micro-empresas, particularmente en el área de perfil socio-económico baja (80%) y contrastando con las áreas media (49%) y alta (62%), como se puede visualizar en la Figura 2.3.

Figura 2.3 Tamaño de la empresa según área socio-económica, género y origen del gerente



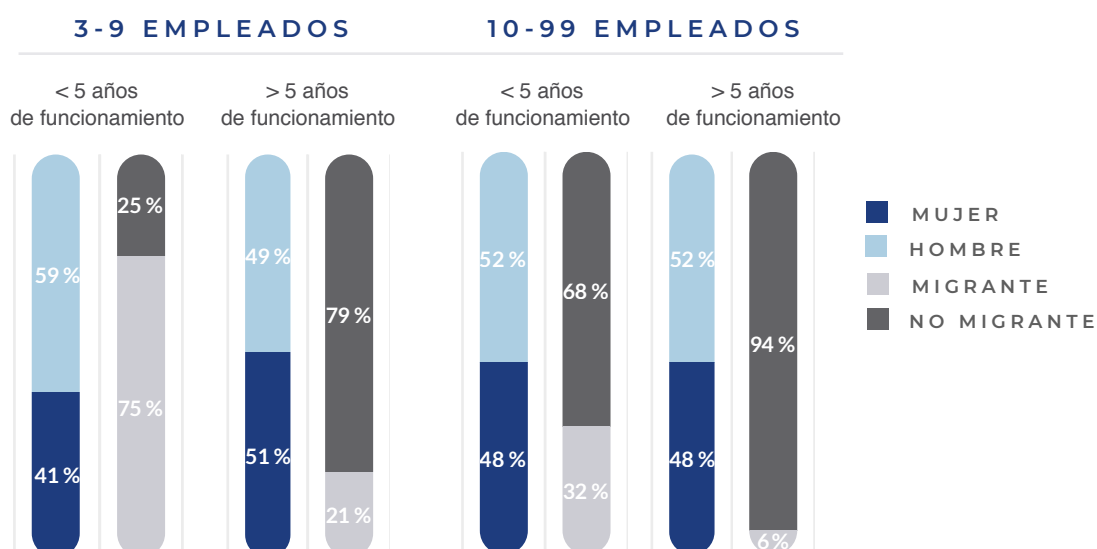
No obstante, se evidencia un patrón diferente en las empresas dirigidas por gerentes migrantes y en su relación con la antigüedad de la empresa (Figura 2.4): a diferencia del resto de grupos analizados, existe una mayor proporción de empresas jóvenes que antiguas ubicadas en áreas con perfil socio-económico bajo (68%) y alto (59%), mientras que la proporción de empresas antiguas supera a las jóvenes en áreas con perfil medio.

Figura 2.4 Antigüedad de la empresa según género o origen del gerente (<5 años)



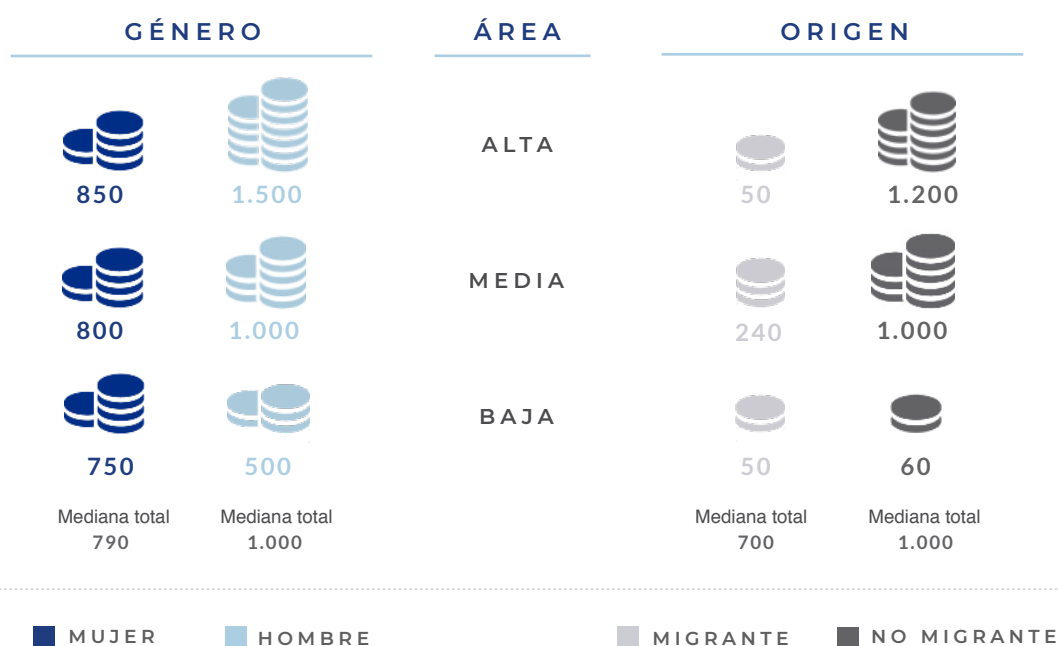
Un aspecto que se vincula a la edad de la empresa es el tamaño de la empresa, medida a través del número de empleados. Al contrastar ambas variables y considerando el origen y el género de los gerentes (Figura 2.5) es notorio que, entre las microempresas jóvenes, caracterizadas por tener menos de 10 empleados y menos de 5 años de funcionamiento, existe una representación importante de gerentes migrantes (75%); mientras que la gran mayoría de empresas que se caracterizan por tener un número mayor de empleados y más de 5 años de funcionamiento son lideradas por gerentes no migrantes (94%). En cambio, las diferencias son menos resaltantes al considerar el género del gerente, es decir, la distribución por género es muy similar entre las empresas jóvenes y antiguas, así como en pequeñas y las de mayor tamaño.

Figura 2.5 Empresas dirigidas por gerentes mujeres, hombres, migrantes y no-migrantes según tamaño y antigüedad de la empresa



En relación a la facturación del último año de operaciones de la empresa (Figura 2.6), se observa un contraste interesante entre las empresas lideradas por gerentes migrantes, quiénes informan de una facturación con una mediana de 70.000€, y los gerentes no migrantes con 1.000.000€ de ingresos reportados. Del mismo modo, las empresas lideradas por gerentes hombres alcanzan 1.000.000€ de ingresos anuales frente a las empresas lideradas por gerentes mujeres que facturan 790.000€ por año. Además, destacan los mayores ingresos anuales provenientes de empresas ubicadas en el área socio-económica alta, patrón que se repite para el grupo de empresas lideradas por gerentes mujeres (850.000€ por año), gerentes hombres (1.500.000€ por año) y gerentes no migrantes (1.200.000€ por año), exceptuando el grupo de gerentes migrantes donde el área socio-económica media es el que se posiciona con la facturación anual más alta (240.000€ por año).

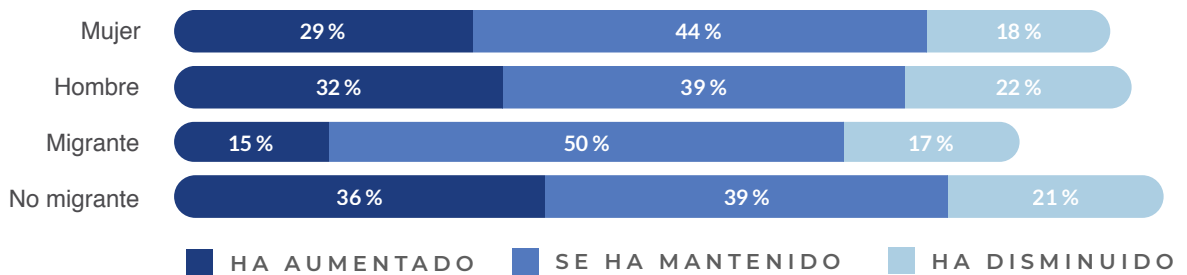
Figura 2.6 Volumen de facturación según área socio-económica (en miles de €, mediana)



Otra perspectiva respecto a la facturación reportada por las empresas es la que se muestra en la Figura 2.7, que da cuenta de aquellos negocios que informaron un aumento en su facturación comparado con el año anterior. Los gerentes no migrantes (36%) experimentaron un incremento en su facturación con mayor frecuencia que los gerentes migrantes (15%). En cambio, las empresas dirigidas por migrantes (50%) tienden a mantener su mismo nivel de facturación con mayor frecuencia que aquellas lideradas por gerentes no migrantes (39%). De forma menos acusada, los porcentajes de las empresas lideradas por gerentes hombres (32%) respecto a aquellas lideradas por gerentes mujeres (29%) informaron de un incremento en la facturación. Asimismo, son más los gerentes hombres (22%) que gerentes mujeres (18%) los que informan haber disminuido su facturación y más gerentes mujeres

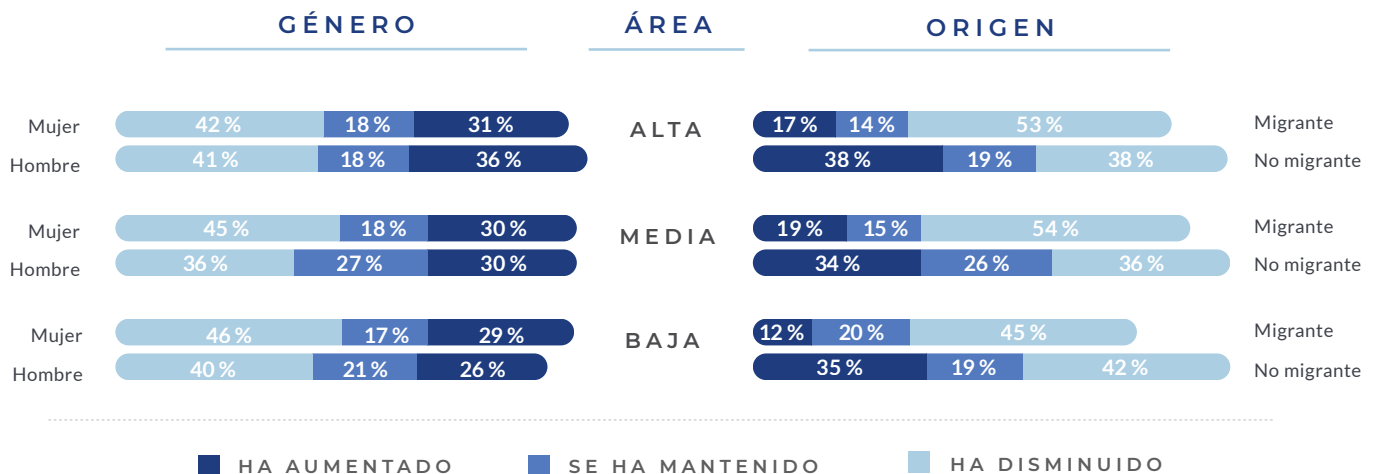
(44%) que hombres (39%) tienden a mantenerse en el mismo nivel de facturación respecto al año anterior. Si observamos la facturación según el nivel socio-económico del área, la evolución de la facturación tiende a ser similar en todas las áreas, con una ligera concentración de crecimiento en áreas altas (Figura 2.8).

Figura 2.7 Evolución de facturación en el último año según género y origen del gerente



Nota: Los porcentajes que faltan para completar el 100% en cada grupo analizado corresponden al total de personas que no proporcionaron la facturación de su empresa.

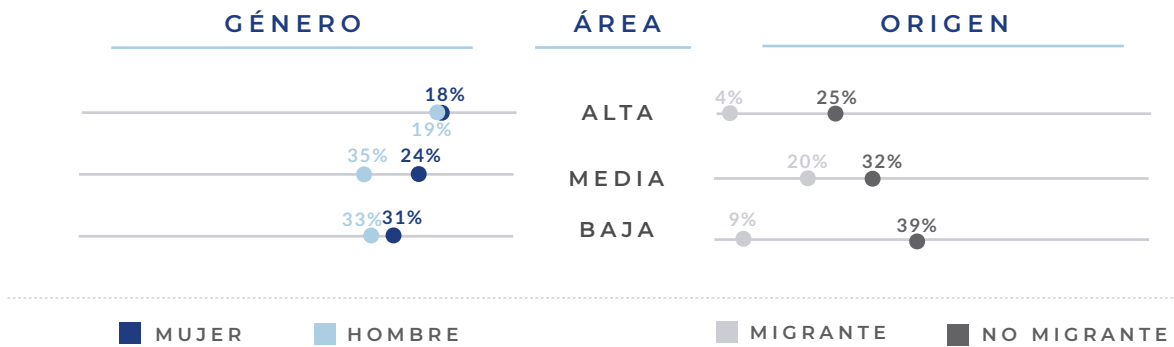
Figura 2.8 Evolución de facturación en el último año según área socio-económica, género y origen de los gerentes



Nota: Los porcentajes que faltan para completar el 100% en cada grupo analizado corresponden al total de personas que no proporcionaron la facturación de su empresa.

Respecto a la actividad de exportación, dentro del grupo de gerentes mujeres y de no migrantes se observa una tendencia creciente de exportaciones siguiendo el curso de las áreas socio-económicas baja, media y alta (Figura 2.9). Sin embargo, en el grupo de gerentes hombres, existe una mayor tendencia a la exportación en el área socio-económica media (35%) y alta (33%). Asimismo, para el grupo de migrantes, el perfil exportador se concentra en el área media. En general, se observa que el grupo de empresas lideradas por migrantes exportan menos que sus pares no migrantes.

Figura 2.9 Empresas que exportaron en el último año



En las Figura 2.10 se muestran los objetivos a futuro (próximos 3 años) seleccionados por los gerentes, desglosando por género y origen. La mayoría, independientemente de los factores estudiados, espera mantener su negocio igual. Gran parte de los migrantes (73%), además, tiene como objetivo contribuir a la comunidad local.

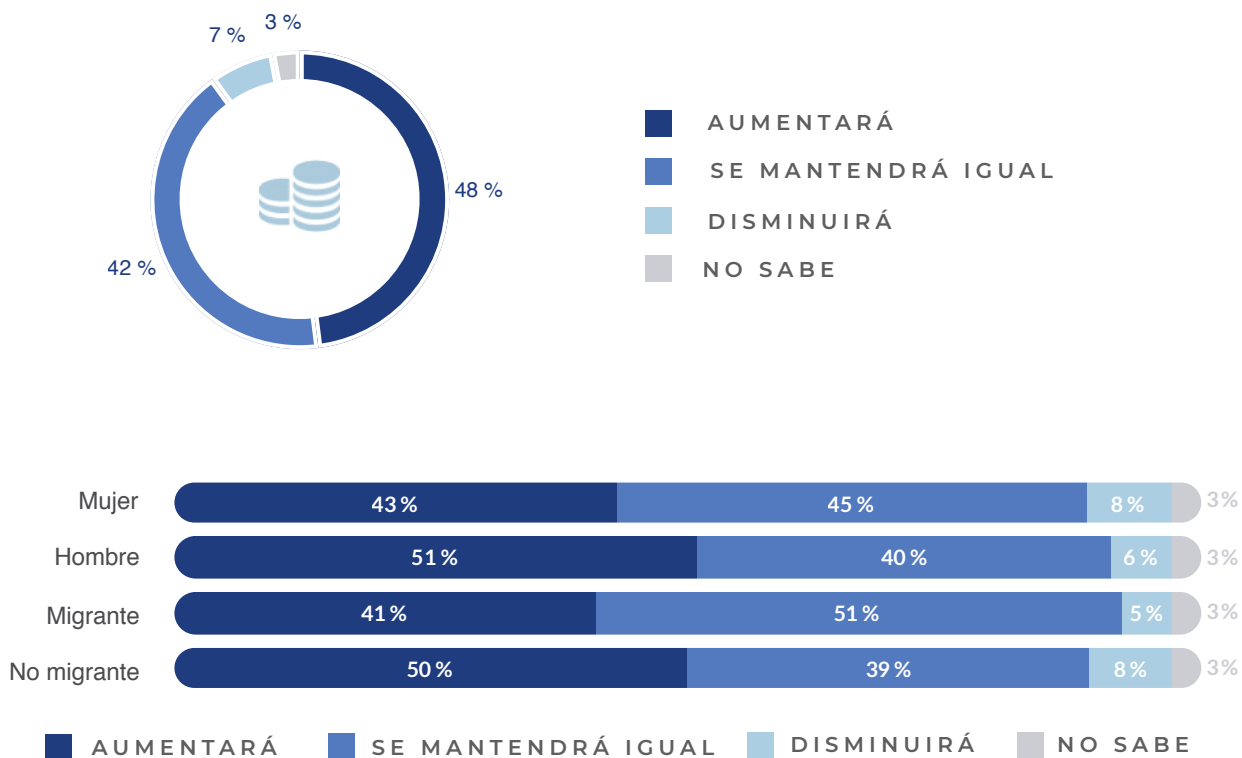
Figura 2.10 Objetivos a futuro de la empresa según género y origen del gerente



Nota: Los porcentajes se obtuvieron con las respuestas a la pregunta tipo Likert 1-5, con valoración de menor a mayor importancia.

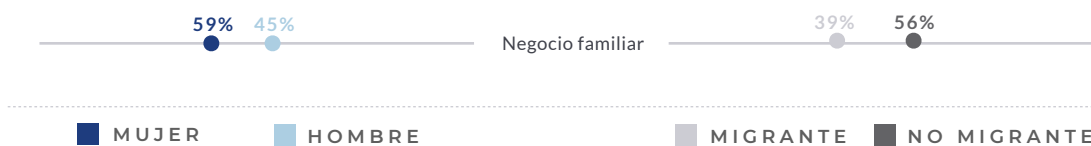
Además de los objetivos a futuro, otra de las proyecciones que realizan los gerentes es acerca de la evolución de su facturación (Figura 2.11). Para la muestra total, el 48% de gerentes espera un incremento en su facturación para los siguientes 12 meses. De igual manera, lo hacen los gerentes hombres (51%) y los gerentes no migrantes (50%); mientras que, para las gerentes mujeres (45%) y los gerentes migrantes (51%) priman las expectativas de mantener el mismo nivel de ingresos.

Figura 2.11 Expectativas sobre la evolución de facturación en los próximos 12 meses



Por último, la mayoría de las empresas encuestadas son negocios familiares. Se observa, sin embargo, una proporción menor de empresas familiares entre los gerentes hombres y migrantes.

Figura 2.12 Empresas que pertenecen a un negocio familiar según género y origen del





EL 35% NO TIENE UN PLAN DE CONTINGENCIA, MIENTRAS QUE EL 22% PIENSA QUE FUE INDISPENSABLE DURANTE LA CRISIS

3. Resiliencia empresarial

En esta sección, analizamos la capacidad de las empresas para enfrentarse y prosperar ante la adversidad. Para ello, analizamos cómo las empresas anticipan los posibles desafíos a futuro y de qué forma evalúan las estrategias implementadas, tras haber superado desafíos en el pasado. En concreto, consideramos los siguientes aspectos: los desafíos percibidos (3.1), las experiencias ante la adversidad (3.2), la búsqueda de asesoramiento externo (3.3), y las causas de crisis y estrategias de superación que emplearon (3.4).

3.1. Desafíos percibidos por los gerentes

“QUERÍAMOS ABRIR OTRO LOCAL AQUÍ, PARA UNIRLO CON EL QUE TENEMOS, PERO NOS HEMOS ECHADO PARA ATRÁS SOLAMENTE POR TODO EL PAPELEO QUE NOS PIDEN. YO PIENSO QUE HAY MUCHA BUROCRACIA”.
(GERENTE DE HOSTELERÍA)

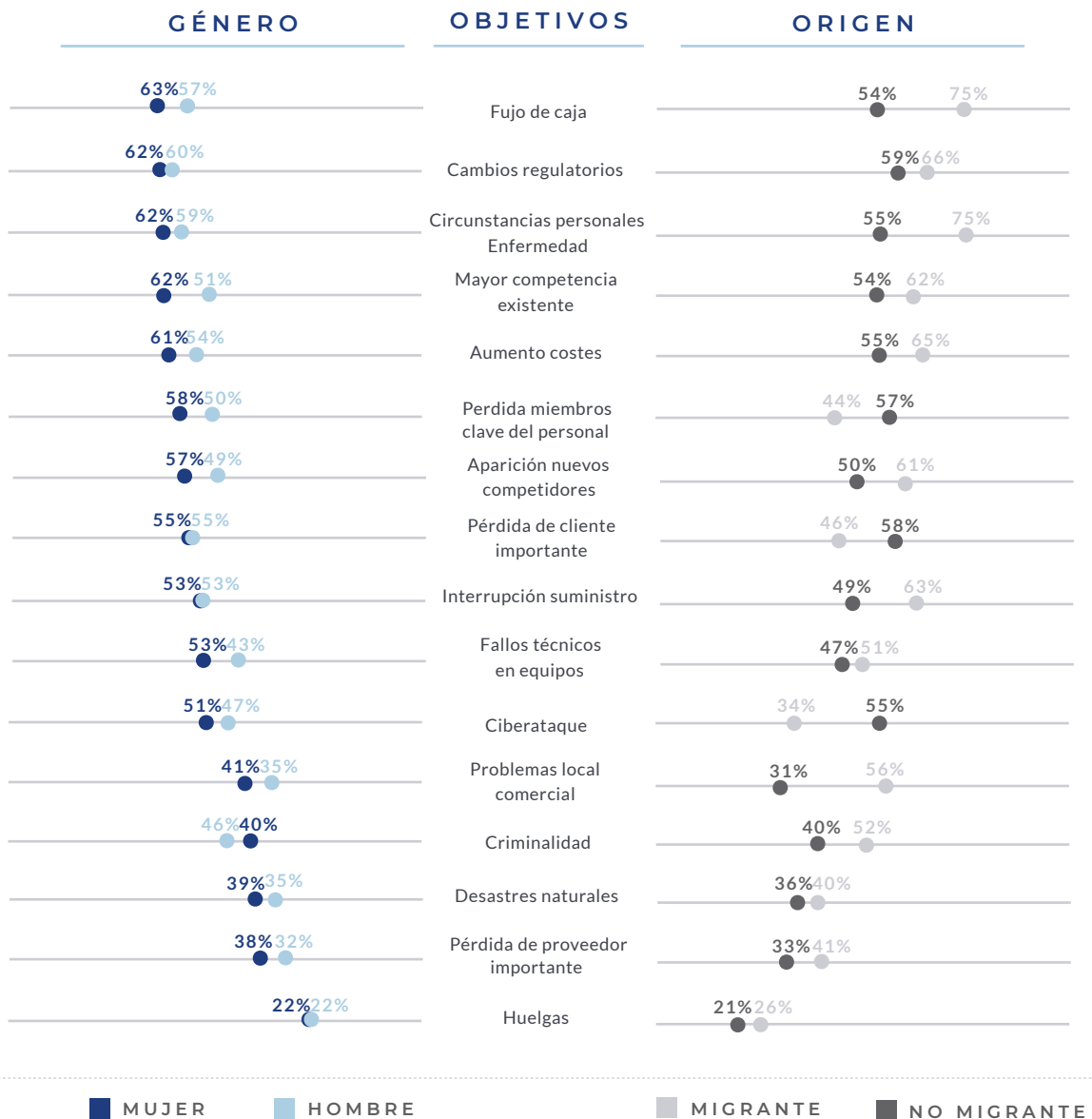
Conocer los desafíos que los gerentes identifican para su negocio es un aspecto que ayuda a entender cómo se preparan para afrontarlos. En la Figura 3.1.1 podemos observar que la mayoría de las gerentes mujeres (63%) anticipan los problemas de flujo de caja como un desafío importante de cara a futuro, mientras que los gerentes hombres mencionan en mayor medida los cambios regulatorios (60%). La diferencia más grande entre ambos se observa en su valoración acerca del desafío que supone la mayor competencia, donde una mayor proporción de gerentes mujeres percibe la competencia como un desafío significativo.

OPINIONES DEL GRUPO DE ASESORES

“PIENSO QUE EL FLUJO DE CAJA Y LOS CAMBIOS DE NORMATIVA SERÁN LOS DESAFÍOS MÁS MENCIONADOS”. “YO PIENSO QUE LA CRIMINALIDAD SERÁ MENCIONADA CON MAYOR INCIDENCIA Y EL CIBERATAQUE CON MENOR FRECUENCIA EN EL GRUPO DE GERENTES MIGRANTES”.

“LA QUE TEMEMOS TODOS LOS EMPRESARIOS, LA COMPETENCIA. LÓGICAMENTE, CUANDO LA COMPETENCIA NO RESPETA UNA ÉTICA, SOBRE TODO EN EL TEMA DE PRECIOS, ESO PUEDE DE ALGUNA FORMA FASTIDIAR A TODOS”. **(GERENTE DE EMPRESA DE PUBLICIDAD)**

Figura 3.1.1 Desafíos percibidos por los gerentes según género y origen



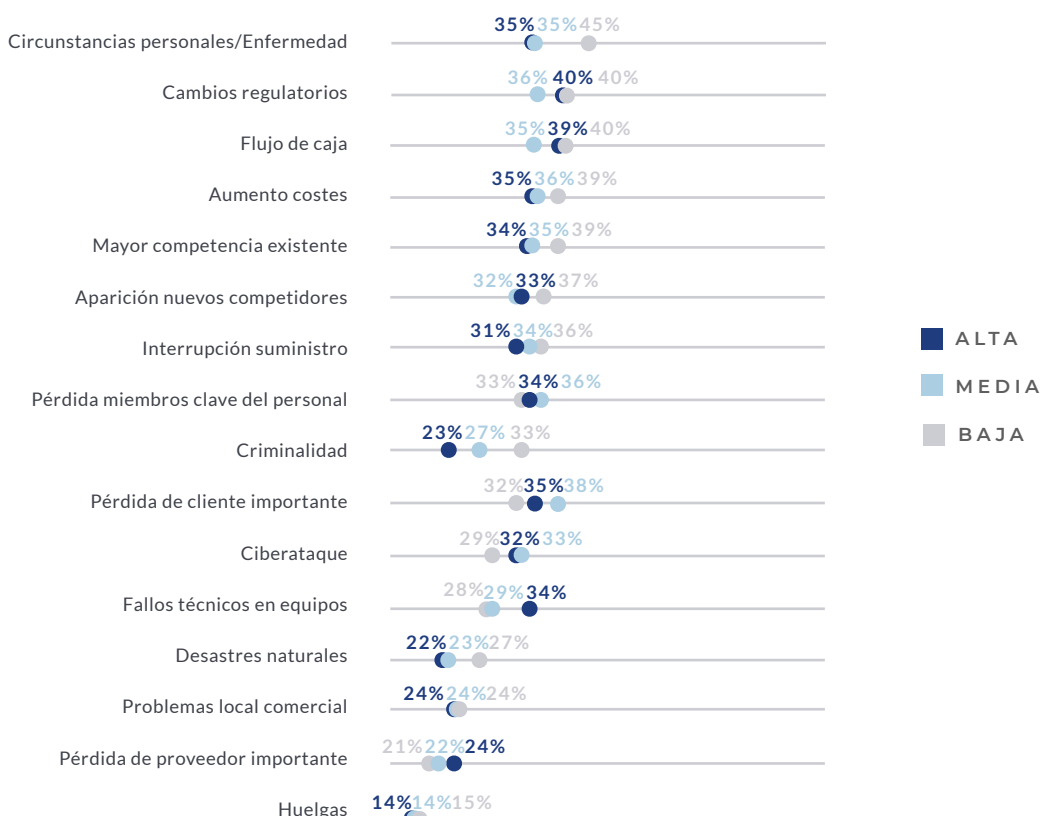
El análisis de los desafíos considerando el origen de los gerentes complementa la perspectiva anterior. En este caso, el 75% de gerentes migrantes percibe que las circunstancias personales y los problemas relacionados con los flujos de caja serán los mayores retos en el futuro. Por el contrario, las circunstancias personales resultan menos preocupantes a los gerentes no migrantes (55%), quienes perciben los cambios regulatorios (59%), la pérdida de algún cliente importante (58%) o de algún miembro clave del personal

“ESTOY SEGURO QUE SE NOTA [LA PRODUCCIÓN] CUANDO YO ESTOY COMPARÁNDOLO CON CUANDO NO ESTOY, O CUANDO ESTÁ SOLO MI SOCIO POR EJEMPLO”.
(GERENTE DE HOSTELERÍA)

“YO LA EMPRESA LA COMPRÉ CON 2 O 3 CLIENTES, EL SIGUIENTE AÑO EL CLIENTE PRINCIPAL SE JUBILÓ, ERA EL QUE MÁS FACTURABA AL AÑO Y A PARTIR DE AHÍ HE TENIDO QUE BUSCAR. YO NO DIRÍA QUE PELIGRÓ, PERO SÍ UN POCO RIESGOSO, PORQUE ERA UNO DE LOS CLIENTES PRINCIPALES QUE MANTENÍA LA EMPRESA”.
(GERENTE DE EMPRESA DE BORDADOS)

(57%), como desafíos igual de amenazantes. Respecto a las diferencias según áreas socio-económicas (Figura 3.1.2), las circunstancias personales vuelven a preocupar en mayor medida, en este caso, a los empresarios ubicados en áreas de perfil socio-económico bajo. La criminalidad también se presenta relacionado al nivel socio-económico, siendo percibido como mayor desafío en áreas de mayor vulnerabilidad. La visión conjunta del resto de posibles desafíos sugiere una relativa similitud entre las áreas.

Figura 3.1.2 Desafíos percibidos por los gerentes según áreas socio-económicas

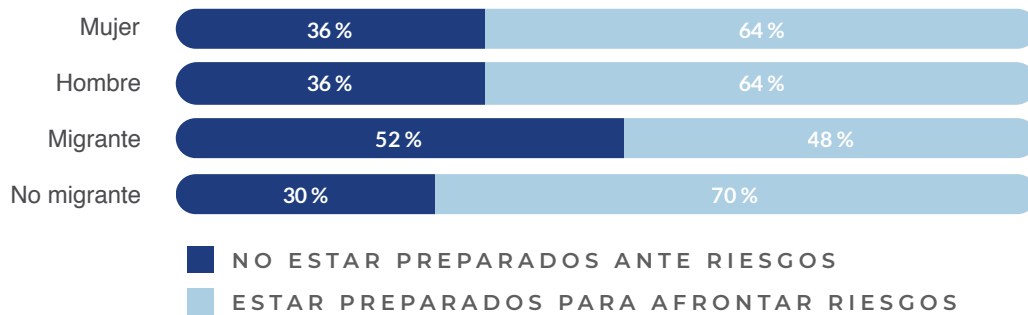


Relacionado a los desafíos percibidos, a continuación, se analiza la planificación de los gerentes para dar respuesta a los riesgos del negocio. Tal y como muestra la Figura 3.1.3, el 52% de gerentes migrantes no piensa en los riesgos hasta que surgen o tampoco tienen un plan específico para enfrentarlos, lo que contrasta con el 30% de gerentes no migrantes que tampoco lo hacen. Esta gran diferencia da cuenta de la falta de previsión en las empresas lideradas por gerentes migrantes. Por otro lado, las diferencias según el género de los gerentes son nulas, se observa la misma proporción de gerentes hombres y mujeres (36%) que informan no tener una planificación formal frente a la adversidad.

“PERDONA, PERO ES QUE NO TENEMOS TIEMPO, NI DE PENSAR. PENSAMOS LO QUE TENEMOS EN EL DÍA A DÍA”. (GERENTE DE EMPRESA DE LIMPIEZA)

“AQUÍ [EN ESPAÑA] A VECES NO TE PUEDES PLANIFICAR PORQUE LA GENTE TE PRESIONA MUCHÍSIMO, TIENES QUE RESOLVER EN EL MOMENTO.” (GERENTE DE EMPRESA DE BORDADOS)

Figura 3.1.3 Planificación ante la adversidad



Nota: Los porcentajes fueron obtenidos sobre el total de personas que contestaron (n=964), se excluyeron los individuos que no contestaron (n=24).

“(…) ES QUE NO PODEMOS HACER UNA PLANIFICACIÓN EXACTA, DEPENDEMOS MUCHO DE LO QUE PASA ALREDEDOR. ESTO NO ES COMO UNA EMPRESA FARMACÉUTICA, QUE SACA UN PRODUCTO Y LO TIENE QUE VENDER. NOSOTROS VENDEMOS COSAS QUE NO SON NECESARIAS; SE PUEDE VIVIR SIN VER UNA EXPOSICIÓN, NO PASA NADA”. (GERENTE DE MUSEOS Y EXPOSICIONES)

3.2. Experiencias ante la adversidad

A continuación, presentamos el porcentaje de empresas que experimentaron crisis en los últimos cinco años (Figura 3.2.1). En primer lugar, destaca la diferencia en función del origen del gerente: mientras que uno de cada cinco gerentes migrantes (22%) menciona haber experimentado una crisis en los últimos cinco años, la cifra se eleva al doble (39%) entre los no migrantes. Esta circunstancia podría estar relacionada con la menor antigüedad de las empresas gestionadas por migrantes. Ambos hallazgos, además, podrían interpretarse como consecuencia de una menor probabilidad de superar adversidades entre los migrantes, dado que la muestra del estudio no cuenta con la participación de empresas que no sobrevivieron una crisis. En cuanto los resultados por género, las empresas lideradas por gerentes mujeres (36%) experimentaron más crisis que sus pares hombres (33%).

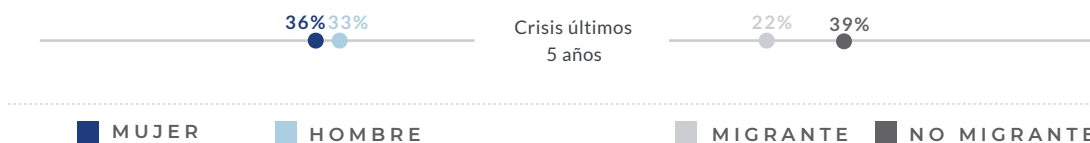
OPINIONES DEL GRUPO ASESOR

“SEGÚN GÉNERO Y SEGÚN EL ÁREA SOCIOECONÓMICA SE ESPERA QUE MENCIONEN LO MISMO. EN EL GRUPO DE MIGRANTES PODRÍAMOS OBSERVAR MÁS CRISIS”.

“YO DIRÍA QUE LAS EXPERIENCIAS DE CRISIS SON MAYORES EN LAS MUJERES DEBIDO A LA CARGA FAMILIAR”.

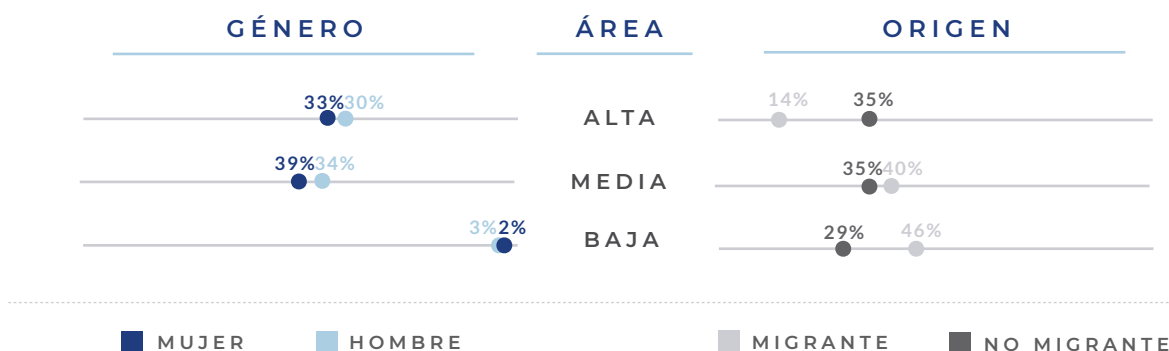
“DEDUZCO QUE LAS CRISIS SON MAYORES EN EL GRUPO DE EMPRESAS LIDERADAS POR MUJERES Y POR MIGRANTES”.

Figura 3.2.1 Empresas que experimentaron crisis en los últimos 5 años



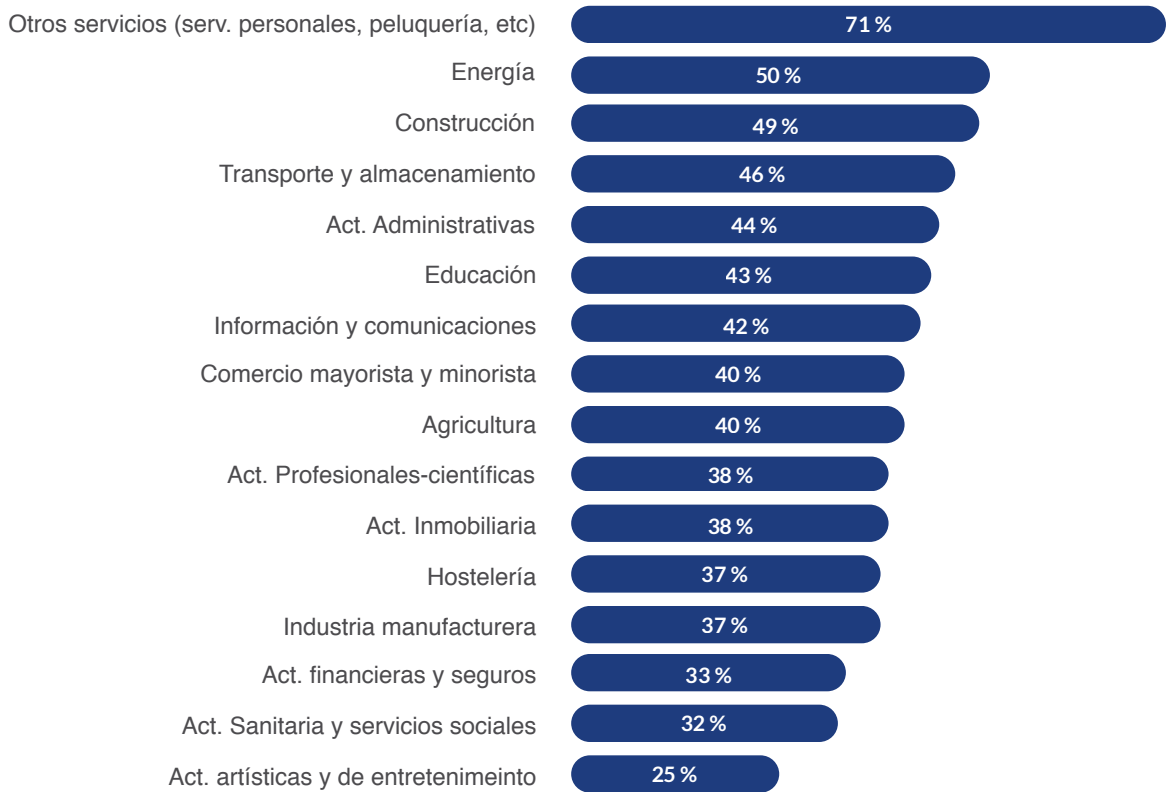
En la Figura 3.2.2 analizamos la presencia de crisis empresariales según el área socio-económica y detectamos un patrón que se repite en el grupo de gerentes migrantes donde la experiencia de adversidad disminuye a medida que el estrato socio-económico se incrementa (baja 46% - media 40% - alta 14%). De manera contraria, para el grupo de gerentes no migrantes, los estratos medio (35%) y alto (35%) son los que mencionan mayor experiencia de crisis. Adicionalmente, los gerentes mujeres y hombres que lideran empresas ubicadas en el área baja experimentan menos experiencias adversas, 2% y 3% respectivamente, y es el área media el que atraviesa más eventos de crisis, 39% y 34% respectivamente.

Figura 3.2.2 Empresas que experimentaron crisis en los últimos 5 años según área socio-económica



Si analizamos la presencia de crisis o adversidad según el sector de la empresa (Figura 3.2.3), se observa que los sectores en los cuales existe una mayor proporción de empresas que experimentaron una crisis son los sectores de servicios personales (71%), energía (50%) y construcción (49%). Adicionalmente, se investigó si la experiencia de crisis según el sector empresarial podía relacionarse con la evolución del sector en los años previos a la encuesta (periodo 2014-19). De los análisis realizados se concluye que las diferencias no se pueden atribuir a la evolución del sector.

Figura 3.2.3 Empresas que experimentaron crisis en los últimos 5 años según el sector de la empresa



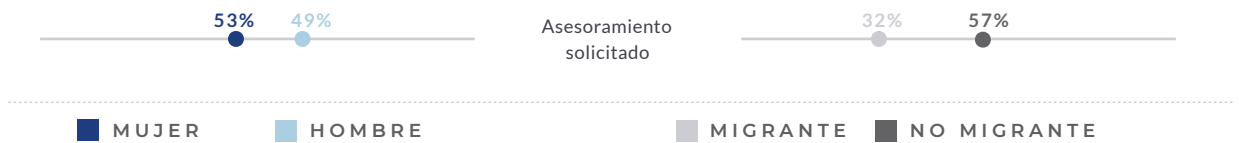
3.3. Búsqueda de información o asesoramiento externo

Un aspecto relevante en la capacidad de superar adversidades es la conectividad de los empresarios con los agentes del ecosistema, dado que éstos podrían proporcionar los recursos y conocimientos necesarios para superar con éxito las crisis, incluso en direcciones a priori desconocidas por el gerente. Al igual que en el caso de la planificación ante futuras crisis, se evidencia una mayor diferencia atendiendo el origen de los gerentes; el 57% de gerentes no migrantes solicitaron asesoramiento externo frente al 32% de gerentes migrantes que también lo realizaron. Existe una diferencia menos marcada si comparamos los porcentajes en términos de género; 53% de gerentes mujeres frente a 49% de gerentes hombres que buscaron apoyo externo (Figura 3.3.1).

OPINIONES DEL GRUPO ASESOR

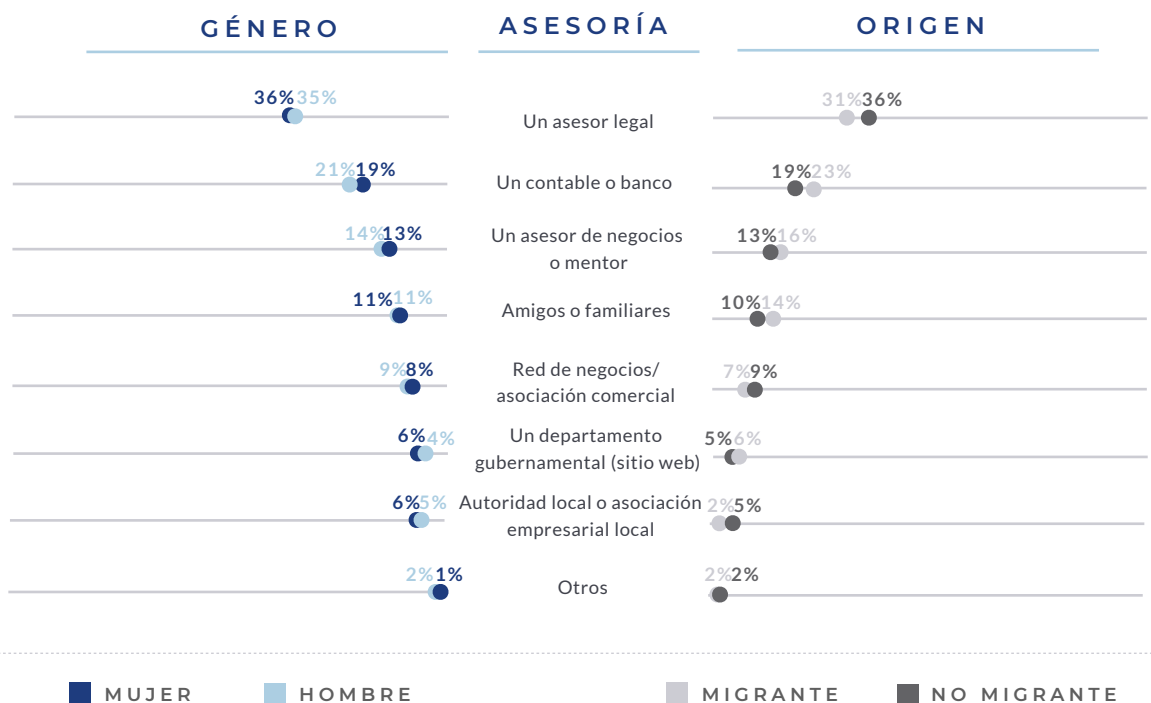
“DESDE MI EXPERIENCIA EN LA OFICINA DE EMPRENDIMIENTO EMPRESARIAL, SON LAS MUJERES QUE ASISTEN MÁS A LAS ASESORÍAS, PERO SON LOS HOMBRES QUE BUSCAN Y LLEGAN A IMPLEMENTAR SUS NEGOCIOS. ES ALGO INTERESANTE LO QUE PASA”.

Figura 3.3.1 Empresas que solicitaron asesoramiento en el último año según género y origen del gerente



Por lo que se refiere al tipo de asesoría solicitada entre aquellos que hacen uso de fuentes externas de información o ayuda (Figura 3.3.2), se puede comprobar cierta similitud en función del género: tanto los gerentes mujeres como los hombres solicitan mayormente los servicios de un asesor legal (36% y 35%), seguido de la asesoría contable y financiera (19% y 21%).

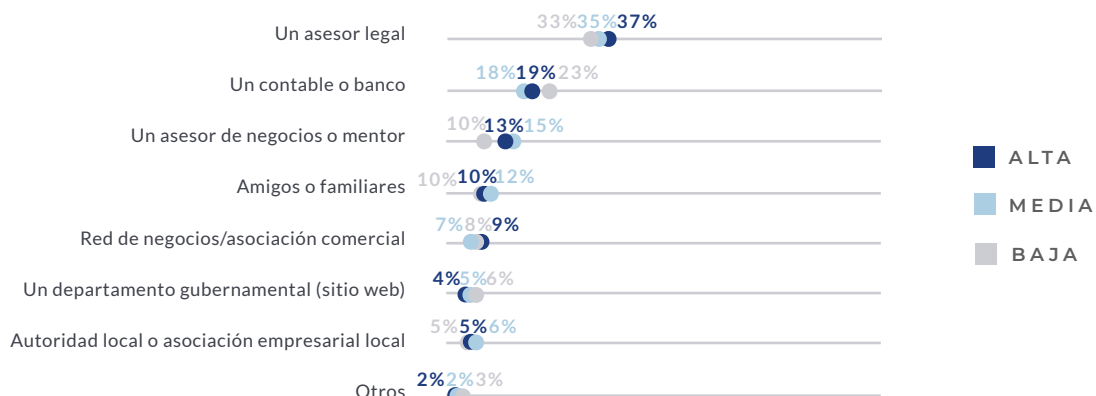
Figura 3.3.2 Tipo de asesoría solicitada según género y origen del gerente



Nota: Los porcentajes se obtuvieron sobre el total de gerentes que respondieron afirmativamente haber solicitado ayuda e incluyen las selecciones múltiples de respuestas. Mujeres (n=525) y hombres (n=521), migrantes (n=908) y no migrantes (n=143).

El análisis equivalente según el origen de los gerentes (Figura 3.3.2), muestra también un patrón similar entre los migrantes y no migrantes: la asesoría legal y contable o financiera surgen como las ayudas externas más demandadas en ambos grupos. Esto constata que las diferencias según el origen residen en el grado en el que usan las ayudas externas, y no en el tipo de ayuda que demandan. Por último, la Figura 3.3.3 muestra el desglose de las ayudas solicitadas según el área socio-económica. Se observa que el uso del asesoramiento legal se relaciona con la vulnerabilidad del área, incrementándose su uso al pasar de áreas de perfil socio-económico bajo (33%) a medio (35%) y por último a alto (37%). Destaca, asimismo, el mayor uso de asesoría contable o financiera en áreas de perfil socio-económico bajo (23%) en comparación a las empresas de áreas de perfil medio (18%) y alto (19%).

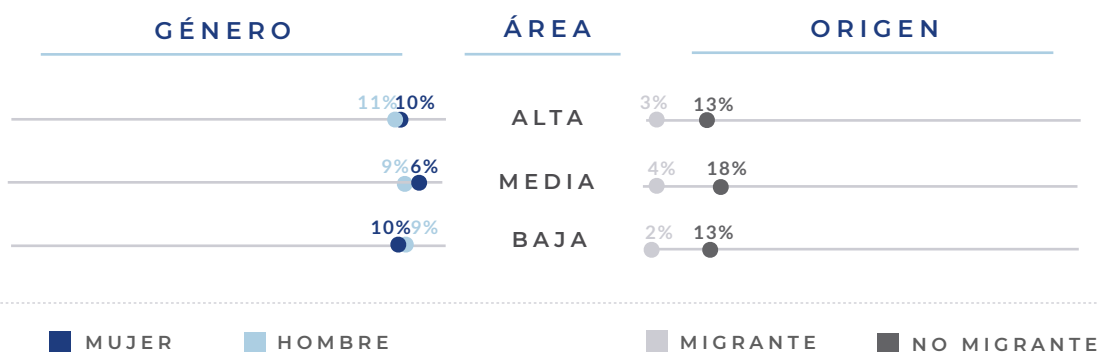
Figura 3.3.3 Tipo de asesoramiento solicitado según el área socio-económica



Nota: Los porcentajes se obtuvieron sobre el total de selecciones (incluyendo selecciones múltiples) realizadas por los gerentes del área baja (n=295), media (n=365) y alta (n=391).

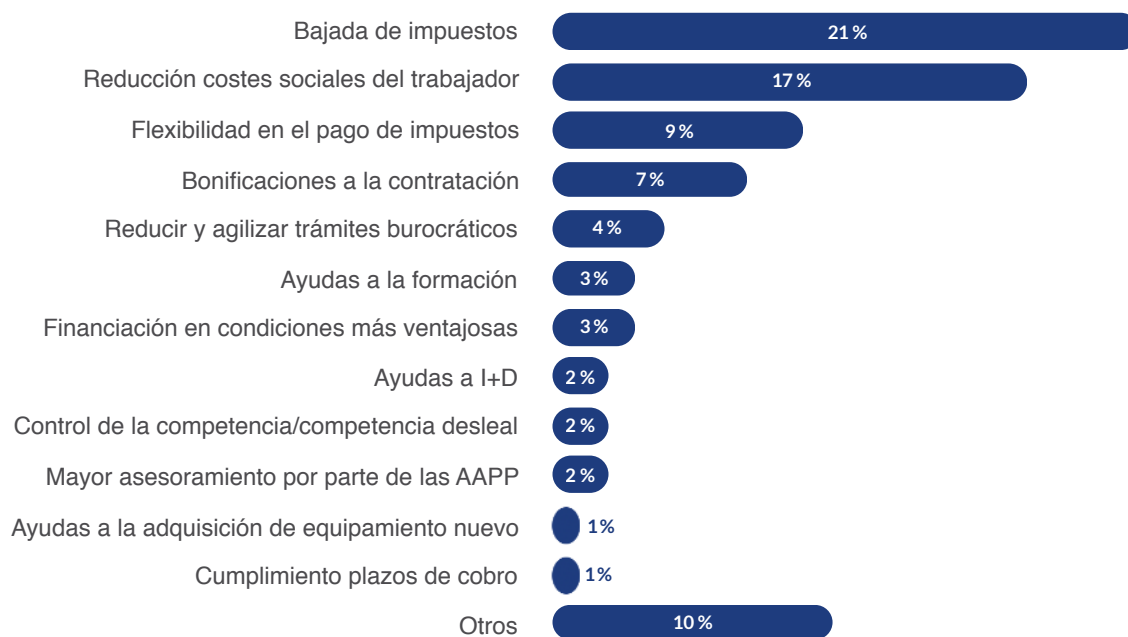
Respecto a las ayudas recibidas por parte de las Administraciones Públicas (Figura 3.3.4) los gerentes no migrantes posicionados en áreas de perfil socio-económico bajo (13,3%) y alto (12,8%) son los que reciben más apoyo de instituciones públicas que los no migrantes de áreas medias. Resalta la poca ayuda recibida por los gerentes migrantes en las tres áreas socio-económicas (es decir, alta, media y baja). Los gerentes hombres de áreas altas (11%) y las gerentes mujeres de áreas bajas (11%) también reciben más ayudas que sus pares en otros tipos de áreas.

Figura 3.3.4 Empresas que han recibido ayuda de las Administraciones Públicas



Independientemente de las ayudas percibidas, los gerentes sugirieron de forma abierta en la encuesta las ayudas públicas que les resultarían más útiles de cara a mejorar la supervivencia de su empresa (Figura 3.3.5). Los gerentes encuestados principalmente desearían que las Administraciones Públicas implantaran medidas destinadas a reducir la carga impositiva (21%) y a los costes sociales del trabajador (17%), así como una mayor flexibilidad en el pago de impuestos (9%).

Figura 3.3.5 Tipo de apoyo que desearían recibir por parte de las Administraciones



Nota: Los porcentajes se obtuvieron sobre el total de selecciones (incluyendo selecciones múltiples) realizadas por los gerentes para cada una de las opciones (1290 selecciones realizadas).

3.4. Causas de crisis y estrategias de superación

“LLEGA UN MOMENTO EN QUE NO PUEDES COMPETIR. NOSOTROS LA MÁQUINA MÁS GRANDE QUE TENÍAMOS ERA DE 30 TONELADAS Y HABÍA EMPRESAS GRANDES QUE TENÍAN DE 50 O 60 TONELADAS”. (GERENTE DE UNA EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN)

En este apartado exploramos las causas atribuidas a las crisis que mencionan los gerentes encuestados (Figura 3.4.1). Como era previsible, las dos causas con mayor incidencia son la crisis económica en general (17%) y la disminución en la facturación de las empresas (17%). Ambas causas están claramente vinculadas, pues es probable que los gerentes que identificaron como causa de crisis en su empresa la crisis económica general, también reconocieran una bajada en facturación. El resto de causas son mencionadas por menos del 10% de empresas, sin embargo, cabe mencionar el problema de clientes morosos (8,8%) y los problemas de liquidez (8,5%), que también fueron puestos de manifiesto en las entrevistas personales. El **caso práctico** ejemplar destaca estos retos

“YO PIENSO QUE UNA AMENAZA PARA MI EMPRESA PODRÍA SER LA CRISIS POLÍTICA, O CIRCUNSTANCIAS ASÍ DE FUERA, PORQUE SI YO SIGO CON MI RUTINA, EN PENSAR EN HACER LO MEJOR POSIBLE YO PIENSO QUE LA GENTE SEGUIRÁ VINIENDO. EL PROBLEMA SERÍA SI LA GENTE NO TUVIERA DINERO PARA VENIR”. (GERENTE DE HOSTELERÍA)

“LOS IMPAGOS SON LO QUE A MÍ ME PUEDEN HUNDIR. REALMENTE AQUÍ EN EL TRABAJO NO TENGO MIEDO A NO SEGUIR RINDIENDO, TENGO MIEDO A NO COBRAR LO QUE VENDO”. (GERENTE DE UNA EMPRESA DE PUBLICIDAD)

SOFÍA LÓPEZ - SERVICIOS AMBIENTALES S.L.

No fue solo el cambio climático lo que llevó a Sofía López a iniciar su propio negocio de consultoría ambiental junto con un grupo de colegas, después de que la empresa para la cual trabajaba quebrara. Sin trabajo y sin pagar las cuentas, imperaba la necesidad de tener ingresos. Con un socio-financiero deshonesto, algunos pagos atrasados de entidades públicas y algunas experiencias posteriores de bancarrota, ella todavía se sigue fortaleciendo y su negocio está prosperando. ¿Cómo lo hizo ella y qué podemos aprender?

¿Cómo lo hizo?

En 1996, Sofía estaba sin trabajo, porque la administración de su antigua compañía había fracasado. Cuatro ex colegas se unieron a su visión de comenzar algo por su cuenta como socios. Un antiguo cliente que prometía contratos y capital a cambio del 51% del capital social se unió como socio financiero. Sofía tenía ocho años de experiencia en la industria y sabía lo mal que gestionaba su antiguo empleador. Tenía ideas sobre qué mejorar y sabía que el producto principal de las evaluaciones ambientales y los informes que ella y sus colegas estaban entregando eran de una calidad sólida. Sofía también conocía a la mayoría de los clientes, por lo que no fue difícil convencer a varios de ellos para que le dieran una oportunidad a ella y a su equipo.

Sofía mantuvo una visión clara de cómo entregar un trabajo de calidad. Pero no todos llevaban la misma carga. El socio financiero, que se había comprometido en brindar clientes y fondos, no cumplía. En cambio, estaba más preocupado en sus otras inversiones. Inevitablemente, las tensiones crecieron. Sofía defendió su intento de apartarlo de la empresa. En un enfrentamiento fuerte, los cuatro ex colegas y ahora socios se unieron a Sofía y expulsaron al inversionista financiero. La separación no fue fácil y dio lugar a la disolución de la antigua y al inicio de una nueva sociedad legal en 1998.

En la segunda etapa, la puesta en marcha fue más fácil. Muchos clientes se quedaron y la demanda creció. Sin embargo, la expansión de la financiación y los largos plazos de los proyectos fueron difíciles. La recolección oportuna de las cuentas por cobrar se convirtió en un problema, especialmente con proyectos grandes que provenían de instituciones públicas. Los períodos de cobertura de hasta seis meses sin pago les enseñaron a ser austeros y flexibles, y surgieron estrategias como solicitar el pago parcial al inicio de un proyecto. Si bien se podía confiar en los clientes más antiguos dándoles plazos largos de pago, los bancos, sin embargo, se mostraron incómodos con el financiamiento de sumas más grandes para un negocio basado en servicios. Los socios debían ajustarse a los pagos salariales poco regulares, ya que los salarios mensuales de los empleados tenían prioridad. Antes del verano o Navidad, los socios proporcionaban de sus fondos personales para pagar las facturas a medida que se agotaban las líneas de crédito y los clientes más grandes demoraban los pagos hasta después de las vacaciones.

Hoy, con 20 empleados y más de 20 años de experiencia brindando servicios medio-ambientales en todo el territorio nacional, vale la pena aprender cómo convertir el viento en contra en impulso para avanzar.

¿Qué podemos aprender?

La autoconfianza y una actitud positiva pueden diferenciar a los empresarios que tienen éxito. Esto hace que se mantengan fieles a sus creencias. La visión clara de Sofía no solo la ayudó a ella, sino que llevó a sus compañeros a atravesar momentos difíciles. La capacidad de comunicar esta visión inspiró a quienes la rodeaban y dudaban de sus posibilidades de éxito, especialmente cuando enfrentaban adversidades.

La disposición de Sofía para adaptarse, incluso a un alto costo, se muestra en la flexibilidad de cerrar una empresa para abrir otra, poniendo fin a la colaboración con el socio financiero. Lo mismo es evidente cuando se responde a la baja tasa de los pagos con la introducción de pagos fraccionados para los clientes y la aceptación de pagos irregulares para los salarios de ella y de sus socios.

El manejo de la incertidumbre de manera deportiva, en lugar de ser vista una carga, caracterizó la postura de Sofía sobre el futuro. Comprendiendo que después de resolver la primera incertidumbre, siempre surgiría una segunda, ella tomó fuerzas de experiencias anteriores para seguir adelante.

“Cuando del cielo caen limones, debes saber cómo hacer limonada” para Sofía, eso significaba enfocarse en las cosas que uno puede controlar: actitud y adaptación.

Figura 3.4.1 Causas de la crisis



Frente a los eventos adversos experimentados por las empresas surgen las estrategias de solución que los gerentes implementaron para afrontarlos. La Figura 3.4.2 destaca como “solución” más frecuente, el uso de reservas o provisiones financieras (53%). En general, entendemos esta respuesta como una forma autónoma de resolver problemas, aunque de limitada aplicabilidad para las empresas que cuentan con menos recursos financieros. De hecho, esta solución también se destacó en varias entrevistas en profundidad.

“LA NUEVA LEGISLACIÓN DE CIRCULACIÓN DE VEHÍCULOS Y DEMÁS NO NOS HA BENEFICIADO, SIN EMBARGO, NOS HA BENEFICIADO PARA DECIDIR IRNOS DE AQUÍ Y UNIFICAR TODO (PLANTA-ALMACÉN-VENTAS)”. (GERENTE DE INDUSTRIA DE MENAJE)

“EN AGOSTO Y DICIEMBRE SE PUEDE RETRASAR ALGO, PERO PRÁCTICAMENTE EL 100% DE LOS CLIENTES”. (GERENTE DE UNA EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN)

La segunda solución más seleccionada fue el desarrollo de un plan de respuesta a la crisis (44%), que podría sorprender a quien piensa que durante una crisis no se tiene tiempo para desarrollar un plan. Resulta también llamativo que más que un tercio de gerentes buscara asesoramiento o ayuda especializada (38%), lo cual podría entenderse como ayuda externa y profesional (a diferencia de un 23% que buscó ayuda en su propia red de contactos informales). Más de un tercio de las empresas (37%) se vieron obligadas a despedir o reducir las horas de trabajo de su personal, lo que deja constancia de la gravedad de las crisis que han vivido los 342 empresarios que sufrieron una crisis en su empresa.

“CON EL PROBLEMA AHÍ DELANTE, TIENES QUE CRECER PORQUE SI NO, SI TE QUEDAS ASÍ, NADIE TE LO VA A RESOLVER. TIENES QUE MOVERTE TÚ MISMA”.

“AQUÍ NOS BUSCAMOS LA VIDA”.
(GERENTE DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE LIMPIEZA)

“CREO QUE LA RECESIÓN ECONÓMICA VIENE, Y ESTAMOS EMPEZANDO A PREPARARNOS PARA ELLA, BUSCANDO VÍAS DE NEGOCIO Y CAMBIANDO EL SECTOR UN POCO”. (GERENTE DE EMPRESA DE DOMÓTICA)

“ES CIERTO QUE TENEMOS QUE PLANIFICAR PARA EVITAR EL PROBLEMA, PERO A VECES SE REACCIONA MÁS RÁPIDO CUANDO TIENES EL PROBLEMA FRENTE A TI”. (GERENTE DE EMPRESA DE PUBLICIDAD)

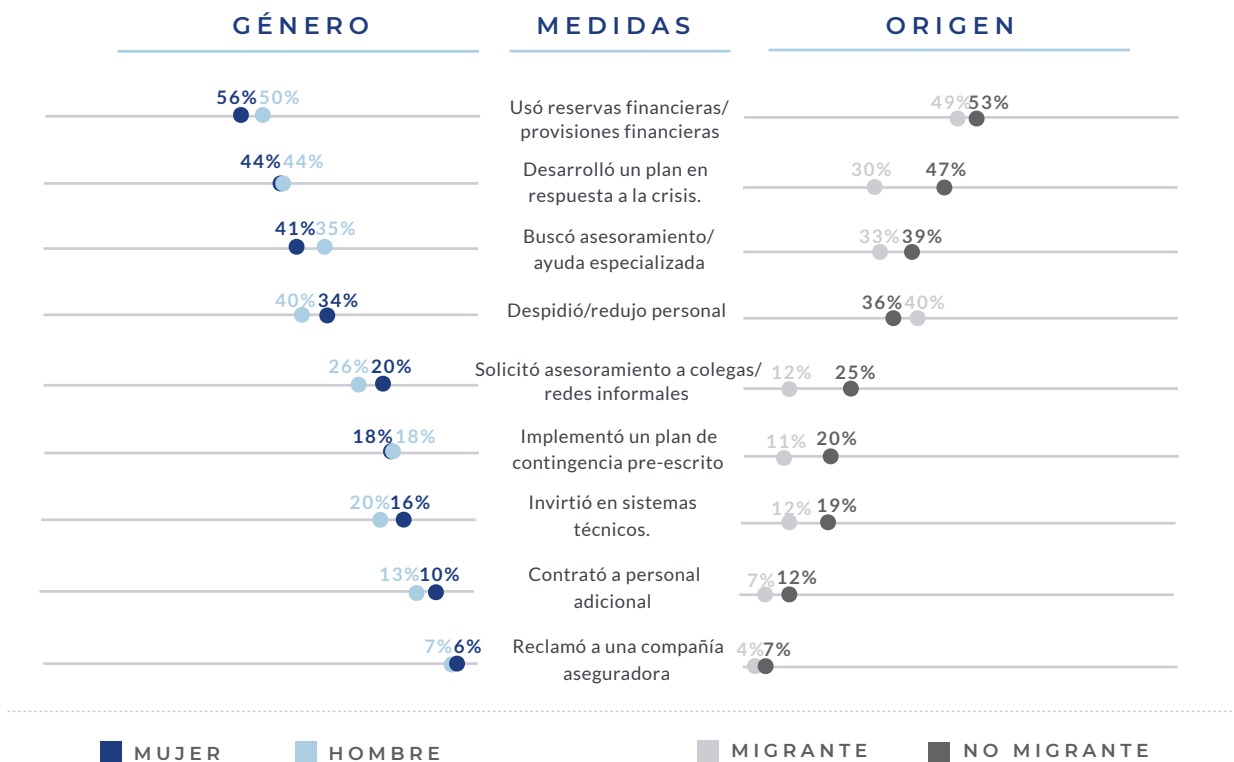
Figura 3.4.2 Medidas implementadas para afrontar las crisis



Nota: Se podía seleccionar más de una opción en esta pregunta, por este motivo los porcentajes no suman el 100%. 342 gerentes mencionaron haber experimentado crisis

Analizando los grupos de gerentes mujeres y gerentes hombres, se encuentran diferencias menores. Estas diferencias sugieren que las mujeres tienden a usar medidas externas que les ayudan a afrontar sus crisis, en mayor porcentaje que los gerentes hombres, que a su vez buscan ayuda más cercana a su negocio (Figura 3.4.3). En particular el 40% de los gerentes hombres indica haber despedido o reducido su personal como estrategia para afrontar la crisis, frente al 34% de gerentes mujeres que también lo hicieron.

Figura 3.4.3 Medidas implementadas para afrontar las crisis según género y origen del gerente

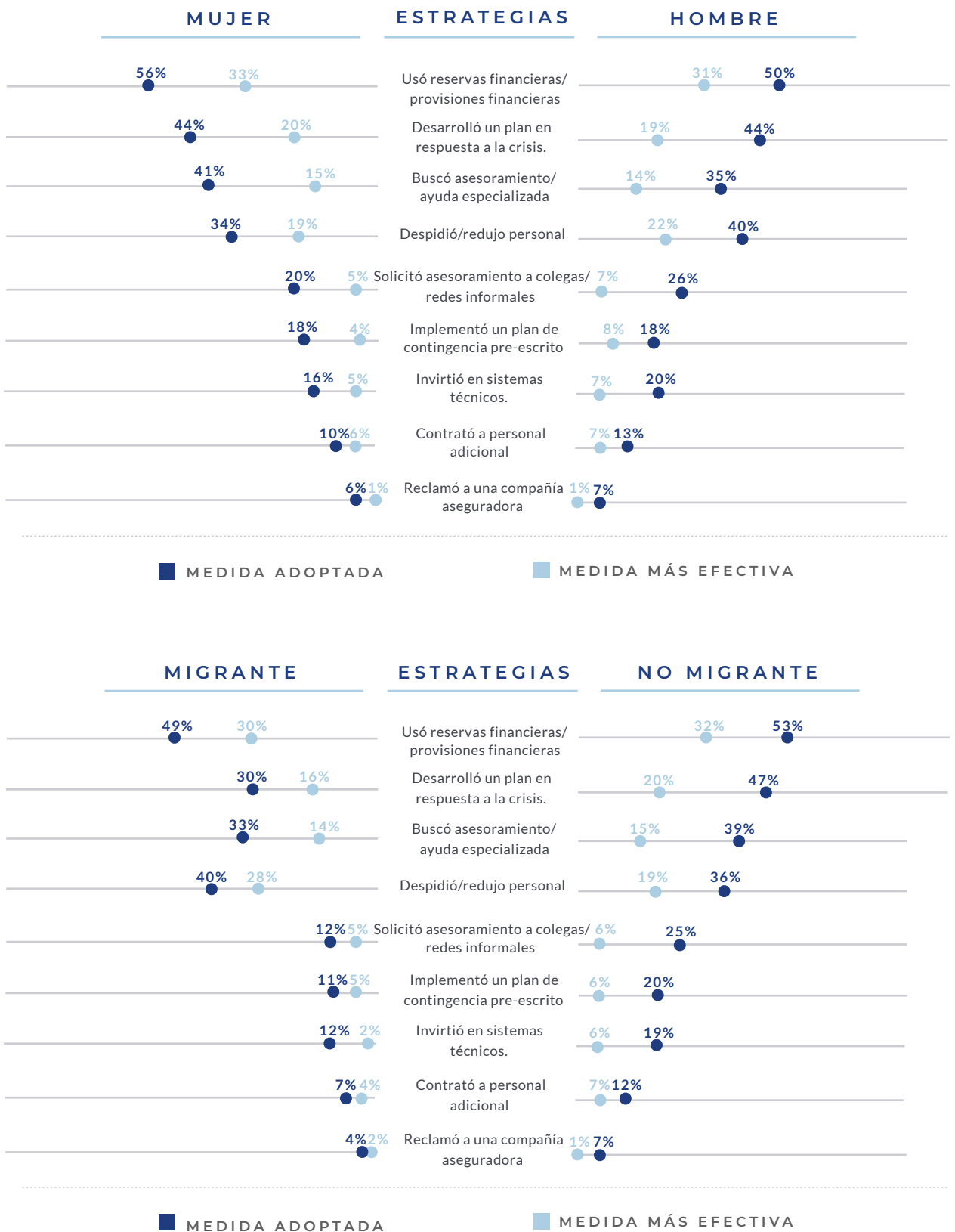


Nota: Se podía seleccionar más de una opción en esta pregunta, por este motivo los porcentajes no suman el 100%. 171 gerentes mujeres, 171 gerentes hombres, 57 gerentes migrantes y 285 gerentes no migrantes mencionaron haber experimentado crisis.

Por otro lado, al comparar el grupo de gerentes migrantes y no migrantes es notable la diferencia entre el 47% de gerentes no migrantes que desarrolló un plan de respuesta a la crisis, mientras que solo el 30% de gerentes migrantes desarrolló un plan (Figura 3.4.3). También podemos observar que para el grupo de gerentes migrantes las dos medidas más utilizadas fueron: el uso de reservas financieras (49%) y el despido de personal (40%). Mientras que para los gerentes no migrantes las dos medidas más utilizadas fueron: el uso de reservas financieras (53%) y el desarrollo de un plan estratégico (47%). Esta información se complementa con los hallazgos presentados en la Figura 3.1.4, donde un porcentaje mayor de gerentes no migrantes (70%) afirma planificar la respuesta a futuras adversidades para mitigar su exposición al riesgo.

Al comparar las medidas adoptadas y aquellas consideradas como más efectivas, la primera observación general da cuenta de diferencias importantes entre la estrategia aplicada y el nivel de eficacia; es decir, un menor número de gerentes considera que las estrategias adoptadas han permitido resolver el problema para el cual fueron seleccionadas. Por otro lado, el uso de reservas financieras, el contar con un plan de acción ante la crisis y la reducción de personal fueron las estrategias calificadas como más efectivas por los gerentes (Figura 3.4.4)

Figura 3.4.4 Comparación entre estrategias implementadas y aquellas consideradas más efectivas



Nota: Se podía seleccionar más de una opción en esta pregunta, por este motivo los porcentajes no suman el 100%. 171 gerentes mujeres, 171 gerentes hombres, 57 gerentes migrantes y 285 gerentes no migrantes mencionaron haber experimentado crisis.

Otro aspecto que nos permite conocer este estudio es el tipo de apoyo que los gerentes no buscaron pero que reconocen hubiese sido de ayuda para afrontar la adversidad (Figura 3.4.5). En línea con los resultados en la Figura 3.2.6, que destacaron el deseo de los gerentes de ver reducida la carga impositiva, se repite un patrón complementario al manifestar que un mejor apoyo de un asesor de negocios también resultaría útil para afrontar las crisis. Otra ayuda que hubiese sido útil para ambos géneros se refiere a la asesoría de los bancos y proveedores financieros.

En la Figura 3.4.5 se observan diferencias mayores entre el grupo de gerentes migrantes y no migrantes. Dos de cada tres gerentes migrantes consideran que el apoyo financiero y de un asesor de negocios resultarían útiles. Mientras que, una menor proporción de gerentes no migrantes coincide en la primera (50%) y segunda (49%) opción. Aunque las figuras 3.3.1 y 3.3.2 anteriormente indicaban que los gerentes migrantes buscan y reciben menos asesoramiento externo, su deseo por recibir ayuda externa parece indicar la existencia de barreras o dificultades en el acceso a las mismas.

Figura 3.4.5 Tipo de ayuda que hubiera sido útil según el género y origen del gerente



Nota: Los gerentes encuestados podían seleccionar más de una opción en esta pregunta, por este motivo los porcentajes no suman el 100%.



LAS DIFERENCIAS EN LAS MEDIDAS
PSICOLÓGICAS DE RESILIENCIA PERSONAL
SON SUTILES

4. Resiliencia personal

En este capítulo se analiza la resiliencia personal de los gerentes encuestados. De forma muy similar a la resiliencia empresarial, la resiliencia personal mide la capacidad de las personas para afrontar y superar adversidades. La relación entre la resiliencia individual de un gerente y la capacidad de su organización para recuperarse de adversidades, se ha analizado a menudo en la literatura (Ayala y Manzano, 2014; Powell and Baker, 2011) con hallazgos a favor de la existencia de una relación.

“TIENES QUE PREPARARTE PARA SALIR
ADELANTE, PENSAR EN SOLUCIONES”.
**(GERENTE DE UNA EMPRESA DE
MAQUINARIA DE MEDICINA NUCLEAR)**

“LA MOTIVACIÓN PRINCIPAL NO ES QUE YO TENGA UNA NECESIDAD DE TRABAJAR, SINO DE TRABAJAR EN LO QUE ESTOY TRABAJANDO”. **(GERENTE DE MUSEOS Y EXPOSICIONES)**

“COMO MUCHOS AUTÓNOMOS SI NO FUERA POR LAS GANAS QUE LE PONES, AL PRIMER REVÉS TE HUNDIRÍAS”.

“YO CREO QUE SI NO ERES OPTIMISTA NO TE METES A SER EMPRESARIO, ES MUY DIFÍCIL”.

“SI DUDAS DE TU PROPIO NEGOCIO, MAL VAS”.

(GERENTE DE UNA EMPRESA DE CONSTRUCCIÓN)

“TUVE LA SUERTE, ENTRE COMILLAS, DE QUE EL NEGOCIO EMPEZÓ CON LA CRISIS ECONÓMICA... EMPECÉ SIEMPRE DESDE MUY POQUITO Y CON MUCHA AUSTERIDAD”. **(GERENTE DE UNA EMPRESA DE DOMÓTICA)**



Para este fin se aplicó un instrumento ampliamente utilizado en el campo de la Psicología, la Escala de Resiliencia de Connor Davidson de 10 ítems (CD-10), la cual contiene afirmaciones sobre cómo las personas se enfrentan a situaciones difíciles. Los encuestados valoraron los diez ítems en una escala tipo Likert de cinco puntos: desde cero (nunca) hasta cuatro (casi siempre). La suma de las puntuaciones de las diez afirmaciones constituye la resiliencia personal, el cual varía en el rango de cero hasta cuarenta. Una puntuación más alta indica una mayor capacidad de resiliencia individual. Valores alrededor de 30 puntos son la norma en la mayoría de los estudios que utilizaron esta escala. En el siguiente apartado se presentan los análisis sobre las puntuaciones de la Escala de Resiliencia de Connor y Davidson.

“(…) AUTÓNOMO ENTONCES ES SER CAPAZ DE ADAPTARSE A SU SECTOR PARTICULAR”. **(GERENTE DE ESCUELA DE IDIOMAS)**

“... ENTONCES NO TE DAS CUENTA DE QUE ERAN PERFECTAS [OPORTUNIDADES] Y YA ES DEMASIADO TARDE. PERO AL PERDER 10 O 15 O 20 OPORTUNIDADES, DESPUÉS SABES PERFECTAMENTE LO QUE ES LA BUENA OPORTUNIDAD. Y LUEGO TE QUEDAS CON LA DUDA, ENTONCES ES AHÍ DONDE TU INSTINTO TE DICE ¡VAMOS!”. **(GERENTE DE ESCUELA DE IDIOMAS).**

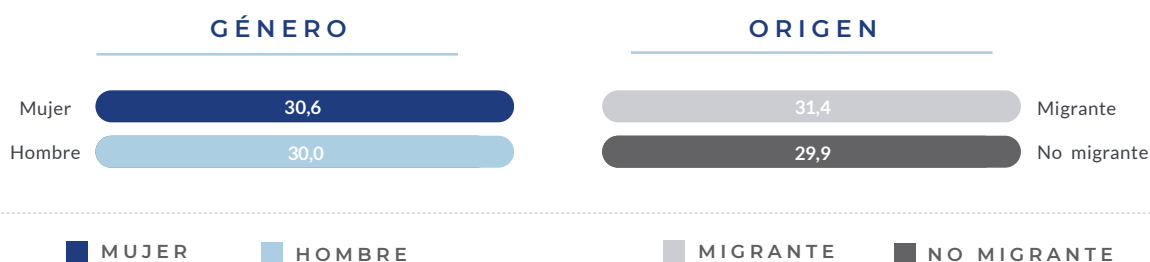
“HAY QUE TENER INTUICIÓN EN ESTA VIDA, Y HACER QUE SE CUMPLAN LAS COSAS, ECHAR PARA ADELANTE, SIEMPRE TE PAGAN POR EQUIVOCARTE, NO POR ACERTAR, POR EQUIVOCARTE”.

“LA CONSTANCIA, EL LIDERAZGO Y NO QUEDARTE PARADO”. **(GERENTE DE INDUSTRIA DE MENAJE)**

4.1. Resiliencia personal según género y origen

En la Figura 4.1.1 se presentan las sumas de las puntuaciones obtenidas en la Escala de Resiliencia de Connor Davidson para el grupo de gerentes encuestados según género y según origen. Aún mínimas, se obtuvieron diferencias estadísticamente significativas entre la resiliencia de los gerentes hombres y mujeres (valor $p= 0,033$). Resultados similares se encuentran al comparar gerentes migrantes y no migrantes (valor $p < 0,0001$). Este primer análisis nos permite conocer que la capacidad de resiliencia personal, es solo marginalmente diferente entre gerentes mujeres y hombres y solo un poco más notable (1,5 puntos sobre un total de 40 puntos) entre gerentes migrantes y no migrantes.

Figura 4.1.1 Promedio de la Escala de Resiliencia CD-10



Las diferencias son aún menores al comparar las puntuaciones del grupo de gerentes mujeres migrantes con sus pares no migrantes (Figura 4.1.2). Por otro lado, entre los gerentes hombres migrantes y no migrantes se evidencian diferencias más llamativas y estadísticamente significativas (valor $p < 0,0001$): los gerentes hombres migrantes alcanzan una puntuación de resiliencia que supera sus pares no migrantes en un 5%. Adicionalmente, destaca el promedio obtenido por el grupo de gerentes mujeres migrantes sobre el resto de grupos, lo que sugiere la posibilidad de aprender cómo su resiliencia personal alta incide en las estrategias que implementan y cómo dirigen, en general, sus negocios.

Figura 4.1.2 Promedio de la Escala de Resiliencia CD-10 entre gerentes mujeres y hombres según su origen



Anexo I. Metodología de investigación

ENCUESTAS TELEFÓNICAS A PYMES

La encuesta tuvo como objetivo proporcionar una visión representativa de la experiencia y las actitudes ante la adversidad en la ciudad de Madrid. La selección de la muestra se estructuró para proporcionar información sólida sobre dos grupos infrarrepresentados en la población general de empresarios: migrantes y mujeres.

La encuesta telefónica asistida por ordenador (sistema CATI) se realizó a 988 dueños o gerentes del negocio (involucrados en la toma de decisiones de este), de entre 3 y 99 empleados, localizados en Madrid. La extracción de la información de los mismos se realizó a partir del registro oficial de empresas y atendiendo a criterios de distribución por distritos y tamaño de las empresas. De la muestra se excluyeron aquellas empresas sin fines de lucro y organizaciones del sector público.

A partir del [Índice de Vulnerabilidad](#) (del que subyacen dimensiones como la población, estatus socio-económico, actividad económica, desarrollo urbano y necesidades asistenciales), se clasificó a los diferentes distritos de Madrid en tres áreas por orden de vulnerabilidad: baja (tercio más vulnerable), media (tercio medio en vulnerabilidad), alta (tercio menos vulnerable) (ver Tabla 1). La selección de empresas se realizó teniendo como objetivo alcanzar un tamaño de muestra similar en cada uno de los tipos de área (ver Tabla 2 y Figura 1).

Dentro de cada tipo de área, las cuotas se establecieron en términos de respuestas de los dueños o gerentes de los negocios: hombres (150) y mujeres (150) y migrantes (mín. 75) y no migrantes (máx. 225). También se impusieron cuotas a las bandas de tamaño de la empresa (en función del número de trabajadores, incluyendo el propio gerente o grupo directivo, en su caso) para garantizar números de respuesta razonables entre las empresas más grandes.

El cuestionario de la encuesta telefónica incluyó los siguientes cinco apartados:

1. Características del negocio
2. Características del propietario del negocio/ emprendedor
3. Estrategias de resiliencia y planificación
4. Experiencias ante la adversidad y estrategias de respuesta
5. Resiliencia personal

El diseño del cuestionario se realizó en colaboración con el resto de equipos internacionales, para que las variables resultantes fueran homogéneas y comparables entre los países. Previamente al lanzamiento de la encuesta, se llevó a cabo un piloto con entrevistas reales para confirmar la comprensión y buen funcionamiento de la misma. Se puso a prueba con 34 empresas entre el 6 y 12 de febrero de 2019 y, a continuación, tras revisiones menores, el trabajo de campo se llevó a cabo del 20 de febrero al 4 de abril de 2019.

Tabla A1 Perfil de los distritos de Madrid

Distrito	Índice de vulnerabilidad (2018)	Tipo de distrito	Población (2018)	Inmigración (por 1.000) (2018)	Tasa absoluta de paro (2018)	Renta neta por hogar (2015)
13. Puente de Vallecas	0,0115	Baja	230.488	52,7	11,2	24.688
17. Villaverde	0,0101	Baja	145.523	52,4	10,8	26.599
12. Usera	0,0101	Baja	136.978	57,8	10,0	25.569
11. Carabanchel	0,0099	Baja	248.220	56,3	9,5	27.936
10. Latina	0,0090	Baja	235.785	48,9	8,7	30.156
19. Vicálvaro	0,0086	Baja	70.962	35,8	9,2	31.466
18. Villa de Vallecas	0,0086	Baja	107.649	41,5	9,3	30.170
20. San Blas	0,0085	Media	156.149	45,5	8,2	34.494
06. Tetuán	0,0084	Media	155.967	69,2	7,2	34.700
01. Centro	0,0079	Media	132.352	92,1	7,4	31.378
14. Moratalaz	0,0079	Media	94.261	32,0	8,4	34.753
15. Ciudad Lineal	0,0075	Media	214.463	52,3	7,4	36.833
02. Arganzuela	0,0069	Media	152.907	49,5	6,3	40.201
16. Hortaleza	0,0068	Media	183.930	44,2	6,4	47.110
08. Fuencarral-El Pardo	0,0066	Alta	242.928	41,4	5,8	48.847
21. Barajas	0,0065	Alta	47.836	39,6	5,6	46.347
07. Chamberí	0,0062	Alta	138.418	65,4	5,2	48.989
09. Moncloa-Aravaca	0,0061	Alta	117.835	52,0	5,4	56.444
04. Salamanca	0,0060	Alta	145.268	70,8	5,0	53.972
05. Chamartín	0,0059	Alta	144.894	52,1	4,9	60.948
03. Retiro	0,0059	Alta	119.011	42,0	5,5	51.790

Fuente: Ayuntamiento de Madrid. Subdirección General de Estadística

Figura A1 Áreas según el índice de vulnerabilidad (1) y encuestas por distrito (2)

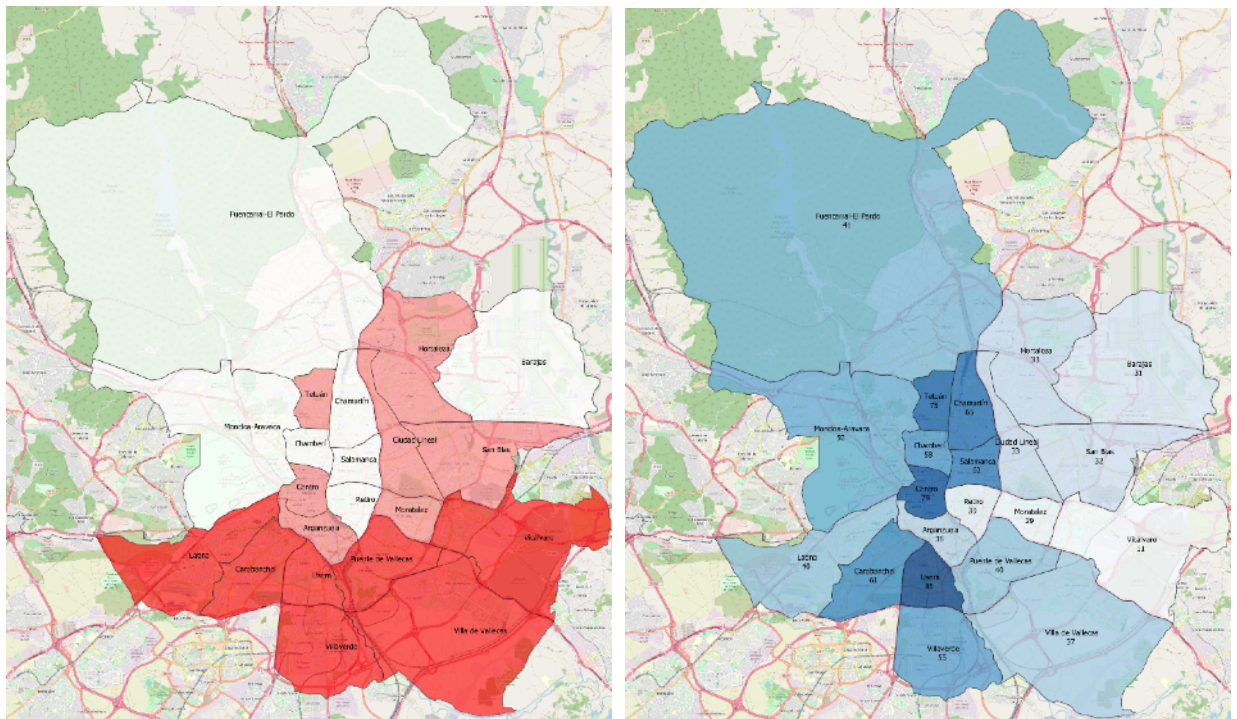


Tabla A2 Distribución de empresas y encuestas por distrito

Distrito		Universo de empresas	% de universo	Encuestas realizadas	% de encuestas
Ciudad de Madrid		106.973	100%	983	100%
01.	Centro	11.155	10,4%	79	8,0%
02.	Arganzuela	4.874	4,6%	36	3,7%
03.	Retiro	3.464	3,2%	30	3,1%
04.	Salamanca	7.533	7,0%	62	6,3%
05.	Chamartín	5.761	5,4%	65	6,6%
06.	Tetuán	6.323	5,9%	75	7,6%
07.	Chamberí	6.890	6,4%	58	5,9%
08.	Fuencarral-El Pardo	5.440	5,1%	41	4,2%
09.	Moncloa-Aravaca	3.904	3,6%	50	5,1%
10.	Latina	6.073	5,7%	40	4,1%
11.	Carabanchel	7.956	7,4%	61	6,2%
12.	Usera	3.788	3,5%	85	8,6%
13.	Puente de Vallecas	6.189	5,8%	40	4,1%

	Distrito	Universo de empresas	% de universo	Encuestas realizadas	% de encuestas
	Ciudad de Madrid	106.973	100%	983	100%
14.	Moratalaz	1.965	1,8%	29	3,0%
15.	Ciudad Lineal	7.131	6,7%	33	3,4%
16.	Hortaleza	3.799	3,6%	33	3,4%
17.	Villaverde	4.411	4,1%	55	5,6%
18.	Villa de Vallecas	3.454	3,2%	37	3,8%
19.	Vicálvaro	1.403	1,3%	11	1,1%
20.	San Blas-Canillejas	4.004	3,7%	32	3,3%
21.	Barajas	1.456	1,4%	31	3,2%

Nota: Adicionalmente, se realizaron 5 encuestas en la zona metropolitana de Madrid: Rivas-Vaciamadrid (2), Parla (1), Tres Cantos (1) y Alcobendas (1). Fuente: Ayuntamiento de Madrid. Subdirección General de Estadística

ENTREVISTAS EN PROFUNDIDAD A DUEÑOS O GERENTES

Las encuestas telefónicas también permitieron identificar casos interesantes para realizar a posterior, entrevistas en profundidad. El objetivo de estas entrevistas fue entender en mayor profundidad las vivencias de los emprendedores y complementar las conclusiones derivadas del análisis cuantitativo.

En total, se llevaron a cabo 16 entrevistas, entre el 3 de abril y el 8 de mayo de 2019, cumpliendo, nuevamente con el criterio de recabar información de todo tipo de emprendedores, incluyendo los infrarrepresentados en la población (es decir, migrantes y mujeres).

Las entrevistas tuvieron un formato semiestructurado, donde se trató de profundizar en los siguientes temas:

1. Antecedentes
2. Experiencias ante la adversidad
3. Detalle los desafíos/amenazas
4. Preparación de cara a futuros desafíos/amenazas

Tabla A2 Detalle de las entrevistas según el perfil de los dueños/gerentes

Entrevistado/a	Origen	Género	Distrito	Tamaño de la empresa
1. AF	No migrante	Hombre	Villaverde	3-4 empleados
2. LC		Hombre	Chamberí	3-4 empleados
3. SF		Hombre	Fuencarral-El Pardo	5-9 empleados
4. DG		Hombre	Ciudad Lineal	5-9 empleados
5. FR		Hombre	Centro	10-19 empleados
6. JM		Hombre	Hortaleza	10-19 empleados
7. S		Hombre	Hortaleza	20-99 empleados
8. IL		Mujer	Carabanchel	5-9 empleados
9. MAP	Migrante	Mujer	Chamberí	10-19 empleados
10. FM		Hombre	Moratalaz	10-19 empleados
11. LW		Hombre	Retiro	10-19 empleados
12. RL		Hombre	Centro	20-99 empleados
13. JH		Mujer	Tetuán	3-4 empleados
14. AC		Mujer	Carabanchel	5-9 empleados
15. PM		Mujer	Centro	10-19 empleados
16. RS		Mujer	Ciudad Lineal	20-99 empleados

Anexo II. Especificaciones técnicas

Las variables de clasificación utilizadas para contrastar si existen diferencias significativas en el perfil de los gerentes encuestados han sido: género y origen del gerente y el perfil socio-económico donde las empresas están ubicadas.

En la evaluación de la significancia estadística se han empleado las siguientes pruebas estadísticas:

- Prueba Wilcoxon-Mann-Whitney para comparar las medias de variables cuantitativas dentro de los grupos por género y origen del gerente. Cabe precisar que previamente se analizó, para los datos de la Escala de Resiliencia CD-10, la presencia de distribución normal con el Test Shapiro-Wilk y el test de Mardia, evidenciándose una marcada asimetría y kurtosis.
- Análisis de varianza (ANOVA) para comparar el promedio según el tipo de área socio-económica.

Referencias

Ayala, J. C., & Manzano, G. (2014). The resilience of the entrepreneur. Influence on the success of the business. A longitudinal analysis. *Journal of Economic Psychology*, 42, 126-135.

DGIPYME - Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa (2019). Cifras PYME - mayo 2019. Available at: <chrome-extension://cbnaodkpfinfiiipjblikofhhlckickei/src/pdfviewer/web/viewer.html?file=http://www.ipyme.org//Publicaciones/CifrasPYME-mayo2019.pdf>

Powell, E. E., & Baker, T. (2011). Beyond making do: Toward a theory of entrepreneurial resourcefulness. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 31(12), 2.

Wishart, M. (2018). Under-represented entrepreneurs: A literature review, *Enterprise Research Centre*. Available at: <https://www.enterpriseresearch.ac.uk/wp-content/uploads/2018/07/Under-represented-entrepreneurs-Revised-10.18.pdf>