



# Manual para orientadores y asesores destinado a la elaboración y aplicación de un plan de acción y mejora de la salud financiera de los microempresarios

---

Klaas Molenaar // Timpoc Consultants

# Table of Contents

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. Justificación de este manual .....</b>  | <b>6</b>  |
| <b>2. Conocimiento de su cliente: microempresarios .....</b>  | <b>8</b>  |
| 2.1 Definición del cliente (microempresarios) por parte de la REM/ADA.....                                      | 8         |
| 2.2 Segmentación .....  | 8         |
| 2.3 Suscripción de contratos .....  | 11        |
| 2.4 Compromiso de los microempresarios.....   | 11        |
| <b>3. Comprensión de la salud financiera.....</b>   | <b>13</b> |
| 3.1 Definición de salud financiera .....  | 13        |
| 3.2 Problemas financieros que afectan a la salud financiera.....  | 14        |
| 3.3 Los agentes de salud financiera y sus funciones.....  | 16        |
| 3.4 Proceso y propuesta de calendario .....   | 18        |
| <b>4. El papel de los orientadores y asesores en el proceso de salud financiera.....</b>                        | <b>19</b> |
| 4.1 El proceso y las herramientas para los orientadores y asesores .....  | 19        |
| 4.2 El ciclo de vida empresarial y las funciones de los orientadores y asesores.....                            | 22        |
| 4.3 Definir la urgencia, las características, los antecedentes educativos y la experiencia<br>empresarial ..... | 26        |
| 4.4 Establecimiento de contacto .....   | 27        |
| <b>5. ¡Y acción! .....</b>  | <b>28</b> |
| 5.1. Herramientas de medición de la salud financiera .....  | 28        |
| 5.1.1 El cuestionario «de uso conjunto».....  | 28        |
| 5.1.2 El cuestionario individual .....  | 29        |
| 5.2 El plan de acción y seguimiento.....  | 30        |
| 5.2.1 El plan de acción .....   | 30        |
| 5.2.2 El plan de seguimiento .....  | 32        |
| 5.3 Sitios web y aplicaciones de apoyo .....  | 33        |
| 5.3.1 Sitios web .....  | 33        |

|   |           |
|---|-----------|
| 5.3.2 Aplicaciones .....  | 33        |
| <b>6. Aparición de problemas repentinos .....</b>   | <b>35</b> |
| 6.1 Determinación de los problemas.....   | 35        |
| 6.2 Problemas a corto plazo.....  | 37        |
| 6.3 Problemas a largo plazo .....   | 44        |
| 6.4 Sobre las medidas .....   | 46        |
| <b>Anexos .....</b>   | <b>48</b> |
| Annex A Plataformas, sitios web y programas relacionados con la salud financiera por segmento empresarial.....    | 48        |
| Annex B Bancos online con programas especiales relacionados con la salud financiera por segmento empresarial..... | 50        |
| <b>¿Le gustaría obtener más información?.....</b>   | <b>51</b> |
| Informes/documentos (selección).....  | 51        |
| Sitios web (selección) .....  | 51        |
| Sobre la COVID 19 y el apoyo a microempresas y pymes (selección) .....  | 51        |
| Información sobre los autores .....   | 52        |
| Acerca de la REM, ADA y J.P. Morgan.....  | 52        |

## Lista de herramientas

|  |    |
|--|----|
| Herramienta 1 Clasificación (segmentación) de microempresas y pequeñas empresas que trabajan por cuenta propia .....   | 10 |
| Herramienta 2 Ciclo de vida empresarial relacionado con la salud financiera y la orientación .....   | 12 |
| Herramienta 3 Ciclo de vida empresarial, necesidades de orientación o asesoramiento y funciones predominantes para mejorar la salud financiera .....                                   | 24 |
| Herramienta 4 Métodos de segmentación, aprendizaje y orientación para la salud financiera .....  | 25 |
| Herramienta 5 Calificación de las características y niveles predominantes de comprensión/ capacidades para abordar cuestiones financieras y determinar la intervención necesaria ..... | 26 |
| Herramienta 6 Plan de acción para planificar una intervención destinada a mejorar la salud financiera de los microempresarios.....   | 31 |
| Herramienta 7 Planes de acción de seguimiento y evaluación para la mejora de la salud financiera de los microempresarios .....   | 32 |
| Herramienta 8 Aplicaciones seleccionadas dedicadas a cuestiones financieras para microempresarios .....  | 34 |
| Herramienta 9 Determinar posibles problemas relacionados con la Covid-19 que afectan a la salud financiera de los microempresarios .....   | 36 |
| Herramienta 10 Determinar y priorizar acciones para controlar y reducir los gastos en tiempos de crisis en el ámbito doméstico.....  | 38 |
| Herramienta 11 Determinar y priorizar acciones para ajustar/aumentar los ingresos en el ámbito doméstico.....  | 39 |
| Herramienta 12 Buscar financiación adicional para el hogar – diversificar fuentes de financiación .  | 40 |
| Herramienta 13 Acciones a corto plazo para controlar o reducir los gastos en el ámbito empresarial   | 41 |
| Herramienta 14 Determinar y priorizar acciones relacionadas a corto plazo para aumentar los pagos y los flujos de ingresos en el ámbito empresarial.....                               | 42 |
| Herramienta 15 Determinar y priorizar acciones relacionadas a corto plazo para aumentar la financiación externa en el ámbito empresarial .....   | 43 |
| Herramienta 16 Definición de acciones para hacer frente a los problemas de financiación en el ámbito empresarial (relacionadas a largo plazo) .....                                    | 45 |
| Herramienta 17 Medidas de apoyo a las pymes y microempresas en tiempos de crisis (durante la COVID-19) .....   | 46 |
| Herramienta 18 Evaluar la pertinencia de las medidas relacionadas con la COVID-19 y definir las acciones relacionadas .....  | 47 |

## Lista de cuadros

|  |    |
|--|----|
| Cuadro 1 Elementos que conducen a un cambio sostenido en el comportamiento relacionado con la salud financiera de los microempresarios ..... | 12 |
| Cuadro 2 Problemas financieros comunes a todos los segmentos del universo de las pymes y microempresas .....                                 | 15 |
| Cuadro 3 Calendario ideal del proceso de salud financiera.....   | 18 |
| Cuadro 4 Mantener el contacto con los microempresarios .....   | 27 |
| Cuadro 5 Ponderación de los valores del cuestionario sobre salud financiera para microempresarios .....                                      | 28 |

## Lista de gráficos

|   |    |
|---|----|
| Gráfico 1 Clasificación de las actividades generadoras de ingresos y los tipos de negocios .....  | 9  |
| Gráfico 2 Salud financiera de los microempresarios .....  | 14 |
| Gráfico 3 Los pasos lógicos del proceso de salud financiera, los actores y sus funciones.....     | 17 |
| Gráfico 4 El proceso de salud financiera (que deben seguir los orientadores y asesores).....      | 19 |
| Gráfico 5 Las etapas del ciclo de vida empresarial.....   | 22 |
| Gráfico 6 Pasos para llegar a un plan de acción que profundice los conocimientos financieros..... | 30 |
| Gráfico 7 De afrontar un problema financiero a un plan de acción realista .....                   | 37 |
| Gráfico 8 Escenarios posteriores a la COVID-19 .....  | 44 |

## 1.

# Justificación de este manual

Este manual ha sido elaborado para consultores, asesores, orientadores o formadores de empresas que trabajan con microempresarios con el fin de ayudarles a abordar con éxito los asuntos financieros. Adopta un enfoque integral para determinar la salud financiera, los métodos para mejorar y profundizar los conocimientos financieros y la capacidad para afrontar cuestiones financieras.

La Red Europea de Microfinanzas (REM) y Appui au Développement Autonome (ADA) elaboraron este manual con el apoyo financiero de J.P. Morgan. Se basa en los resultados de un proyecto de investigación conjunto realizado en 2019 y en pruebas posteriores realizadas en 2020.

Mientras se probaba la primera versión de este manual, apareció la pandemia de Covid-19. Tanto los microempresarios como los proveedores de servicios financieros (PSF) y los proveedores de servicios no financieros (PSNF) se enfrentaron de repente a una nueva realidad. Una realidad que no solo provocó problemas de salud económica y financiera, sino que, con toda seguridad, también supuso problemas de salud mental y psicológica para los microempresarios. Si en 2019 el futuro se había venido marcado por el optimismo y la oportunidad, desde principios de 2020 ese futuro es precario e incierto. En esta versión revisada del informe, se presta especial atención al tratamiento de los problemas de salud financiera cuando las cosas se tuercen. En este entorno, es absolutamente fundamental averiguar qué puede hacer el empresario por su cuenta o en colaboración con el asesor, el orientador o el personal del PSF o el PSNF.

La REM y ADA han llegado a la conclusión de que: los programas relacionados con la salud financiera de las microempresas no solo deben centrarse en evaluar la comprensión por parte de un microempresario de los asuntos financieros relacionados con su negocio y desarrollar su capacidad para abordarlos, sino que, lo que es más importante, dichos programas deben dar lugar a acciones que amplíen y profundicen los conocimientos y la capacidad de los microempresarios.<sup>1</sup>

A los microempresarios no les gusta limitarse a rellenar cuestionarios. Prefieren recibir asesoramiento activo, información y apoyo para lidiar con los problemas financieros que pueden afectar su salud y bienestar financieros. Los microempresarios también prefieren mantener una cooperación (directa o indirecta) estrecha con los orientadores o asesores, y esperan que las acciones de seguimiento les ayuden a abordar los asuntos financieros de manera estructurada.

El manual ofrece sugerencias para que los asesores, los orientadores y el personal que trabaja con PSNF y PSF, así como otros profesionales:

---

<sup>1</sup> Véase también *Enhancing the Financial Health of Micro-entrepreneurs: beyond a mere assessment*, de M. Bauwin (ADA) and K. Molenaar (Timpoc Consultants), versión revisada publicada en 2020.

- i. Desarrollen un proceso para ayudar a los (micro)empresarios a entender los asuntos financieros y desarrollar su capacidad para abordar algunos de ellos;
- ii. Segmenten los mercados y clasifiquen a los clientes, profundizando así en el conocimiento de los clientes atendidos;
- iii. Determinen las estrategias de orientación o asesoramiento adecuadas;
- iv. Evalúen la salud financiera y las capacidades de los microempresarios; y
- v. Configuren y apliquen planes de acción junto con los (micro)empresarios que deseen saber cómo abordar los retos financieros.

El manual también contiene:

- vi. Una selección de programas ilustrativos y sitios web y aplicaciones pertinentes; y
- vii. Un conjunto de herramientas (interrelacionadas) que deben utilizar (principalmente) los orientadores y asesores, incluido un conjunto de herramientas para afrontar crisis repentinas (por ejemplo, la COVID-19).

Todas las herramientas se presentan junto con breves cuadros de instrucciones.



### **TRABAJOS DE CONTEXTUALIZACIÓN**

El proceso y las herramientas presentados en este manual pueden utilizarse de distintas formas. Se puede optar por seguir el proceso y utilizar la herramienta tal y como se presenta en este manual. No obstante, recomendamos adaptarlo a las condiciones locales y al tipo de empresarios a los que se dirigen los PSF o los PSNF. La contextualización beneficiará a todas las partes: los orientadores o asesores se sentirán más cómodos, los microempresarios comprenderán los problemas más rápidamente y los PSF/PSNF verán que los servicios están más adaptados a las necesidades de los clientes con una mejor salud financiera.

## 2. Conocimiento de su cliente: microempresarios

*En este manual, nos centramos principalmente en los empresarios y en su salud financiera. Existen muchas formas de definir microempresas y microempresarios. Para el personal de los PSF y PSNF, orientadores, formadores y asesores, es importante tener una visión precisa del tipo de microempresarios con los que trabajan.*

*De ahí la necesidad de definir a los microempresarios, segmentar el universo de las pymes y microempresas y, posteriormente, determinar el mejor modo de garantizar que los microempresarios participen activamente en el proceso para mejorar su salud financiera.*

### 2.1 Definición del cliente (microempresarios) por parte de la REM/ADA

La actividad económica tanto de mujeres como de hombres depende de sus aspiraciones, capacidades empresariales y base de activos. Esa base de activos puede diferenciarse aún más en tres tipos de capital: humano, financiero/material y social. Sin embargo, no todas las personas emprendedoras poseen la misma combinación de capacidades. En consecuencia, el tipo de empresas que crean y administran será diferente.

Aunque existen numerosas definiciones y descripciones de microempresarios, no existe una definición universal. Por tanto, es mejor describir al «microempresario» en términos generales con arreglo al tipo de clientes atendidos por los PSF/PSNF relacionados con la REM o ADA, por ejemplo, que trabajen principalmente con microempresarios con menos de cinco trabajadores/empleados.



**En este manual, la salud financiera tiene que ver principalmente con microempresarios con menos de cinco**

### 2.2 Segmentación

Las actividades empresariales van desde actividades de supervivencia que generan algunos ingresos adicionales hasta autoempleo, microempresas y pequeñas o medianas empresas que aprovechan las oportunidades y aspiran a un gran crecimiento.

En el gráfico 1 se presenta visualmente una clasificación general para describir las actividades generadoras de ingresos y los tipos de negocio. La clasificación abarca todos los tipos de actividades económicas de autoempleo, desde el autoempleo de supervivencia hasta el emprendimiento de tamaño medio.

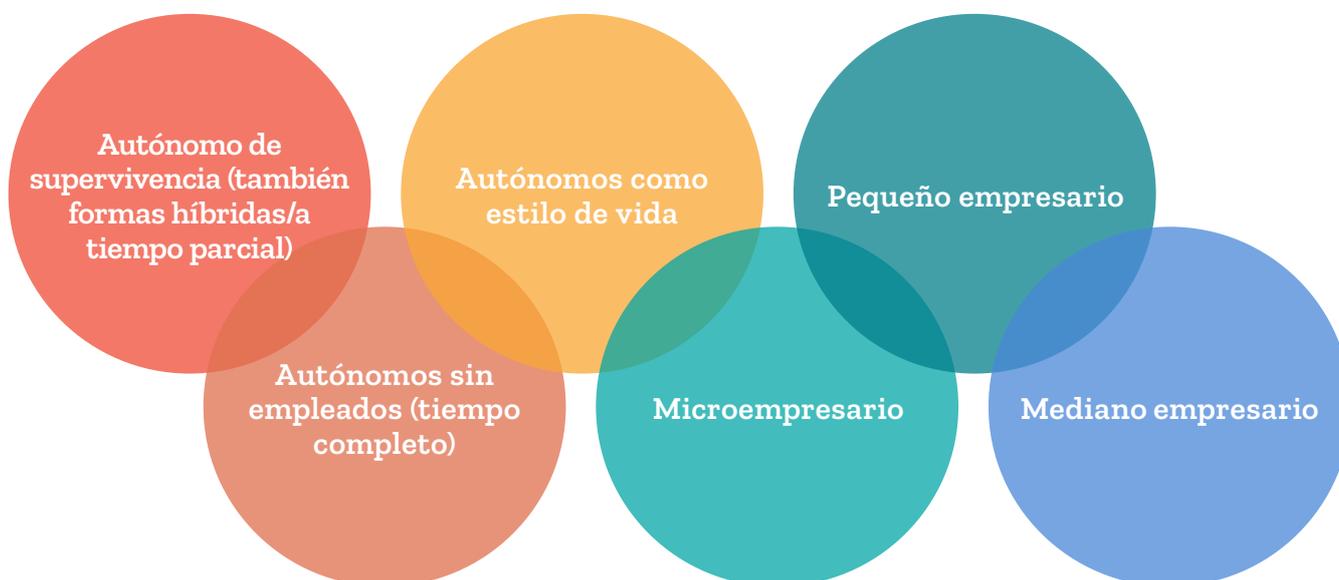
Esta clasificación debe considerarse un continuo, ya que existe un solapamiento sustancial entre categorías y, a menudo, cierta transición de una categoría a otra.

La dirección de los PSF y PSNF puede realizar una evaluación general de los segmentos a los que pretende dirigirse.

Se espera que los orientadores y asesores evalúen con mayor precisión los segmentos de clientes a los que esperan ayudar o apoyar e identifiquen los problemas financieros específicos del segmento.

Los orientadores y asesores pueden optar por hablar de esto con el empresario y solicitar su aceptación de la evaluación realizada.

Gráfico 1 // Clasificación de las actividades generadoras de ingresos y los tipos de negocios



Fuente: Basado en la clasificación de Farman y Lessik (Gosses, 1989) y adaptado posteriormente por (Molenaar, 2013)



#### ADVERTENCIA

Una investigación internacional ha revelado que rara vez se da una transición de autónomo sin empleados a microempresario, o de microempresario a pequeño empresario. Hay que tener cuidado al asumir que los empresarios y las empresas se graduarán. Los factores determinantes de dicha graduación son las cualidades y el talento empresarial. Los empresarios pueden haber tomado decisiones deliberadas para empezar por debajo de sus propias capacidades. En tales casos, puede estar justificado un ajuste al alza de la valoración.

## Herramienta 1 // Clasificación (segmentación) de microempresas y pequeñas empresas que trabajan por cuenta propia

| Tipo de actividad económica  | Cantidad indicativa de empleos afectados <sup>2</sup> | Objetivos y aspiraciones del empresario - clasificación general   | Principales retos financieros relacionados con la salud financiera (ámbito empresarial) y el bienestar financiero (ámbito personal y doméstico)  | Evaluación del orientador/ asesor y evaluación del potencial de graduar | Autoevaluación del empresario de su situación actual e indicación de sus aspiraciones |
|--|---|---|--|---|---|
| <b>Autónomo de supervivencia; también en combinación con un empleo remunerado o prestaciones sociales</b>                  | < 1 ETC   | No se centra en la expansión económica, sino en la supervivencia; mentalidad de supervivencia que combina las finanzas personales y profesionales   | Lucha por llegar a fin de mes, combinando las finanzas personales con las profesionales; diversas fuentes de ingresos en la unidad familiar  |   |   |
| <b>Autónomo a tiempo completo sin empleados – impulsado por las oportunidades.</b>   | 1 ETC   | No tiene una visión real de expansión; inversión de fondos propios (relativamente pequeños); sentido de propiedad; control prudente de los fondos   | Empieza a controlar los asuntos financieros; dificultad para fijar precios en función de los costes; problemas de cobro de deudas; administración deficiente                                 |   |   |
| <b>Microempresario - impulsado por las oportunidades.</b>  | De 1 a 4 ETC  | Explora las oportunidades en el mercado con un crecimiento orgánico gradual cuando se presentan oportunidades; habilidades técnicas y capacidad para adaptarse a nuevas oportunidades; conciencia de los costes | Se centra en obtener financiación de fuentes tradicionales que están menos interesadas en esta categoría, cierto control sobre la liquidez; problemas para llevar la contabilidad            |   |   |
| <b>Autónomo como estilo de vida<br/>Su objetivo es el crecimiento; a menudo de forma híbrida y a veces incluso virtual</b> | 1 ETC   | Combinación de la prioridad otorgada a la obtención rápida de ingresos y al autodesarrollo; no necesariamente con un horizonte a más largo plazo; fondos y activos propios; capacidad para operar en Internet.  | A menudo se sienten tentados a resolver los problemas por su cuenta; buscan financiación en Internet; horizonte a corto plazo  |   |   |
| <b>Microempresa: orientada al crecimiento</b>  | 1-5 ETC   | Orientación al crecimiento y acumulación de capital.<br>Estabilización de ingresos; reservas y ahorros acumulados; experiencia comercial y relaciones con terceros como contables, asesores, financieros        | Interesado en paquetes de financiación completos y en la necesidad de un plan de crecimiento y financiación bien equilibrado; el exceso de optimismo podría constituir un cuello de botella. |   |   |

Fuente: Clasificación adaptada – véase también: They are not yet seen ... but...Hybrid Entrepreneurship in a changing society (Molenaar, 2016)

<sup>2</sup> ETC incluye al empresario.

## 2.3 Suscripción de contratos

Los servicios de apoyo y la asistencia tienen un efecto más positivo cuando el microempresario sabe de antemano qué recibirá y por qué, y cuando la persona que presta el servicio sabe también lo que se espera de ella. La mejor forma de determinar estos aspectos es mediante un contrato entre ambas partes, y la experiencia ha demostrado que tales contratos contribuyen a una mejor prestación de servicios por parte de los orientadores y asesores, y a un aprovechamiento más eficaz de los servicios prestados por parte de los clientes. En consecuencia, los servicios deben definirse explícitamente con un horizonte temporal específico.

Los empresarios valorarán más los servicios cuando el precio o los costes reales de los servicios se estipulen explícitamente en dichos contratos.

Los contratos claros y transparentes también son útiles porque permiten a los PSF o PSNF comunicar los servicios prestados y las expectativas de los empresarios.

Los contratos bien estructurados contienen:

- Especificaciones claras de los servicios prestados por los PSF/NSFP (por ejemplo, por los orientadores o asesores);
- Calendario claro de cuándo y cómo (fechas y horas) se prestarán los servicios;
- Especificaciones claras de lo que se espera del empresario para cada servicio;
- El coste real del servicio a prestar, con detalles claros de cuánto serán abonados por terceros (y la identidad de dichos terceros);
- El precio a pagar por el empresario; y,
- Procedimientos claros para proporcionar comentarios sobre la calidad de los servicios prestados.

Dos procedimientos para la suscripción de contratos son:

- i. El PSNF/PSF suscribe un contrato con el empresario prometiendo que un tercero prestará los servicios acordados. No habrá contratación directa entre el empresario y el orientador o asesor, y todas las comunicaciones proceden del PSF o PSNF.
- ii. El PSF suscribe directamente un contrato entre el empresario y el orientador o asesor (aunque este trabaje para el PSF). En este caso, la parte contratante es el empresario (aunque el proveedor del servicio o cualquier otro tercero cofinancie el servicio). La experiencia ha demostrado que esta forma de contratación, con el empresario en el asiento del conductor, incrementa su empoderamiento y da lugar a una mejor garantía de calidad. Los empresarios sienten más libertad para expresar su insatisfacción con el proveedor del servicio en cuanto a la calidad o el formato de la prestación del servicio.

## 2.4 Compromiso de los microempresarios

Cuando los microempresarios reciben orientación o formación de los PSNF, cabe esperar que hayan tomado la decisión deliberada de solicitar dicha orientación o asistir a programas de formación. Sin embargo, los (micro)empresarios no suelen estar tan familiarizados con la orientación y el asesoramiento, y lo más probable es que no sepan qué esperar. Así ocurre especialmente cuando los PSF les ofrecen servicios de apoyo empresarial como parte de la financiación. En la etapa previa al préstamo, los clientes pueden considerar que es una obligación para optar a financiación. Durante la etapa posterior al préstamo, es posible que los considere una carga impuesta por el PSF para asegurarse de cumplir con el calendario de amortizaciones. En ambos casos, el reto para los orientadores, formadores o asesores será motivar a los empresarios y estimularles para que hagan uso del servicio. La clave está en destacar el valor añadido de los servicios de asesoramiento.

La mejor manera de garantizar que los empresarios comprendan la importancia del servicio de apoyo y lo usen es ofrecerlo como un producto reconocible con una estructura fácil de entender.

Para crear este compromiso, se han seguido los principios AIDA, que se describen en los siguientes capítulos. Los principios AIDA son:

- a. Llamar la Atención sobre la importancia de la salud financiera entre los empresarios;
- b. Generar Interés por participar activamente en un proceso;
- c. Estimular el Deseo de los empresarios de mejorar su salud financiera; y
- d. Garantizar la disposición a Actuar (es decir, que el empresario adopte medidas que conduzcan a una mejor salud).

Véase el cuadro 1.



## EMPRESARIOS EN EL ASIENTO DEL CONDUCTOR

Un contrato con empresarios como socio contratante les permite expresar su opinión sobre la calidad de los servicios prestados. Una segunda ventaja: Cuando los asesores empresariales aleguen que la cofinanciación de sus servicios por parte del proveedor de servicios no sería adecuada, el proveedor de servicios podría remitir de nuevo a los asesores empresariales a los empresarios y preguntarles si estarían dispuestos a pagar más.

**Cuadro 1 // Elementos que conducen a un cambio sostenido en el comportamiento relacionado con la salud financiera de los microempresarios**

|  | Atención  | Interés   | Deseo  | Acción   |
|--|---|---|--|--|
| <b>Objetivos</b>   | Llama la atención de los empresarios sobre la importancia y el valor añadido de la orientación y el asesoramiento en materia de salud financiera  | Generar interés entre los microempresarios por la orientación y el asesoramiento para mejorar la salud financiera en el ámbito empresarial y el bienestar financiero en el ámbito doméstico | Los microempresarios desean mejorar su salud financiera y están dispuestos a adoptar medidas para mejorar su comprensión de los asuntos financieros. | El empresario adopta medidas para participar en el proceso que propician una mejor comprensión de los asuntos financieros y una mayor capacidad para abordarlos.   |
| <b>Lo que los orientadores y asesores deben saber y ser capaces de hacer</b> | Los orientadores y asesores han recabado la información adecuada sobre salud y bienestar financieros y saben cómo compartirla con los empresarios | Los orientadores y asesores tienen las habilidades y la capacidad de transmitir conocimientos y perspectivas a los empresarios y saben cómo formar a estos                                  | Los orientadores y asesores tienen las habilidades y la capacidad de impartir formación en áreas relacionadas con la acción                          | Los orientadores y asesores colaboran estrechamente con los empresarios en la definición de los planes de acción, apoyando al empresario en sus acciones, siendo los propios empresarios lo que realicen el seguimiento y la evaluación de dichas acciones |
| <b>Qué harán los orientadores y asesores</b>                                 | Recabar información<br>Sistematizar<br>Facilitar el acceso a la información a los empresarios<br>Despertar la curiosidad de los empresarios       | Organizar programas de formación sobre cuestiones financieras<br>Impartir sesiones formativas e informativas  | Organizar sesiones formativas e informativas que aumenten la capacidad de actuación de los empresarios   | Desarrollar planes de acción junto con el empresario<br>Establecer planes de seguimiento   |
| <b>Elemento clave del servicio prestado</b>                                  | Compartir información   | Formar, transferir información  | Formar, orientar, asesorar   | Aconsejar, apoyar, motivar, ofrecer comentarios  |
| <b>El efecto de los pasos dados en este proceso por etapas</b>               | El empresario es consciente de la importancia de asegurarse de que la empresa goce de buena salud financiera.                                     | El empresario ha adquirido la información y los conocimientos adecuados sobre cuestiones que pueden afectar a la salud financiera y al bienestar económico.                                 | El empresario tiene la intención (el deseo) y las capacidades adecuadas para actuar  | El empresario establece los objetivos que desea alcanzar, ha elaborado un plan de acción y adoptará medidas para mejorar su salud financiera.  |

## 3. Comprensión de la salud financiera

*En este capítulo presentamos una definición práctica de salud financiera, se describen los asuntos financieros que afectan a tipos específicos de trabajadores autónomos y se propone un proceso para medir la salud financiera y ayudar a los microempresarios a desarrollar la capacidad necesaria para abordar los asuntos financieros y mejorar su salud financiera.*

*Para llevar a cabo un proceso estructurado de salud financiera, los agentes clave (PSF/PSNF, orientadores, asesores y microempresarios) deben familiarizarse con los conceptos, definiciones y procedimientos principales. Cada actor tiene su papel. Los PSF y PSNF deben organizar actividades de formación y orientación para los orientadores y asesores. También se requiere una cronología concreta del proceso con expectativas claras.*

### 3.1 Definición de salud financiera

Para los microempresarios con menos de cinco trabajadores/empleados, la REM y ADA han seleccionado la siguiente definición práctica de salud financiera (que incluye evaluaciones y acciones que profundizan en la comprensión de la salud financiera y amplían la capacidad para abordar cuestiones financieras):

Se considera que un microempresario goza de buena salud financiera si posee la capacidad para abordar asuntos financieros en su negocio, entiende cómo gestionar sus finanzas y planifica el futuro del negocio de acuerdo con sus aspiraciones y capacidades.

La hipótesis implícita es que, una vez que se mejora la salud de la empresa, esta contribuirá posteriormente al bienestar económico del microempresario en el ámbito doméstico.

Con cuatro las áreas en las que los microempresarios afrontan retos financieros:

- i. La situación personal y cómo se manejan las finanzas personales
- ii. La forma en que administra su negocio
- iii. Los planes para el negocio y la forma en que se financiará
- iv. Los planes para el futuro y la forma en que se organiza la financiación para el futuro.

En cada área, cuatro son los asuntos específicos que determinan la salud financiera de la empresa y del microempresario, y se presentan en el gráfico 2.

Los empresarios se enfrentan a un amplio abanico de retos y problemas. Muchos de estos retos tienen efectos directos e indirectos sobre los resultados económicos del negocio y, por ende, sobre el bienestar económico del empresario y de su hogar.

En términos globales, las cuestiones más comunes son:

- Saber separar las finanzas personales de las profesionales
- Gestionar presupuestos personales y profesionales (incluida la fijación de un salario para el empresario)
- Calcular los costes y los precios de servicios y productos
- Configurar y utilizar un sistema administrativo (simple)
- Tratar con deudores/acreedores
- Realizar una planificación financiera (incluso apartar fondos para necesidades/inversiones futuras)
- Tratar con entidades financieras tradicionales y nuevas.

Gráfico 2 // Salud financiera de los microempresarios



Fuente: Bauwin, Molenaar (2020), adaptado parcialmente de la definición práctica utilizada por CFSI/FHN (2018)<sup>3</sup>

### 3.2 Problemas financieros que afectan a la salud financiera

Aunque existe un conjunto único de problemas para cada una de las cinco categorías de empresarios, algunas cuestiones son más pertinentes e importantes que otras, como se ilustra en el cuadro 2.

<sup>3</sup> Véase Cummings L., Ruales A. (2018). Addressing the Financial Health Needs of Small Business Owners. Chicago, IL: CFSI.

Cuadro 2 // Problemas financieros comunes a todos los segmentos del universo de las pymes y microempresas

|   | Autónomo de supervivencia | Autónomo sin empleados - impulsado por las oportunidades | Microempresario - impulsado por las oportunidades (1-4 ETC) | Microempresario - orientado al crecimiento (< 5 ETC) | Autónomo como estilo de vida - orientado al crecimiento |
|---|---------------------------|--|---|--|---|
| <b>Administrar las finanzas personales</b>                              |                           |  |   |  |   |
| Separar las finanzas personales de las profesionales                    | ●                         | ●  |   |  |   |
| Gestionar los ingresos y los gastos en el ámbito doméstico <sup>4</sup> | ●                         | ●  |   |  |   |
| Llevar un registro de gastos e ingresos                                 | ●                         | ●  | ●   |  |   |
| Apartar dinero para el futuro (imprevistos)                             | ●                         | ●  | ●   |  |   |
| <b>Abordar los problemas financieros del negocio</b>                    |                           |  |   |  |   |
| Configurar una administración para el negocio                           | ●                         | ●  | ●   | ●  |   |
| Calcular los costes/determinar los precios                              | ●                         | ●  | ●   | ●  |   |
| Realizar un seguimiento de los deudores                                 | ●                         | ●  | ●   | ●  |   |
| Gestionar un presupuesto de tesorería/liquidez para el negocio          | ●                         | ●  | ●   | ●  |   |
| <b>Abordar problemas generales de planificación</b>                     |                           |  |   |  |   |
| Planificación comercial   |                           | ●  | ●   | ●  |   |
| Planificar: definir las necesidades financieras                         |                           | ●  | ●   | ●  |   |
| Tratar con los bancos   |                           | ●  | ●   | ●  |   |
| Ahorrar/apartar beneficios para futuras inversiones en el negocio       |                           | ●  | ●   | ●  |   |
| <b>Sopesar opciones de financiación</b>                                 |                           |  |   |  |   |
| Conocer las opciones de financiación para el crecimiento                |                           | ●  |   | ●  | ●   |
| Saber presentar planes de financiación                                  |                           | ●  |   | ●  | ●   |
| Saber acceder a entidades financieras (formales)                        |                           |  |   | ●  | ●   |
| Saber tratar con entidades financieras externas (digitales)             |                           |  |   | ●  | ●   |

● Problemas clave ● Problemas que merecen atención

<sup>4</sup> Incluida la fijación de un salario para el empresario

Dos aspectos a tener en cuenta para cada problema de una determinada categoría son:

- i. El nivel de conocimiento de un problema y los posibles efectos que puede tener en la salud financiera de la empresa o en el bienestar personal del empresario y,
- ii. La capacidad de los empresarios para abordar realmente los respectivos problemas.

Además, las tres vías que los orientadores y asesores deben destacar son:

- i. A corto plazo: los problemas de liquidez que afectan al futuro inmediato de la empresa (por ejemplo, incapacidad para pagar los gastos y el riesgo de quiebra) y del hogar (por ejemplo, incapacidad para pagar las facturas), que son atribuibles a una mala gestión de efectivo/elaboración de presupuesto y ahorros inadecuados. No separar las finanzas profesionales de las personales también contribuirá a agudizar estos problemas.
- ii. En términos de evolución: la evolución gradual de la actividad por cuenta propia/generadora de ingresos por falta de planificación y/o por el trato indebido con entidades externas y bancos.
- iii. En términos de crecimiento futuro: el crecimiento del negocio debido a una planificación financiera deficiente, información inadecuada y/o trato con diversas partes financieras (entidades financieras tradicionales y socios de financiación emergentes).

### 3.3 Los agentes de salud financiera y sus funciones

Los tres principales agentes del proceso para mejorar la salud financiera de los microempresarios son:

- i. La gestión de los PSF y PSNF
  - a. Familiarizarse con conceptos, definiciones y enfoques de salud financiera;
  - b. Organizar la formación y la orientación de los orientadores y asesores;
  - c. Promover el proceso de salud financiera entre los clientes; y
  - d. Contactar y contratar clientes.
- ii. Orientadores y asesores (incluidos agentes de préstamos o analistas de crédito que desempeñen la función de orientadores o asesores comerciales)
  - a. Familiarizarse con conceptos, definiciones y enfoques de salud financiera;
  - b. Asistir a actividades de formación y orientación para orientadores y asesores;
  - c. Ayudar en la promoción del proceso de salud financiera entre los clientes;
  - d. Ayudar en el contacto y la contratación de clientes; y
  - e. Implantar el proceso (medición, planes de acción, apoyo a los clientes, seguimiento).
- iii. Microempresarios que son clientes de servicios de salud financiera ofrecidos por los PSF y PSNF
  - a. Informarse sobre la salud financiera (estar abierto a mensajes promocionales);
  - b. Recibir a orientadores o asesores; y
  - c. Participar en el proceso de salud financiera (medición, planes de acción, acciones).

Las funciones específicas de cada actor se ilustran en el gráfico 3.

Gráfico 3 // Los pasos lógicos del proceso de salud financiera, los actores y sus funciones



### 3.4 Proceso y propuesta de calendario

En la siguiente página se muestra el calendario ideal del proceso de salud financiera (cuadro 3). En el capítulo 4 se ofrecen más detalles sobre las acciones y herramientas que deben utilizarse. Esto comienza después de la fase de formación y orientación organizada por los PSF y PSNF para los orientadores y asesores.

**Cuadro 3 // Calendario ideal del proceso de salud financiera**

| Período de preparación   |  | Período de acción  |   | Comentarios - período de evaluación   |
|--|--|--|---|---|
| Mes 1  | Mes 2  | Mes 3  | Meses 3 a 6   | Mes 7   |
| Definición/clasificación de clientes/definición de métodos de trabajo  | Contacto y contratación  | (Auto)evaluación y definición del plan de acción   | Implantación y seguimiento  | Medición del progreso   |
| <p><b>La principal tarea del orientador o asesor es prepararse</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La matriz de segmentación (herramienta n.º 1)</li> <li>Herramientas de evaluación del ciclo de vida empresarial n.º 2, 3, 4 y 5</li> </ul> | <p>La principal tarea del orientador o asesor es establecer contacto; ; los PSF/PSNF también se ocupan del contacto y la contratación</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Un contrato estándar;<sup>5</sup></li> <li>Crear compromiso – Cuadro 1</li> </ul> | <p>Principales tareas conjuntas del empresario y el orientador o asesor</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Los cuestionarios</li> <li>Plantilla del plan de acción - Herramienta n.º 6.</li> <li>Sitios web y aplicaciones preseleccionadas - Herramienta n.º 8</li> </ul> | <p>Tarea principal: el empresario implanta el plan de acción con el apoyo activo del orientador o asesor</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Plantillas preseleccionadas (por ejemplo, plan de tesorería, cálculo de costes u organización de la administración)</li> <li>Plan de seguimiento - Herramienta n.º 7</li> </ul> | <p>Principales tareas conjuntas del empresario y el orientador o asesor</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Los cuestionarios</li> <li>En caso necesario: plan de acción revisado</li> </ul> |

<sup>5</sup> Que debe elaborar a escala local el PSF/PSNF individual

## 4. El papel de los orientadores y asesores en el proceso de salud financiera

Para garantizar que los empresarios reciban asistencia metódica para evaluar y mejorar su salud financiera, es necesario que tanto los empresarios como los orientadores y asesores adopten una serie de medidas interrelacionadas.

Lo ideal es que estos pasos estén integrados en el proceso general de servicios de ayuda a empresas que los PSF o PSNF ofrecen a los clientes.

### 4.1 El proceso y las herramientas para los orientadores y asesores

El proceso consta de una serie de pasos. Se han desarrollado diferentes herramientas para cada paso, que se analizan con más detalle en este manual (véase el gráfico 4).

Gráfico 4 // El proceso de salud financiera (que deben seguir los orientadores y asesores)



Todas las herramientas, cuestionarios y referencias a sitios web, aplicaciones, lecturas preparatorias y programas pertinentes también pueden encontrarse en la carpeta especial de Dropbox configurada por REM-ADA; véase también <https://bit.ly/2G3NvPD>

Los distintos pasos, el papel que debe desempeñar el orientador o asesor, y las herramientas que se deben utilizar en cada paso son los siguientes:

Definición y  
clasificación  
de los  
clientes

### Paso 1

Para preparar la visita al cliente o empresario, el orientador o asesor ha estudiado el archivo de clientes (facilitado por el PSF o PSNF con el que trabaje) para determinar a qué clase de empresario o empresa se va a dar asistencia.



La matriz de segmentación (herramienta n.º 1 - Capítulo 1) y la evaluación del ciclo de vida empresarial (herramientas n.º 2, 3, 4 - capítulo 3.2 y 5 - Capítulo 3.3).

Contacto y  
contratación

### Paso 2

Contacto y compromiso del empresario, y explicación de la importancia y pertinencia de evaluar la salud financiera. El resultado puede ser la definición conjunta del proceso a seguir. El orientador o asesor puede dejar al empresario el cuestionario individual.

Tras la primera visita, el orientador o asesor evalúa el nivel de urgencia y el tipo de técnicas de intervención más deseables para el cliente.

Tenga en cuenta que en casos de emergencia y crisis podría ser más apropiado centrarse en la pregunta «¿Cómo abordar la crisis?» En este caso, consulte el Capítulo 5.



Un contrato estándar (véase el capítulo 1.3); la herramienta de segmentación (herramienta n.º 1 - capítulo 1) y, en caso necesario, la herramienta n.º 5 - capítulo 3.3.

Los orientadores y asesores también pueden decidir si comparten el cuestionario individual con aquellos empresarios que consideren capaces de actuar y medir la salud financiera por sí solos.



El cuestionario individual (Capítulo 5.1)

(Auto)  
evaluación

### Paso 3

Primera evaluación del nivel de salud financiera. Esto se puede hacer de dos maneras:

- Junto con el empresario, cumplimentar el cuestionario «conjunto», procesar los datos y analizar los resultados.
- Facilitar al microempresario el cuestionario individual (véase el paso 1). También es posible dejar que el empresario estudie el resultado y luego lo analice durante la siguiente visita.



El cuestionario «conjunto» (Capítulo 5.1)


 Plan de acción
**Paso 4**

Sobre la base del resultado de la conversación entre el empresario y el orientador o asesor, se debaten las acciones que se van a emprender y se determinan las áreas prioritarias. Se deciden conjuntamente el calendario y el resultado deseado de las acciones. Luego, el asesor se ofrece a preparar un plan de acción.

El orientador o asesor elabora un plan de acción y se lo presenta al empresario en la siguiente visita. Juntos revisan el plan y acuerdan su implantación.

Durante esta visita, el orientador o asesor ya puede abordar uno o varios de los problemas financieros que requieren atención; por ejemplo, la actualización de un plan de liquidez o de tesorería, la asistencia en la estructuración de la administración, la organización de la apertura de cuentas bancarias o el debate sobre los costes (y precios) de los productos o servicios.

El orientador o asesor también puede remitir al empresario a diversos sitios web o aplicaciones (preseleccionados).



Plantilla del plan de acción (herramienta n.º 6 – capítulo 4.2); aplicaciones y sitios web preseleccionados (herramienta n.º 8 – capítulo 4.3 y anexo A).


 Implantación del plan de acción
**Paso 5<sup>6</sup>**

Visitas posteriores del orientador de acuerdo con el plan de acción para analizar el progreso y tratar problemas específicos que se hayan enumerado en el plan de acción.



El orientador o asesor puede presentar al empresario plantillas preseleccionadas (p. ej., plan de tesorería, cálculo de costes, y organización de la administración).<sup>7</sup>


 Supervisión
**Paso 6**

Comentar los progresos del empresario, determinar las acciones que se han implantado con arreglo al plan, y detectar las desviaciones. Determinar junto con el empresario el motivo de las desviaciones y definir si es necesario ajustar el plan de actuación original. Si es necesario modificar el plan, el orientador o asesor puede ofrecerse a hacerlo por el empresario.



Plan de seguimiento (herramienta n.º 7 – Capítulo 5.2)


 Medición del progreso
**Paso 7**

Durante este paso (normalmente después de 4 a 6 meses), el empresario y el orientador también pueden decidir rellenar de nuevo el cuestionario conjunto para evaluar la salud financiera actual del empresario y su empresa. Esto también se puede hacer más adelante, en un momento acordado mutuamente.



El cuestionario «conjunto» (Capítulo 5.1.) y/o el cuestionario individual (Capítulo 5.1).

<sup>6</sup> Después del paso 4 hay que dar una serie de pasos indeterminados que dependen de las acciones descritas en el plan de acción.

<sup>7</sup> Se supone que los orientadores y asesores dispondrán de sus propias plantillas.

## 4.2 El ciclo de vida empresarial y las funciones de los orientadores y asesores

Es probable que la asistencia a los microempresarios, también en los asuntos relacionados con la salud financiera, varíe con el tiempo en función del punto del ciclo de vida empresarial en que se encuentre el empresario (p. ej., está considerando el empleo por cuenta propia, fase de inicio, crecimiento, consolidación o declive o diversificación) (Gráfico 5).

Gráfico 5 // Las etapas del ciclo de vida empresarial



En función de la etapa del ciclo de vida empresarial, el empresario podría beneficiarse de diferentes formas de apoyo externo.

Los servicios pueden ser prestados por personal empleado formalmente y pagado por los PSF o PSNF, o incluso por voluntarios. El papel exacto del personal y los voluntarios variará con el tiempo: en determinados momentos, los microempresarios se beneficiarán del intercambio de información; en otros, necesitarán solucionadores de problemas, asesoramiento de expertos, apoyo general o asesoramiento a empresas.

Un apoyo eficaz en los procesos de salud financiera depende de una comprensión clara del tipo de servicio necesario en un momento determinado. Por lo tanto, el personal de los PSF o PSNF y los voluntarios deben poseer capacidades de orientación o asesoramiento para saber cuándo actuar como orientadores/consultores o como asesores/consejeros. Como ocurre en otras empresas, los microempresarios normalmente van avanzando por las etapas del ciclo de vida empresarial. Los problemas financieros suelen diferir en función de la etapa y, por tanto, cada etapa requiere diferentes métodos de orientación y asesoramiento.

La herramienta 2 ayuda a los orientadores o asesores y al personal de los PSF o PSNF a determinar el método adecuado para cada categoría del universo de las pymes y microempresas, la fase en la que está la microempresa y los problemas financieros típicos a los que pueden enfrentarse los microempresarios.

## Herramienta 2 // Ciclo de vida empresarial relacionado con la salud financiera y la orientación

| Tipo de actividad económica y ciclo de vida empresarial                  | Puesta en marcha                  | Operativo   | Crecimiento  | Diversificación/venta-salida                          |
|--|-----------------------------------|---|--|---|
| <b>Autónomo de supervivencia a tiempo parcial</b>                        |                                   |   |  |   |
| Cuestiones financieras que suelen causar problemas                       | No saber qué hacer o cómo hacerlo | Quedarse sin efectivo   | n. a.  |   |
| Método e instrumentos principales  | Asistencia                        | Resolución de problemas mediante el establecimiento de un presupuesto de caja personal  |  |   |
| <b>Autónomo sin empleados - impulsado por las oportunidades</b>          |                                   |   |  |   |
| Cuestiones financieras que suelen causar problemas                       | No saber qué hacer o cómo hacerlo | Quedarse sin efectivo, principalmente por no separar correctamente las finanzas personales de las profesionales                                   | n.a.   |   |
| Método e instrumentos principales  | Asistencia                        | Resolución de problemas, asistencia directa   |  |   |
| <b>Microempresario - impulsado por las oportunidades</b>                 |                                   |   |  |   |
| Cuestiones financieras que suelen causar problemas                       | Plan deficiente/ ausencia de plan | Problemas de liquidez debidos a la combinación de morosidad por parte de los clientes, mala planificación de costes/precios, administración débil | Ausencia de un plan financiero                                   | n.a.  |
| Método e instrumentos principales  | Formación y orientación           | Desarrollo de mecanismos de control, asesoramiento  | Orientación, referencia a la formación, suministro de plantillas |   |
| <b>Microempresario o pequeño empresario - orientado al crecimiento</b>   |                                   |   |  |   |
| Cuestiones financieras que suelen causar problemas                       | Plan deficiente                   | Problemas de liquidez debidos a la combinación de morosidad por parte de los clientes, mala planificación de costes/precios, administración débil | Ausencia de un plan financiero                                   | Ausencia de plan                                      |
| Método e instrumentos principales  | Formación y orientación           | Resolución de problemas, asistencia directa   | Orientación, referencia a la formación, suministro de plantillas | Asesoramiento, información y vinculación con terceros |
| <b>Autónomo como estilo de vida - impulsado por el desarrollo propio</b> |                                   |   |  |   |
| Cuestiones financieras que suelen causar problemas                       | Búsqueda de inversores            | Exceso de gastos  | Ausencia de un plan financiero                                   | Búsqueda de inversores                                |
| Método e instrumentos principales  | Informar, remitir a sitios web    | Desarrollo de mecanismos de control, asesoramiento  | Orientación, referencia a la formación, suministro de plantillas | Asesoramiento, información y vinculación con terceros |

Fuente: desarrollado por los autores (2019) sobre la base de la clasificación de los empresarios, tal como se expone en (Molenaar, They are not yet seen ... but... Hybrid Entrepreneurship in a changing society, 2016), y adaptado al universo de las pymes y microempresas de los microempresarios apoyados por PSF y PSNF en ocho países preseleccionados

La herramienta 3 presenta la función que debe destacarse en varias fases de la experiencia del empresario. Antes de ponerse en contacto con los microempresarios, se recomienda a los orientadores y asesores que evalúen con antelación qué función(es) pueden desempeñar mejor y qué métodos de trabajo pueden adoptarse mejor. Esto se puede hacer introduciendo las respuestas en la última columna.

### Herramienta 3 // Ciclo de vida empresarial, necesidades de orientación o asesoramiento y funciones predominantes para mejorar la salud financiera

| Fases (ciclo de vida empresarial)                                     | Necesidad más destacada con referencia especial a cuestiones de salud financiera  | Papel preponderante del orientador o asesor asignado al cliente  |                                  | Role play <sup>9</sup> |
|---|---|--|----------------------------------|------------------------|
|   |   | Coach  | Mentor                           |                        |
| <b>Idea para iniciar un negocio o para trabajar por cuenta propia</b> | Información<br>Saber qué oportunidades de negocio y de mercado existen y qué opciones de trabajo por cuenta propia prevalecen   | ●<br>Proveedor de información                                    |                                  |                        |
| <b>Decisión de trabajar por cuenta propia</b>                         | Entender lo que implica trabajar en autónomo<br>Concienciarse de las implicaciones financieras (personales y empresariales) de dedicarse a los negocios   |  | ●<br>Caja de resonancia/<br>guía |                        |
| <b>Elaboración del plan de negocio</b>                                | Información, orientación, aseguramiento del negocio, remisión a fuentes de información, datos del mercado y tecnológicos<br>Detallar costes, precios, presupuesto de caja, planes de financiación/inversión, búsqueda de financiación | ●<br>Formulación del plan de negocio                             |                                  |                        |
| <b>Preparación para el inicio</b>                                     | Acometer las conversaciones finales, buscar socios externos<br>Comprometer fondos propios, presentar planes de financiación, atraer socios  |  | ●<br>Caja de resonancia          |                        |
| <b>Inicio real</b>  | Implantar el plan, resolver problemas inesperados no incluidos en el plan de negocio<br>Tratar con partes externas (bancos, entidades de financiación, gobiernos, proveedores, cliente)   | ●<br>Asesor comercial, experto                                   | ●<br>Motivador                   |                        |
| <b>Primeros años de operaciones</b>                                   | Afrontar los problemas cotidianos<br>Administración, control de deudores/acreedores, precios/ costes/ control de caja   | ●<br>Solucionador de problemas                                   | ●<br>Consejero                   |                        |
| <b>Crecimiento</b>  | Afrontar el crecimiento<br>Planificación financiera, reserva de fondos para el futuro   | ●<br>Experto   |                                  |                        |
| <b>Diversificación o liquidación del negocio</b>                      | Conversaciones sobre la dirección a seguir y desarrollo de la diversificación o el plan de salida<br>Planes de financiación, saber a qué entidad financiera dirigirse, paquetes de financiación                                       | ●<br>Experto en plan de salida o diversificación / consolidación | ●<br>Caja de resonancia          |                        |

8 ● Función dominante como orientador ● Función dominante como asesor

9 A contestar por el orientador o asesor

Antes de iniciar el proceso de orientación o asesoramiento, el orientador o asesor deben conocer la clase de empresario que solicita asistencia, así como los métodos de aprendizaje y trabajo más eficaces para cada categoría de empresario: autónomos híbridos o sin empleados, microempresarios impulsado por las oportunidades u orientados al crecimiento. El tipo de empresario viene determinado por los atributos predominantes (actitud, habilidades o capacidades).

La herramienta 4 puede utilizarse para determinar el tipo recomendado de formación/orientación. En este proceso, la identificación se basa en el universo general de las pymes y microempresas (es decir, no se utiliza ninguna puntuación). Para tomar una decisión equilibrada, el orientador o asesor debe conocer el universo de las pymes y microempresas y las características empresariales. La combinación de métodos de trabajo puede determinarse vinculando el tipo de empresa o actividad por cuenta propia del cliente al objetivo de aprendizaje observado de los clientes.

## Herramienta 4 // Métodos de segmentación, aprendizaje y orientación para la salud financiera

| Tipo de actividad económica/<br>empresario | Autónomo de supervivencia a tiempo<br>parcial | Autónomo sin empleados - impulsado<br>por las oportunidades | Microempresario - impulsado por las<br>oportunidades | Microempresario o pequeño empresario<br>- orientado al crecimiento, y autónomo<br>como estilo de vida |
|--|---|---|--|---|
|--|---|---|--|---|

Objetivos de aprendizaje relacionados  
con cuestiones financieras

|   |  |   |  |  |
|---|--|---|--|--|
| Actitud   | Entender que una buena financiación familiar es una condición previa para la participación activa en la sociedad | Comprender que la participación activa en la vida económica requiere un control sobre el dinero | Comprender que una empresa viable requiere una gestión prudente de las finanzas personales y externas                      | Deseo de planificar con anticipación en el ámbito empresarial  |
| Conocimientos/habilidades                       | Saber utilizar el dinero (en el ámbito doméstico)  | Saber invertir en una pequeña actividad económica   | Saber administrar las finanzas profesionales   | Saber planificar la financiación, dónde encontrarla y las condiciones de financiación correspondientes |
| Capacidades                                     | Gestionar las finanzas propias (personales)  | Gestionar las finanzas personales y profesionales   | Gestionar las finanzas profesionales   | Gestionar los problemas financieros  |
| Tipo de orientación o asesoramiento recomendado | Formación en grupo, sesión informativa, resolución de problemas sobre el terreno                                 | Trabajar juntos para cumplimentar plantillas, formación en grupo, orientación individual        | Formación en grupo; servicios de consultoría individuales; colaboración en la interpretación de plantillas cumplimentadas. | Remisión a fuentes de información, asesoramiento   |

### 4.3 Definir la urgencia, las características, los antecedentes educativos y la experiencia empresarial

Los clientes de programas de salud financiera tienen diferentes características, formación académica y experiencia comercial. Se encuentran en diferentes etapas de desarrollo (personal y comercial) y se enfrentan a diferentes tipos de crisis financieras. En esta fase, es importante averiguar la gravedad del problema financiero al que se enfrenta el microempresario y la urgencia de actuar.

Con la actual pandemia de Covid-19 y las diversas medidas adoptadas por las autoridades públicas, los microempresarios se han enfrentado a retos inesperados (y, en ocasiones, a oportunidades). Dado que su salud financiera se verá ciertamente afectada por la Covid-19, los orientadores y asesores, así como el personal de los PSF y PSNF, deben ser conscientes del impacto de la crisis en los microempresarios. Consulte el capítulo 11 para obtener orientación adicional y herramientas relacionadas.

La herramienta 5 proporciona una puntuación que puede utilizarse para definir el tipo de orientación o asesoramiento que podría requerirse.

#### Herramienta 5 // Calificación de las características y niveles predominantes de comprensión/capacidades para abordar cuestiones financieras y determinar la intervención necesaria

| Aspectos a considerar y puntuar   | Apreciación                    |                                   |                           |                                      |
|---|--------------------------------|-----------------------------------|---------------------------|--------------------------------------|
| <b>Nivel de crisis financiera (principalmente problema de efectivo/liquidez) y urgencia de actuar</b> | Alto                           | Inminente                         | Emergente                 | Ninguno                              |
| <b>Nivel de educación financiera</b>  | Bajo                           | Conocimientos básicos             | Conocimientos principales | Bien desarrollado/alto               |
| <b>Etapas del negocio</b>   | Inicio                         | Crecimiento rápido                | Consolidación             | Planificación para diversificar      |
| <b>Nivel de dominio de cuestiones digitales</b>   | Bajo                           | Conocimientos básicos             | Conocimientos principales | Bien desarrollado/alto               |
| <b>Nivel de aspiración</b>  | Bajo - supervivencia           | Emergente                         | Moderado                  | Alto                                 |
| <b>Edad y actitud frente al emprendimiento</b>  | Exploración                    | Tradicional                       | Mentalidad abierta        | Moderno                              |
| <b>Experiencia empresarial</b>  | Limitada                       | Básica                            | General                   | Avanzada                             |
| <b>Puntuación</b>   |                                |                                   |                           |                                      |
| Valores máximos que deben otorgarse a cada aspecto y apreciación relacionada                          | <b>4</b>                       | <b>3</b>                          | <b>2</b>                  | <b>1</b>                             |
| Valor máximo por apreciación  | <b>28</b>                      | <b>21</b>                         | <b>14</b>                 | <b>7</b>                             |
| Quando la puntuación es:  | <b>Del 28 al 23</b>            | <b>Del 23 al 18</b>               | <b>Del 18 al 13</b>       | <b>Menos de 13</b>                   |
| Tipo de intervención necesaria  | <b>Resolución de problemas</b> | <b>Asesoramiento y asistencia</b> | <b>Orientación</b>        | <b>Asesoramiento y recomendación</b> |

Fuente: Varios autores (2019), sobre la base de entrevistas con microempresarios y miembros del personal de los PSF y PSNF

#### 4.4 Establecimiento de contacto

Los empresarios son «Einzelgänger». Cuando surgen problemas repentinos, su reacción natural es resolverlos por su cuenta, y eso sí no ignoran tal problema. Además, al abordar los problemas, los empresarios tienden a olvidarse de solicitar asesoramiento a terceros.

La forma habitual de mantener el contacto con los microempresarios es mediante la visita periódica del orientador o asesor. En los últimos meses, con la crisis de la Covid-19, se ha hecho patente que las comunicaciones deben tener lugar principalmente por Internet. Esto requiere

cambios significativos en el estilo de comunicación de los sistemas de asistencia (todas las partes deben tener hardware adecuado y el software asociado). En el cuadro 4 se resumen diversos métodos en línea.

Corresponde al personal del PSF/PSNF, los orientadores y asesores decidir qué método o métodos utilizar, lo que depende del tipo de empresario, las instalaciones disponibles y la comodidad con un método determinado.

**Cuadro 4 // Mantener el contacto con los microempresarios**

|   | Compromiso del microempresario |      | Contacto entre el PSF o PSNF y el microempresario |         | Contacto entre el cliente y otros (micro)empresarios |    | Posible efecto   |
|---|--------------------------------|------|---|---------|--|----|--|
|   | BAJO                           | ALTO | INDIRECTO   | DIRECTO | NO   | SÍ |  |
| Llamada telefónica o WhatsApp por parte del orientador o asesor   | ●                              |      | ●   |         | ●  |    | Intercambio de experiencias; el orientador o asesor puede ofrecer asesoramiento (general) y referirse a medidas especiales                                   |
| Llamada telefónica o WhatsApp del personal del PSF/PSNF   | ●                              |      |   | ●       | ●  |    | Intercambio de experiencias; el personal del PSF y PSNF puede prestar asesoramiento (general) y consultar medidas especiales                                 |
| Seminarios web para compartir información   | ●                              |      | ●   |         | ●  |    | Intercambio de experiencias; el personal del PSF y PSNF puede prestar asesoramiento (general) y consultar medidas especiales                                 |
| Formación digital sobre temas seleccionados   | ●                              |      |   | ●       |  |    | Microempresarios formados e informados   |
| Reuniones en Zoom (o Microsoft Teams/ Skype) entre el microempresario y el orientador, el asesor o personal de PSF/PSNF |                                | ●    | ●   |         | ●  | ●  | Intercambio de experiencias; el orientador o asesor o el personal del PSF o PSNF pueden ofrecer asesoramiento (general) y referirse a medidas especiales     |
| Comunidad digital entre microempresarios facilitada por el orientador, el asesor, o el personal del PSF/PSNF            |                                |      |   |         |  |    | Intercambio de experiencias; los microempresarios comienzan a ayudarse y formarse entre sí   |
| Visita en persona del orientador o asesor   |                                | ●    | ●   |         | ●  | ●  | Coaching directo para abordar problemas en la empresa  |
| Visita en persona del personal del PSF/PSNF   |                                | ●    |   | ●       | ●  |    | Posibilidad de debatir sobre el terreno las nuevas condiciones de la financiación existente o los nuevos acuerdos de financiación y la decisión al respecto. |

## 5. ¡Y acción!

Los elementos clave del proceso de salud financiera incluyen la medición inicial, explicaciones, reflexiones, definición de acciones y determinación del progreso. Se espera que los orientadores y asesores desempeñen un papel activo en ese proceso, ya que conocen mejor a sus clientes, sus necesidades financieras y sus problemas empresariales. En consecuencia, el coaching o asesoramiento pueden convertirse en un proceso más centrado y personalizado.

### 5.1 Herramientas de medición de la salud financiera

La medición de la salud financiera puede realizarse en cualquier momento; sin embargo, sería mejor encajarla en una serie predeterminada de pasos del proceso y luego realizarla sistemáticamente a lo largo del tiempo.

La primera medición sirve como punto de partida. Una vez establecida, el orientador y el alumno pueden formular y evaluar un proceso de intervención y su posible eficacia.

Existen dos cuestionarios para evaluar los niveles de salud financiera, uno que se debe cumplimentar junto con el orientador o asesor, y otro simplificado que el empresario puede utilizar por su cuenta.

#### 5.1.1 El cuestionario «de uso conjunto»

El cuestionario de uso conjunto deben cumplimentarlo el microempresario y el orientador o asesor. Sobre la base de las respuestas obtenidas, ambas partes pueden debatir qué área requiere atención y las medidas específicas que deben adoptarse para mejorar la comprensión por parte del empresario de un problema financiero importante o reforzar su capacidad para abordar los problemas seleccionados.

Las respuestas a las preguntas del cuestionario conjunto se ponderan, y los resultados se presentan a través de un diagrama de «telaraña». En lugar de una puntuación única, el diagrama de telaraña es una presentación visual de los principales factores, por ejemplo, la situación personal y el grado de preparación para el futuro y la capacidad de gestionar el negocio y su grado de planificación (crecimiento). Esta visualización es posteriormente analizada y comentada con el empresario. El objetivo de este proceso es poner sobre la mesa asuntos que fomenten el debate sobre las acciones (si es necesario). En el cuadro 5 se presenta el método de ponderación, las respuestas y el valor.

**Cuadro 5 // Ponderación de los valores del cuestionario sobre salud financiera para microempresarios**

| Respuestas y valores                 |                                 |   |  |  |
|--------------------------------------|---------------------------------|---|--|--|
| Conocimientos                        |                                 |   |  |  |
| <b>Posibles respuestas</b>           | Sé lo que es esto y cómo usarlo | Sé lo que es esto pero no sé cómo usarlo    | No sé lo que es esto y quiero aprender más al respecto           | No sé lo que es esto pero no estoy en condiciones de aprender más sobre ello |
| <b>Valor asignado a la respuesta</b> | 0                               | 1   | 2  | 3  |
| Abordaje de los problemas            |                                 |   |  |  |
| <b>Posibles respuestas</b>           | No supone un problema para mí   | Supone un problema, pero sé cómo resolverlo | Supone un problema y quiero resolverlo con la ayuda de un asesor | Supone un problema, pero no creo poder resolverlo                            |
| <b>Valor asignado a la respuesta</b> | 0                               | 1   | 2  | 3  |

El objetivo de la medición es hacer visible el nivel de salud, reflexionar sobre los resultados y analizar las implicaciones. El objetivo de la evaluación es animar al empresario a aceptar que tiene que prestar atención a los problemas de salud financiera de su empresa y, si es necesario, formular un plan de acción para mejorar su salud financiera.



El cuestionario «de uso conjunto» y las instrucciones relacionadas pueden consultarse en <https://bit.ly/2G3NvPD>



#### WARNING

La medición por sí sola no dirá gran cosa sobre la salud financiera. Solo es indicativa de la situación en un momento dado, pero no señalará cómo se ha llegado a esa situación, cómo se percibe y cuáles son las intenciones y los planes. La (autor)reflexión y los debates permitirán conocer de una forma más profunda la salud financiera real, los problemas a los que puede enfrentarse un empresario y las intenciones de hacer algo al respecto.

### 5.1.2 El cuestionario individual

El cuestionario individual es una encuesta que los microempresarios pueden utilizar de forma independiente (sin la ayuda de terceros).

Este cuestionario ofrece a los microempresarios información directa sobre su comprensión de los asuntos financieros y su capacidad para abordarlos. La herramienta también puede remitir al usuario a un orientador o asesor para cualquier acción de seguimiento si se recomienda asistencia adicional.

El cuestionario pide a los empresarios que proporcionen una respuesta simple «Sí/No» a las preguntas subdivididas en dos categorías principales: (1) preguntas relacionadas con los conocimientos prácticos sobre un determinado problema y (2) preguntas relacionadas con tratar (o usar) realmente un producto, servicio o problema financiero específico. Dependiendo de la puntuación del encuestado, se harán preguntas adicionales sobre si el empresario desea obtener orientación de un orientador o asesor.



El cuestionario individual y las instrucciones relacionadas pueden consultarse en <https://bit.ly/2G3NvPD>

## 5.2 El plan de acción y seguimiento

No basta con evaluar el nivel de salud financiera. A menudo se necesitan acciones de seguimiento para profundizar y ampliar la conocimientos financieros de los microempresarios. Esto requiere que los orientadores y asesores formulen un plan de acción junto con el empresario, y que supervisen su ejecución a lo largo del tiempo.

Este proceso puede visualizarse a través de una serie de pasos iterativos como se muestra en el gráfico 6.

**Gráfico 6 // Pasos para llegar a un plan de acción que profundice los conocimientos financieros<sup>10</sup>**



### 5.2.1 El plan de acción

El plan de acción debe ser SMART+S:

- eSpecífico: los objetivos deben ser claros y detallados
- Mensurable: los resultados esperados se deben poder medir.
- Alcanzable: tanto el microempresario como el orientador o asesor deben acordar las medidas necesarias.
- Realista: el microempresario debe creer que el plan de acción puede ejecutarse.
- Enmarcado en el Tiempo: los plazos deben incluir hitos previamente acordados en determinados momentos.
- + aSistencia Ni el microempresario ni el orientador o asesor pueden hacerlo todo solos. Por este motivo, el PSF/PSNF también debe organizar el apoyo necesario (como cursos de formación periódicos y clínicas empresariales, acceso a plataformas de información y servicios de asesoramiento relacionados con el sector).

<sup>10</sup> Todos los pasos se deben seguir en colaboración.

<sup>11</sup> Esto puede hacerse utilizando los cuestionarios mencionados en la sección 4.1. No obstante, tanto el orientador o asesor como el empresario pueden optar por aplicar otros métodos para evaluar la salud y el bienestar financieros.



### 5.2.2 El plan de seguimiento

Las tareas de seguimiento y evaluación deben realizarse a intervalos regulares. Al principio, se puede adoptar un enfoque bastante sencillo midiendo los cambios que se han producido en relación con los objetivos establecidos en el plan de acción inicial. Tras observar las desviaciones respecto a los objetivos originales, ambas partes pueden acordar las nuevas acciones que deben emprenderse y elaborar un plan de acción revisado.

La herramienta 7 puede utilizarse en este proceso de supervisión. La orientación y los comentarios que el microempresario recibe del orientador o asesor darán lugar a cambios de comportamiento, lo que a su vez podría dar lugar al nivel deseado de independencia al tratar cuestiones financieras.

#### Herramienta 7 // Planes de acción de seguimiento y evaluación para la mejora de la salud financiera de los microempresarios

| Temas relacionados con la salud financiera                  |   | Objetivos <sup>12</sup>                |   | Análisis                 |                                       |   |
|---|---|--|---|--------------------------|---------------------------------------|---|
| Generales   | Específicos   | Objetivo original en el plan de acción | Situación en el momento de la supervisión <sup>13</sup> | Desviación <sup>14</sup> | Motivo de la desviación <sup>15</sup> | Acción propuesta para corregir la situación <sup>16</sup> |
| <b>Administrar las finanzas personales</b>                  | Separar las finanzas personales de las profesionales              |  |   |                          |                                       |   |
|   | Gestionar los gastos y los ingresos en el ámbito doméstico        |  |   |                          |                                       |   |
|   | Llevar un registro de gastos e ingresos                           |  |   |                          |                                       |   |
|   | Apartar dinero para el futuro (imprevistos)                       |  |   |                          |                                       |   |
| <b>Tratamiento de los problemas financieros del negocio</b> | Configurar una administración para el negocio                     |  |   |                          |                                       |   |
|   | Calcular los costes/determinar los precios                        |  |   |                          |                                       |   |
|   | Realizar un seguimiento de los deudores                           |  |   |                          |                                       |   |
|   | Gestionar un presupuesto de tesorería/ liquidez para el negocio   |  |   |                          |                                       |   |
| <b>Abordar problemas generales de planificación</b>         | Planificación comercial   |  |   |                          |                                       |   |
|   | Planificar: definir las necesidades financieras                   |  |   |                          |                                       |   |
|   | Tratar con los bancos   |  |   |                          |                                       |   |
|   | Ahorrar/apartar beneficios para futuras inversiones en el negocio |  |   |                          |                                       |   |
| <b>Sopesar opciones de financiación</b>                     | Conocer las opciones de financiación para el crecimiento          |  |   |                          |                                       |   |
|   | Saber presentar planes de financiación                            |  |   |                          |                                       |   |
|   | Saber acceder a entidades financieras (formales)                  |  |   |                          |                                       |   |
|   | Saber tratar con entidades financieras externas (digitales)       |  |   |                          |                                       |   |

12/17 A copiar del plan de acción

13 Debe ser observado por el orientador o asesor y/o el empresario

14 Debe ser observado por el orientador o asesor

15 A comentar con el empresario

16 A proponer por el orientador o asesor y a debatir y acordar por el empresario

## 5.3 Sitios web y aplicaciones de apoyo

Los orientadores y asesores pueden recomendar a los clientes una serie de programas, sitios web o aplicaciones que pueden utilizarse para abordar problemas financieros específicos.

### 5.3.1 Sitios web

En el anexo A se indican diversos sitios web, plataformas y programas interesantes identificados durante el estudio de 2019 que se ocupan de cuestiones de salud financiera.

Los sitios web y las plataformas más importantes se ocupan de la educación financiera y afirman que ayudan a los empresarios a superar las dificultades. Contienen herramientas y aplicaciones de evaluación interesantes que un microempresario u orientador o asesor pueden utilizar para mejorar la salud financiera del empresario.



#### ADVERTENCIA

Hasta la fecha, no existe ningún sitio web ni plataforma que ofrezca sistemas o programas que evalúen la salud financiera y el bienestar financiero y permitan crear un plan de acción para mejorar la salud financiera.

### 5.3.2 Aplicaciones

Además de las diversas páginas web, los microempresarios, orientadores y asesores también pueden utilizar aplicaciones específicas dedicadas a asuntos financieros. El número de aplicaciones que se ocupan de asuntos financieros ha crecido rápidamente en los últimos años. Casi todos los asuntos financieros actuales tienen una aplicación específica. Los orientadores y asesores suelen tener dificultades para determinar cuáles serían los más adecuados para los clientes.

En la herramienta 8 se presentan las aplicaciones más relevantes para microempresarios y orientadores o asesores que trabajen en temas de salud financiera. Los PSF y PSNF (así como su personal) pueden añadir otras aplicaciones con el tiempo.

Para que los profesionales interesados estén al tanto de las últimas novedades y la utilidad de las aplicaciones (nuevas), se recomienda a los orientadores y asesores que trabajen para los mismos PSF y PSNF que elaboren un documento interno compartido en el que enumeren las aplicaciones y herramientas pertinentes, incluido el idioma en el que están disponibles (muchas de las aplicaciones pueden utilizarse para trabajar con inmigrantes). Tales listas pueden compartirse posteriormente con la REM/ADA para su difusión posterior. Con el tiempo, los orientadores y asesores también pueden compartir sus propias experiencias con aplicaciones específicas que pueden estar disponibles en una plataforma compartida.<sup>18</sup>



#### ADVERTENCIA

El uso de aplicaciones e instrumentos de TI/FinTech relacionados aún no es una práctica común entre los orientadores y asesores. Se insta a los PSF y PSNF a prestar atención a este aspecto en sus programas de formación y orientación. Al compartir nuevas aplicaciones, los orientadores y asesores también se ayudarán mutuamente.

<sup>18</sup> A desarrollar posteriormente por la REM-ADA

## Herramienta 8 // Aplicaciones seleccionadas dedicadas a cuestiones financieras para microempresarios<sup>19</sup>

| Nombre de la aplicación  | Año de creación | Finalidad/uso                                    | Puntos fuertes/características especiales  | Recomendada al empresario para su uso durante el plan de acción | Motivo de la recomendación |
|--------------------------|-----------------|--|--|---|----------------------------|
| <b>Mint</b>              | 2006            | Administración de dinero / Finanzas personales   | Orçamento pessoal simples  |   |                            |
| <b>You Need a Budget</b> | 2010            | Gestión de deudas                                | Orçamento (multiusuário) e incentivo ao planeamento financeiro   |   |                            |
| <b>Prism</b>             | 2012            | Control de facturas                              | Cobro rápido de facturas sin terceros  |   |                            |
| <b>Every Dollar</b>      | 2015            | Elaboración de presupuestos                      | Herramienta para elaborar presupuestos personales con estimulación activa del usuario  |   |                            |
| <b>Wally</b>             | 2013            | Seguimiento de gastos                            | Carregamento fácil de despesas   |   |                            |
| <b>Acorns</b>            | 2012            | Ahorro fácil                                     | Investimento automático de poupança  |   |                            |
| <b>Coinbase</b>          | 2012            | Criptomoneda                                     | Plataforma de troca de cripto moeda  |   |                            |
| <b>Robinhood</b>         | 2013            | Cuestiones de inversión                          | Investimento parcialmente gratuito e guias para investimento e aprendizagem no site  |   |                            |
| <b>Tycoon</b>            | 2015            | Aplicación para autónomos                        | Atrativo para a cobrança da dívida/ controle de dívida   |   |                            |
| <b>Unbury me</b>         | 2011            | Control de deudas                                | Control y gestión de deudas personales   |   |                            |
| <b>Venmo</b>             | 2009            | Distribución de costes                           | Compartilhando custos entre os indivíduos; cobrança rápida de dívidas (pessoais)   |   |                            |
| <b>Funding options</b>   |                 | Presentación de ofertas de servicios financieros | Mediación para la financiación de autónomos y microempresarios   |   |                            |
| <b>Hatch</b>             | 2017/2019       | Calificación crediticia alternativa              | n.a.   |   |                            |
| <b>Settle go</b>         | 2015            | Transferencias internacionales                   | Cobro transfronterizo de pagos   |   |                            |
| <b>Coconut</b>           | 2016            | Cuestiones financieras cotidianas                | Control personal sobre la administración financiera y los costes   |   |                            |
| <b>Solna- F6S</b>        |                 | Cuestiones financieras cotidianas                | Gestión cotidiana del negocio, incluida la facturación, los pagos y el análisis del flujo de caja, y empoderamiento de los empresarios |   |                            |
| <b>ENVision</b>          | 2018            | Control del capital circulante                   | Control diario de la liquidez y del capital circulante   |   |                            |

Fuente: Autores, combinación de listas de Investopedia, The Balance y MFC (2019) y reseñas seleccionadas.

<sup>19</sup> Esta lista se actualizará periódicamente. Consulte <https://bit.ly/2G3NvPD>

## 6. Aparición de problemas repentinos

El brote de Covid-19 y las posteriores medidas adoptadas por las autoridades centrales y locales conllevan muchos efectos para las empresas existentes y las personas que aspiran a convertirse en autónomos. Muchos microempresarios ya han sentido las consecuencias negativas a corto plazo de la falta de liquidez, lo que amenaza seriamente la continuidad de sus operaciones. Y a largo plazo, las empresas existentes también tendrán que enfrentarse a cambios drásticos en la estructura y las condiciones del mercado. Sin embargo, también pueden surgir nuevas oportunidades, aunque estas también pueden exigir una nueva mentalidad. Es posible que haya que modificar los planes originales debido a las cambiantes condiciones sociales, económicas y del mercado. El comportamiento de los consumidores también cambiará sustancialmente en comparación con las proyecciones y estudios de mercado anteriores.

### 6.1 Determinación de los problemas

Es importante comenzar anotando lo que se supone que será una lista interminable. En realidad, hay un sinnúmero de cosas que hacer tanto en el ámbito doméstico como en el empresarial, muchas de las cuales requieren atención inmediata. Al alentar a los microempresarios a que anoten todas las tareas y consideren implícitamente quién adoptará las medidas respectivas, surgirá una primera estructuración de pensamientos. La clave en este proceso es dar un paso atrás y observar, preferiblemente junto con el orientador o asesor, cuáles podrían ser los problemas inmediatos.

La herramienta 9 ayuda a generar una lista preliminar de posibles problemas que podrían afectar al empresario. Permite al empresario determinar problemas inmediatos, evaluar su urgencia y empezar a crear un plan de acción.

## Herramienta 9 // Determinar posibles problemas relacionados con la Covid-19 que afectan a la salud financiera de los microempresarios

| Tipo de problema  | Describir brevemente los síntomas o las características | Indicar si los problemas pueden abordarse (controlables/no controlables) | Urgencia del problema (alta/baja) | ¿Quién debe actuar? |
|---|---|--|-----------------------------------|---------------------|
| <b>Problemas personales</b>   |   |  |                                   |                     |
| Estrés personal, distracción, miedo   |   |  |                                   |                     |
| Estrés e inquietudes sobre compañeros de trabajo o sus empleados  |   |  |                                   |                     |
| Incertidumbre sobre el futuro o incapacidad para planificar el futuro   |   |  |                                   |                     |
| Incapacidad para tomar las decisiones necesarias  |   |  |                                   |                     |
| <b>Caída de las ventas</b>  |   |  |                                   |                     |
| Cierre patronal (tiendas/negocios cerrados)   |   |  |                                   |                     |
| Restricciones de la movilidad, distanciamiento social, no se permite a los clientes acudir a tiendas/negocios                               |   |  |                                   |                     |
| Recesión económica, los clientes ajustan sus hábitos de gasto   |   |  |                                   |                     |
| Es imposible realizar actividades específicas   |   |  |                                   |                     |
| <b>Desafíos operativos</b>  |   |  |                                   |                     |
| El distanciamiento social crea problemas para que los compañeros de trabajo/los empleados lleven a cabo sus tareas (de forma segura)        |   |  |                                   |                     |
| Interrupción/alteración del suministro de productos debido a las restricciones de la movilidad y a la limitada disponibilidad de transporte |   |  |                                   |                     |
| Logística interrumpida  |   |  |                                   |                     |
| Medidas específicas (como el cierre de colegios) que obligan a los compañeros de trabajo o empleados a quedarse en casa                     |   |  |                                   |                     |
| No es posible trabajar online   |   |  |                                   |                     |
| <b>Problemas financieros</b>  |   |  |                                   |                     |
| Falta de liquidez debido a la caída de las ventas y a los retos operativos  |   |  |                                   |                     |
| Dificultad para acceder a capital circulante adicional  |   |  |                                   |                     |
| Dificultades para acceder a las entidades financieras (por ejemplo, no trabajan en sus oficinas)  |   |  |                                   |                     |
| Entidades financieras poco dispuestas a ampliar o renovar la financiación   |   |  |                                   |                     |
| Entidades financieras que reclaman la devolución de los préstamos pendientes  |   |  |                                   |                     |

## 6.2 Problemas a corto plazo

La situación de tesorería del negocio es el parámetro clave para saber si este sobrevivirá; la reducción de los ingresos hará que el negocio llegue a un punto muerto. La continuidad de cualquier actividad por cuenta propia depende de una situación de tesorería positiva. La falta de efectivo derivada de la caída de las ventas o de los cierres forzosos implica la imposibilidad de realizar pagos y, con el tiempo, la quiebra de los empresarios/empresas una vez que se agoten las reservas de efectivo.

En tiempos de confinamiento, no importa lo altos que sean los márgenes de beneficio de un microempresario: si nadie paga, se será forzado a dejar de operar. En tiempos de crisis, estos problemas de salud financiera solo pueden resolverse mediante el acceso a fuentes adicionales de efectivo (como ahorros, inyección de capital, nuevos préstamos o subvenciones gubernamentales).

La ayuda externa podría ayudar al empresario a determinar qué problemas se pueden controlar, bien él mismo o las personas de su entorno directo, y qué problemas no son controlables. Solo tiene sentido concentrarse en las acciones y medidas que el empresario y su entorno directo pueden adoptar y que pueden tener efectos directos en la viabilidad empresarial. Deben priorizarse estas acciones. Solo entonces podrá elaborarse un plan de acción realista con objetivos específicos (véase el gráfico 7).

**Gráfico 7 // De afrontar un problema financiero a un plan de acción realista**



Los formadores, los orientadores y el personal de los PSF y PSNF pueden ayudar a los microempresarios a evaluar los problemas y a priorizar las acciones que deben emprenderse mediante dos conjuntos de herramientas.

- i. Un conjunto para determinar y priorizar acciones para abordar problemas financieros en el ámbito doméstico
- ii. Un conjunto para determinar y priorizar acciones para abordar problemas financieros en el ámbito empresarial relacionados con el corto plazo

En el ámbito doméstico, hay tres aspectos específicos a tener en cuenta:

- a. La posibilidad de reducir los costes recurrentes o posponer/reprogramar los gastos extraordinarios;
- b. La posibilidad de aumentar o reprogramar los ingresos generados por los miembros de la unidad familiar
- c. La posibilidad de obtener financiación adicional (préstamos, donaciones y subvenciones).

Las herramientas 10, 11 y 12 pueden utilizarse para determinar y priorizar acciones relacionadas con estos tres aspectos, respectivamente.

## Herramienta 10 // Determinar y priorizar acciones para controlar y reducir los gastos en tiempos de crisis en el ámbito doméstico

| Acciones a emprender   | Resultados/efectos previstos a corto plazo  | Consecuencias a largo plazo   | Grado de urgencia (alto/bajo) | Posibilidad de generar efecto (alta/baja) | Realizaré esta acción S/N <sup>20</sup> |
|--|---|---|-------------------------------|---|---|
| Evaluar qué costes/gastos regulares se pueden reducir  | Ampliación temporal del efectivo disponible/mejora del presupuesto de caja  | Posibilidad de seguir viviendo con menos gastos; mejora estructural de la situación de tesorería  |                               |   |   |
| Evaluar qué gastos extraordinarios se pueden evitar (p. ej., dejar de gastar en artículos específicos) | Ampliación temporal o incluso estructural del presupuesto familiar  | Posibilidad de evitar estos gastos en el futuro   |                               |   |   |
| Evaluar qué suscripciones se pueden cancelar   | Ampliación temporal o incluso estructural del presupuesto familiar  | Posibilidad de evitar estos gastos en el futuro   |                               |   |   |
| Evaluar qué artículos se pueden vender   | Aumento incidental del presupuesto familiar   | Pérdida de activos específicos  |                               |   |   |
| Evaluar la cartera de seguros privados   | Mejora temporal o incluso estructural del presupuesto familiar (puede tardar algún tiempo en generar ahorros en efectivo) | Posibilidad de seguir viviendo con menos gastos: mejora estructural de la situación de tesorería; a expensas de una mayor exposición al riesgo al cancelar los seguros. |                               |   |   |
| Renegociar los contratos de alquiler   | Mejora temporal de la situación de tesorería y del presupuesto familiar   | Los pagos de alquiler pueden aumentar con el tiempo   |                               |   |   |
| Renegociar las condiciones de los préstamos privados   | Mejora temporal de la situación de tesorería y del presupuesto familiar   | El período de pago puede ampliarse; el coste (recargos por intereses) puede aumentar  |                               |   |   |
| Renegociar las condiciones de las hipotecas existentes   | Mejora temporal de la situación de tesorería y del presupuesto familiar   | El período de pago puede ampliarse; el coste (recargos por intereses) puede aumentar  |                               |   |   |

<sup>20</sup> Si se marca «alto» en las dos columnas de la izquierda, se recomienda emprender esa acción

## Herramienta 11 // Determinar y priorizar acciones para ajustar/aumentar los ingresos en el ámbito doméstico

| Acciones a emprender  | Resultados/efectos previstos a corto plazo  | Consecuencias a largo plazo  | Grado de urgencia (alto/bajo) | Posibilidad de generar efecto (alta/baja) | Realizaré esta acción S/N <sup>21</sup> |
|---|---|--|-------------------------------|---|---|
| Verificar si los salarios existentes pueden pagarse a intervalos más adecuados  | Mejora temporal de la situación de tesorería  | Sin cambios  |                               |   |   |
| Evaluar si los pagos especiales adeudados en etapas posteriores (como compensación de vacaciones) pueden pagarse por adelantado | Mejora temporal de la situación de tesorería  | Los pagos que originalmente vencían en una etapa posterior no se recibirán; esto ocasionará una disminución de la liquidez futura                                |                               |   |   |
| Evaluar qué trabajos remunerados adicionales puede desempeñar el cabeza de familia (si es el empresario)                        | Mejora temporal de la situación de tesorería si el empresario puede seguir funcionando de esta manera (híbrida)   | Disminución de los ingresos una vez que el empresario vuelve a la actividad principal: atención repartida en dos empleos (dirigir la empresa y el empleo formal) |                               |   |   |
| Evaluar qué fuentes de ingresos pueden estar aseguradas por otros miembros de la unidad familiar                                | Resumen de las medidas que pueden adoptar los miembros de la unidad familiar; los ingresos adicionales pueden mejorar la situación de tesorería de la familia | Puede dar lugar a una mejora estructural de los ingresos familiares  |                               |   |   |
| Valorar si parte de la vivienda se puede alquilar   | Mejora temporal o estructural de la situación de tesorería  | Menos espacio para vivir   |                               |   |   |

<sup>21</sup> Si se marca «alto» en las dos columnas de la izquierda, se recomienda emprender esa acción

## Herramienta 12 // Buscar financiación adicional para el hogar – diversificar fuentes de financiación

| Acciones a emprender   | Resultados/efectos previstos a corto plazo  | Consecuencias a largo plazo   | Grado de urgencia (alto/bajo) | Posibilidad de generar efecto (alta/baja) | Realizaré esta acción S/N <sup>22</sup> |
|--|---|---|-------------------------------|---|---|
| Evaluar dónde se pueden utilizarse los ahorros   | Mejora temporal de la situación de tesorería y del presupuesto familiar   | Mayor exposición al riesgo para la familia al disponer de menos ahorros para afrontar gastos inesperados  |                               |   |   |
| Pedir prestado a familiares o amigos   | Mejora temporal de la situación de tesorería y del presupuesto familiar   | Aumento de la carga financiera (reembolsos y recargos por intereses); mayor dependencia de familiares y amigos  |                               |   |   |
| Solicitar préstamos formales   | Mejora temporal de la situación de tesorería y del presupuesto familiar   | Aumento de la carga financiera (reembolsos y recargos por intereses)  |                               |   |   |
| Solicitar financiación informal  | Dependiendo del tipo de plan, mejora de la liquidez   | Compromiso a más largo plazo (p. ej., planes de ahorro y préstamos comunitarios) o dependencia de terceros en financiación participativa, remesas o prestamistas privados                                 |                               |   |   |
| Renegociar las condiciones de la hipoteca del local o la vivienda, o ampliar el importe del préstamo (si es posible) | Mejora temporal de la situación de tesorería y del presupuesto familiar   | Aumento de la carga financiera (reembolsos y recargos por intereses) durante períodos más largos  |                               |   |   |
| Solicitar asistencia social  | Mejora temporal de la situación de tesorería y del presupuesto familiar; interferencia con la vida privada por parte del sector público | Deterioro gradual del nivel de ingresos, con una reducción paulatina de las prestaciones sociales a lo largo del tiempo. Caída repentina de los ingresos habituales al reanudar la actividad empresarial. |                               |   |   |

En el ámbito empresarial, también hay tres aspectos específicos a tener en cuenta:

- Reducir los costes recurrentes y/o posponer/reprogramar los gastos extraordinarios;
- Aumentar o reprogramar los flujos de ingresos de la empresa; y
- Ajustar los acuerdos de financiación a corto plazo con fuentes de capital formales o informales y hacer uso de las medidas especiales de las autoridades públicas (y a veces de entidades privadas), incluidos préstamos, donaciones y subvenciones.

Las herramientas 13, 14 y 15 pueden utilizarse para determinar y priorizar acciones relacionadas con esos aspectos, respectivamente.

<sup>22</sup> Si se marca «alto» en las dos columnas de la izquierda, se recomienda emprender esa acción



### ADVERTENCIA

El sueldo/salario neto del empresario es uno de los gastos más fáciles de ajustar, ya que se puede reducir sin mucha resistencia. No obstante, esto también puede afectar directamente al flujo de ingresos, al presupuesto y al bienestar familiares y, por tanto, debe analizarse con detenimiento.

### Herramienta 13 // Acciones a corto plazo para controlar o reducir los gastos en el ámbito empresarial

| Acciones a emprender   | Resultados/efectos previstos a corto plazo                                       | Consecuencias a largo plazo  | Grado de urgencia (alto/bajo) | Posibilidad de generar efecto (alta/baja) | Realizaré esta acción S/N | I will take this action Y/N <sup>23</sup> |
|--|--|--|-------------------------------|---|---------------------------|---|
| Evaluar y reducir el salario empresarial   | Mejora temporal de la situación de tesorería                                     | Mejora estructural de la situación de tesorería, a menos que el empresario tenga previsto recuperar el salario anterior                              |                               |   |                           |   |
| Evaluar los costes/gastos fijos y recortar cuando sea posible (incluidos sueldos y salarios) | Mejora temporal y estructural de la situación de tesorería                       | Mejora estructural de la situación de tesorería  |                               |   |                           |   |
| Replanificar los procesos de producción/procesos de prestación de servicios                  | Un aumento de la eficiencia puede dar lugar a una reducción de los costes/gastos | Mejora estructural de la situación de tesorería  |                               |   |                           |   |
| Renegociar los contratos de alquiler   | Mejora temporal y estructural de la situación de tesorería                       | Los pagos de alquiler pueden aumentar con el tiempo  |                               |   |                           |   |
| Reprogramar pagos de arrendamiento   | Mejora temporal y estructural de la situación de tesorería                       | El período de pago puede ampliarse; el coste (pagos de arrendamiento) puede aumentar   |                               |   |                           |   |
| Negociar las condiciones con los proveedores   | Mejora temporal y estructural de la situación de tesorería                       | Mayor dependencia de los proveedores (clave); los proveedores pueden subir los precios con el tiempo   |                               |   |                           |   |
| Comprobar las existencias y clasificar qué artículos se pueden adquirir/obtener              | Mejora temporal y estructural de la situación de tesorería                       | Si se mantienen niveles de existencias más bajos, puede aumentar la dependencia de los proveedores; se arriesga a no entregar los productos a tiempo |                               |   |                           |   |
| Reprogramar los reembolsos de préstamos  | Mejora temporal y estructural de la situación de tesorería                       | El período de pago puede ampliarse; el coste (recargos por intereses) puede aumentar   |                               |   |                           |   |
| Renegociar las condiciones de las hipotecas de los locales                                   | Mejora temporal y estructural de la situación de tesorería                       | Aumento de la carga financiera (reembolsos y recargos por intereses) durante períodos más largos con mayor dependencia del banco/entidad financiera  |                               |   |                           |   |

<sup>23</sup> Si la respuesta es «alto» en ambas columnas de la izquierda, se recomienda emprender esa acción

## Herramienta 14 // Determinar y priorizar acciones relacionadas a corto plazo para aumentar los pagos y los flujos de ingresos en el ámbito empresarial

| Acciones a emprender  | Resultados/efectos previstos a corto plazo   | Consecuencias a largo plazo  | Grado de urgencia (alto/bajo) | Posibilidad de generar efecto (alta/baja) | Riesgos para la continuidad de la empresa (altos/bajos) | Realizaré esta acción S/N <sup>24</sup> |
|---|--|--|-------------------------------|---|---|---|
| Control de clientes/cuentas por cobrar (general)  | Conocimiento de la situación general de tesorería y determinación de las áreas de intervención | Mejora del conocimiento de la situación de tesorería a lo largo del tiempo   |                               |   |   |   |
| Seguimiento de cuentas por cobrar pendientes  | Control – agilización de pagos – aumento de las entradas en efectivo                           | La mejora estructural de las entradas en efectivo es una acción que puede mantenerse para garantizar la buena gestión de las relaciones con los clientes |                               |   |   |   |
| Ofrecer descuento por pagos anticipados a clientes existentes (para servicios repetidos, como peluquería) | Agilización de pagos: aumento de los ingresos de efectivo                                      | Posible reducción estructural de los precios de venta con clientes que esperan precios más bajos   |                               |   |   |   |
| Aumento de la frecuencia de la facturación (especialmente para contratos más grandes)                     | Propagación de entradas en efectivo  | Mejora estructural de entradas en efectivo si se mantienen las acciones  |                               |   |   |   |
| Exigir un pago inicial para contratos más grandes   | Mejora temporal de la situación de tesorería   | Mejora estructural de las entradas en efectivo si se mantienen las acciones; los clientes pueden decidir buscar otro proveedor                           |                               |   |   |   |
| Ofrecer suscripciones a clientes (para servicios repetidos)   | Mejora temporal de la situación de tesorería   | Mejoras estructurales de tesorería y fidelización de clientes  |                               |   |   |   |
| Venta de cupones para futuras entregas de productos/servicios (con descuento)                             | Mejora temporal de la situación de tesorería   | Disminución de efectivo una vez entregados los bienes/servicios  |                               |   |   |   |

<sup>24</sup> Si la respuesta es «alto» en ambas columnas de la izquierda, se recomienda emprender esa acción

## Herramienta 15 // Determinar y priorizar acciones relacionadas a corto plazo para aumentar la financiación externa en el ámbito empresarial

| Acciones a emprender   | Resultados/ efectos previstos a corto plazo                        | Consecuencias a largo plazo   | Grado de urgencia (alto/ bajo) | Posibilidad de generar efecto (alta/baja) | Riesgos para la continuidad de la empresa (altos/bajos) | Realizaré esta acción S/ N <sup>25</sup> |
|--|--|---|--------------------------------|---|---|--|
| Utilizar el factoring (p. ej., venta de facturas a entidades financieras)                      | Mejora temporal de la situación de tesorería                       | Disminución de ingresos como resultado de cargos por factoring  |                                |   |   |  |
| Buscar financiación bancaria de capital circulante/a corto plazo                               | Mejora temporal de la situación de tesorería                       | Aumento de las cargas financieras y dependencia de la entidad financiera  |                                |   |   |  |
| Buscar financiación de capital circulante/a corto plazo de familiares y amigos                 | Mejora temporal de la situación de tesorería                       | Aumento de la participación de amigos/familiares en los asuntos empresariales   |                                |   |   |  |
| Buscar financiación de capital circulante/a corto plazo de intermediarios basados en Internet. | Mejora temporal de la situación de tesorería                       | Aumento de las cargas financieras y la dependencia  |                                |   |   |  |
| Buscar financiación de capital circulante/a corto plazo de fuentes informales                  | Mejora temporal de la situación de tesorería                       | Aumento del tiempo dedicado a participar en programas informales; en el caso de los prestamistas privados, mayor dependencia de personas externas.  |                                |   |   |  |
| Vender activos   | Mejora temporal de la situación de tesorería                       | Posibilidad de que la producción no aumente adecuadamente con el tiempo como consecuencia de la pérdida de activos  |                                |   |   |  |
| Alquilar parte del local o la maquinaria a terceros  | Mejora temporal de la situación de tesorería                       | Las partes externas pueden permanecer en las instalaciones en el futuro; disminución de las posibilidades de aumentar la producción   |                                |   |   |  |
| Solicitar financiación/préstamo puente   | Mejora de la situación financiera                                  | Aumento de la carga financiera (reembolsos y recargos por intereses) durante períodos más largos con mayor dependencia de las entidades financieras; menor posibilidad de solicitar financiación para nuevos planes |                                |   |   |  |
| Solicitar asistencia social para el personal   | Mejora de la situación de tesorería; retención de personal (clave) | Si no se elimina gradualmente, aumento pronunciado de las obligaciones financieras tras la terminación  |                                |   |   |  |
| Determinar y utilizar medidas públicas de ayuda  | Mejora temporal de la situación de tesorería                       | Aumento de la carga administrativa e interferencia del sector público   |                                |   |   |  |

### ADVERTENCIA



Los nuevos acuerdos de financiación adicionales provocan el incremento de las obligaciones financieras de la empresa. El incumplimiento de los pagos periódicos repercutirá directamente en la carga financiera global de la empresa, lo que resulta especialmente oneroso para los autónomos sin empleados. Téngase en cuenta que un empresario solo puede soportar reducciones grandes de ingresos durante un período relativamente corto.

25 Si la respuesta es «alto» en ambas columnas de la izquierda, se recomienda emprender esa acción

Resulta muy difícil predecir el desarrollo futuro del negocio en el entorno actual. Además, los programas de apoyo actuales podrían sufrir modificaciones o estar sujetos a cambios en las políticas. Aconsejamos reflexionar sobre la situación y anticipar lo que podría ocurrir en los próximos meses para detectar posibles oportunidades. Después de esta evaluación inicial, puede resultar útil recurrir a la ayuda externa de orientadores, asesores o personal del PSF o PSNF.

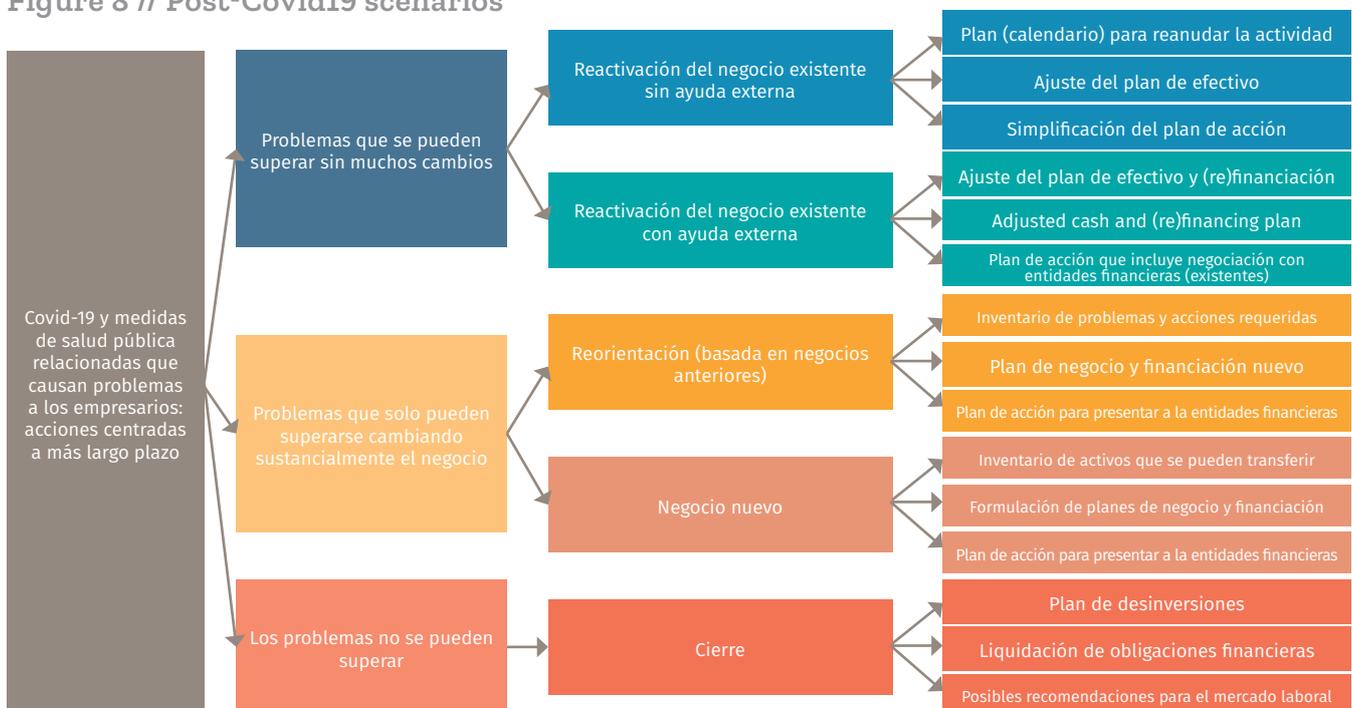
Los PSF pueden ofrecer financiación en condiciones temporales menos estrictas, que suelen estar respaldadas por mecanismos nacionales y multilaterales o por la UE y nuevas posibilidades de financiación. También podrían surgir otras opciones. Por ejemplo, los gobiernos podrían tener la intención de estimular la economía creando nuevos instrumentos especiales (a menudo temporales). Alternativamente, podrían entrar en el mercado nuevos agentes de financiación (física o virtualmente) y ofrecer nuevos tipos de financiación (por ejemplo, financiación participativa). Por último, podrían surgir algunas iniciativas espontáneas (como planes de ahorro y préstamo basados en la comunidad, grupos con preferencia por soluciones de ámbito regional).

No todos los problemas relacionados con la crisis de la Covid-19 pueden resolverse de manera racional ni pueden aprovecharse todas las oportunidades nuevas. Los empresarios deben preguntarse qué desean realmente hacer y conseguir con el tiempo. La crisis obliga a la reflexión y la retrospectión. Dar un paso atrás puede ayudar a los empresarios a evaluar la situación y hacer preguntas como:

- ¿Qué cambios importantes en la sociedad están creando nuevas oportunidades de mercado?
- ¿Cuáles son las tendencias actuales de financiación de los financiadores identificados?
- ¿Qué opciones de financiación existen? ¿Qué nuevas oportunidades de financiación (tanto físicas como virtuales) han surgido?
- ¿Qué medidas especiales están adoptando las autoridades y las organizaciones privadas para apoyar al sector de las microempresas y las pequeñas empresa (y cuáles son las condiciones y los posibles efectos)?
- ¿Qué quiero hacer yo?

Es importante responder a las preguntas anteriores para elaborar un plan de acción (véase el gráfico 8).

**Figure 8 // Post-Covid19 scenarios**



Los formadores, los orientadores y el personal de los PSF y PSNF pueden ayudar a los microempresarios a abordar problemas a largo plazo con las siguientes herramientas:

- Una herramienta para determinar y priorizar acciones para hacer frente a los problemas de financiación a largo plazo en el ámbito empresarial (herramienta 16); y
- Una herramienta para evaluar determinadas medidas públicas (nacionales/europeas) que ayudan al sector de las pymes y microempresas (herramienta 17).

## Herramienta 16 // Definición de acciones para hacer frente a los problemas de financiación en el ámbito empresarial (relacionadas a largo plazo)

| Acciones a emprender   | Resultados/efectos previstos a corto plazo   | Consecuencias a largo plazo   | Grado de urgencia (alto/bajo) | Posibilidad de generar efecto (alta/baja) | Realizaré esta acción S/N <sup>26</sup> |
|--|--|---|-------------------------------|---|---|
| Evaluar los planes de inversión (con la vista puesta en el futuro/después de la COVID-19)                            | Mejora de los conocimientos sobre la situación financiera y posibilidad de reflexionar sobre los planes originales | Posibilidad de reformular planes - mejora de la situación para recaudar fondos externos   |                               |   |   |
| Solicitar préstamo/financiación puente a la entidad financiera actual en consonancia con la financiación LP en curso | Mejora de la situación financiera  | Aumento de la carga financiera (reembolsos y recargos por intereses) durante períodos más largos con mayor dependencia de las entidades financieras; menor posibilidad de solicitar financiación para nuevos planes |                               |   |   |
| Arrendar en lugar de invertir  | Mejora de la situación de tesorería a corto plazo  | Ampliación del período de arrendamiento y posible aumento de los costes de arrendamiento; liberación de capital para invertir   |                               |   |   |
| Reprogramar las inversiones: liberar capital para inversiones de financiación CP                                     | Mejora de la situación de tesorería a corto plazo  | Menos oportunidades para invertir y acometer planes nuevos  |                               |   |   |
| Buscar socios para ampliar el capital  | n.a.   | Pérdida de la plena propiedad; fortalecimiento de la base de capital y mejora de la situación para obtener financiación externa adicional/nueva   |                               |   |   |
| Determinar fuentes/canales de financiación alternativos  | Mejora de los conocimientos  | Diversificación de la financiación  |                               |   |   |
| Buscar financiación externa formal   | n.a. a menos que se combinen con acuerdos a corto plazo  | Nuevas oportunidades de financiación con un aumento de las obligaciones financieras a largo plazo   |                               |   |   |
| Buscar financiación externa a través de Internet (peer-to-peer u otro)   | n.a.   | Nuevas oportunidades de financiación con un aumento de las obligaciones financieras a largo plazo   |                               |   |   |
| Buscar financiación informal (familia, amigos, comunidad, redes sociales)  | n.a. a menos que se combinen con acuerdos a corto plazo  | Aumento de la dependencia de redes informales y familiares/amigos   |                               |   |   |
| Renunciar a los planes de expansión  | Sin cambios  | Más tiempo y energía para reactivar el negocio después del período de crisis  |                               |   |   |

<sup>26</sup> Si la respuesta es «alto» en ambas columnas de la izquierda, se recomienda emprender esa acción

## 6.4 Sobre las medidas

En los últimos meses, los gobiernos nacionales y locales de toda Europa han desarrollado una amplia gama de medidas para ayudar al sector de las pymes y microempresas a hacer frente a la crisis de la Covid-19. Las medidas se encaminan a ofrecer ayuda a las pymes y microempresas para superar problemas de liquidez temporales o a ofrecer mecanismos para prepararse para un nuevo futuro.

La herramienta 17 ayuda a los orientadores y asesores a determinar las medidas (la mayoría de ellas adoptadas este año por diversos gobiernos de los países de la UE) que son pertinentes para sus clientes. Antes de emprender acciones para hacer uso de las medidas, recomendamos verificar si estas son pertinentes para los clientes y si los clientes pueden optar a ellas, así como la dificultad de su tramitación.

También deben verificar las acciones específicas que deben emprenderse para acceder a esas medidas y hacer uso de ellas y qué tipo de clientes pueden aprovechar mejor esas medidas. Antes de solicitarlas, los orientadores, los asesores y el personal de PSF/PSNF deben consultar a los microempresarios para obtener su consentimiento y ayudarles a entender los posibles beneficios y consecuencias de recurrir a dichas medidas.

### Herramienta 17 // Medidas de apoyo a las pymes y microempresas en tiempos de crisis (durante la COVID-19)<sup>27</sup>

| Tipo de medida   | Conocido en mi país como... | Pertinente para mis clientes S/N (y posible efecto) | ¿Mis clientes pueden optar a la medida? Sí/No | ¿Es práctico recurrir a la medida? S/N | Acción a emprender |
|--|-----------------------------|---|---|--|--------------------|
| Medidas relacionadas con períodos de trabajo más cortos, despidos temporales y bajas por enfermedad, algunas dirigidas directamente a las pymes y microempresas                    |                             |   |   |  |                    |
| Medidas sobre el aplazamiento de impuestos, pagos a la seguridad social, pagos de deudas y pagos de alquileres y servicios públicos  |                             |   |   |  |                    |
| Ampliación o simplificación de las garantías de préstamos para permitir a los bancos comerciales ampliar los préstamos a las pymes y microempresas                                 |                             |   |   |  |                    |
| Préstamos directos a las pymes y microempresas a través de instituciones públicas  |                             |   |   |  |                    |
| Concesión de subvenciones a pymes y microempresas  |                             |   |   |  |                    |
| Uso de intermediarios de apoyo financiero no bancarios   |                             |   |   |  |                    |
| Establecimiento de políticas estructurales que ayudan a las pymes a adoptar nuevos métodos de trabajo y tecnologías (digitales) para encontrar nuevos mercados y canales de venta. |                             |   |   |  |                    |

<sup>27</sup> Véase también OCDE [https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=119\\_119680-di6h3qgi4x&title=Covid-19\\_SME\\_Policy\\_Responses](https://read.oecd-ilibrary.org/view/?ref=119_119680-di6h3qgi4x&title=Covid-19_SME_Policy_Responses)

## Herramienta 18 // Evaluar la pertinencia de las medidas relacionadas con la COVID-19 y definir las acciones relacionadas

| Acción a emprender   | Resultados/efectos previstos a corto plazo   | Consecuencias a largo plazo   | Grado de urgencia (alto/bajo) | Posibilidad de generar efecto (alta/baja) | Realizaré esta acción S/N <sup>28</sup> |
|--|--|---|-------------------------------|---|---|
| Mantener actualizados los documentos administrativos (estar preparados para solicitar cualquier tipo de ayuda) | Conocimiento directo de los resultados del negocio - bien preparado para solicitar instrumentos de apoyo           | Conocimiento continuo de los resultados del negocio para cuando sean necesarios   |                               |   |   |
| Evaluar qué medidas se aplican (disponibilidad, elegibilidad, implicaciones, efectos y consecuencias)          | Conocimiento de la posibilidad de superar (en parte) los problemas de liquidez a corto plazo                       | Conocimiento de la posibilidad de recibir asistencia para abordar problemas a largo plazo y desarrollar nuevos planes a más largo plazo |                               |   |   |
| Seleccionar la medida adecuada y preparar la solicitud   | Conocimiento del posible apoyo – preparación para hacer uso del mismo una vez recibido                             | Requisitos de presentación de informes periódicos: rendición de cuentas   |                               |   |   |
| Solicitar ayuda especial con arreglo a la medida seleccionada  | Abandono del letargo; aumenta la sensación de confianza en uno mismo; la subvención mejora la situación financiera | Posibilidad de seguir funcionando tras el periodo de crisis   |                               |   |   |



### ADVERTENCIA

Suele presuponerse que los autónomos y los microempresarios harán uso de las medidas de apoyo a las pymes y microempresas en tiempos de crisis. Sin embargo, suelen surgir dos problemas. En primer lugar, los microempresarios pueden dudar al admitir que se encuentran en una situación difícil. En segundo lugar, los procedimientos administrativos para recibir el apoyo suelen ser demasiado complicados (diseñados de manera burocrática). Se requiere el apoyo activo de los orientadores y asesores.

<sup>28</sup> Si la respuesta es «alto» en ambas columnas de la izquierda, se recomienda emprender esa acción

# Anexos

## Lista de sitios web

### Anexo A // Plataformas, sitios web y programas relacionados con la salud financiera por segmento empresarial

| Método/nombre y segmento de los grupos objetivo ->                         | Organización que aplica el método                      | Principales características de la salud financiera  | Consumidor individual; usuarios de préstamos | Autónomo sin empleados; impulsado por la necesidad; impulsado por las oportunidades | Autónomo híbrido; autónomo como estilo de vida | Microempresario; impulsado por las oportunidades | Microempresario/pequeño <sup>29</sup> empresario; orientado al crecimiento |
|--|--|---|--|---|--|--|--|
| <b>Financial Health Measurement project</b>                                | CFSI – FHN (EE. UU.)                                   | Investigación, herramientas, labores de asesoramiento   | ●  | ●   | ●  |  |  |
| <b>EWE - Early Warning Europe</b>  | Team U (España, Polonia, Italia, Grecia) <sup>30</sup> | Ayuda a empresarios en dificultades, método integral, capacitación de orientadores  |  | ●   |  | ●  | ●  |
| <b>Apoyo en situaciones de crisis y evitar la insolvencia<sup>31</sup></b> | Team U (Alemania)                                      | Apoyo en situaciones de crisis financiera con línea telefónica directa, aplicación, servicios de asesoramiento                                |  | ●   | ●  | ●  | ●  |
| <b>Check Your Financial Health</b>   | MFC (Europa central y oriental)                        | Determinación del bienestar financiero, cuestionario, servicios de asesoramiento, aplicación <sup>32</sup>                                    | ●  |   |  | ●  | ●  |
| <b>Firmenhilfe<sup>33</sup></b>  | Everts and Jung (Alemania)                             | Apoyo en situaciones de crisis financiera mediante asesoramiento telefónico, por correo electrónico, asesoramiento en línea, blogs/plantillas |  | ●   |  | ●  | ●  |
| <b>Global Financial Health Plan</b>  | IPA - Proyecto internacional (Global South)            | Parámetros cuantitativos para medir la salud financiera; diseño del programa  | ●  |   |  |  |  |
| <b>Poverty Probability Index</b>   | Innovations for Poverty Action (internacional)         | Herramienta que permite a organizaciones y empresas medir el bienestar económico en el ámbito doméstico                                       | ●  |   |  |  |  |
| <b>Financial Capabilities Index (MFO)</b>                                  | MFO (Global South)                                     | Plataforma web para medir las capacidades financieras de las personas con bajos ingresos  | ●  | ●   |  |  |  |

29 Especial atención a las pequeñas (y medianas) empresas

30 Se implantará en Europa más adelante

31 Solo en alemán

32 En desarrollo (en cooperación con el CFI)

33 Solo en alemán

## Anexo B // Plataformas, sitios web y programas relacionados con la salud financiera por segmento empresarial

| Método/nombre y segmento de los grupos objetivo -> | Organización que aplica el método        | Principales características de la salud financiera  | Consumidor individual; usuarios de préstamos <sup>34</sup> | Autónomo sin empleados; impulsado por la necesidad; impulsado por las oportunidades | Autónomo híbrido; autónomo como estilo de vida | Microempresario; impulsado por las oportunidades | Microempresario/ pequeño <sup>35</sup> empresario; orientado al crecimiento |
|--|--|---|--|---|--|--|---|
| <b>Poverty Stoplight (plataforma)</b>              | Fundación Paraguaya <sup>36</sup>        | Plataforma tecnológica que ofrece una encuesta de autoevaluación y un modelo de intervención; enlaces a soluciones            | ●  | ●   | ●  | ●  | ●   |
| <b>Línea de deuda comercial</b>                    | Money Activity Trust (Reino Unido)       | Sitio web con guías, hojas informativas, herramientas para elaborar presupuestos y plantillas                                 | ●  | ●   | ●  | ●  | ●   |
| <b>Análisis de ratios financieros</b>              | Internacional                            | Conjunto de herramientas para medir la salud financiera de las empresas   |  |   |  | ● <sup>37</sup>                                  | ●   |
| <b>Mesquestionsdargent.fr</b>                      | Banque de France (Francia) <sup>38</sup> | Sitio web completo que se ocupa de todos los asuntos financieros (de salud), incluidos materiales de información y formación  | ●  | ●   | ●  | ●  | ●   |
| <b>Crésus</b>                                      | Crésus/Francia                           | Plataforma de expertos en asuntos financieros <sup>39</sup>   | ●  | ●   | ●  | ●  |   |
| <b>Establecimiento en línea</b>                    | YTKO Group (Reino Unido)                 | Herramientas de aprendizaje en línea interactivas, información sobre contenidos y herramientas, tutoriales en vídeo, recursos |  |   |  | ●  | ●   |
| <b>Dilemme</b>                                     | Crésus (Francia) <sup>40</sup>           | Juego interactivo, sitios web, herramientas, guías, aplicaciones  | ●  | ●   | ●  | ●  | ●   |
| <b>Proyecto PROMIFIN Educación Financiera</b>      | FACET BV (Centroamérica)                 | Guía, juegos sobre educación financiera para particulares y microempresarios  | ●  | ●   |  | ●  |   |

34 También podría aplicarse a autónomos de supervivencia

35 Especial atención a las pequeñas (y medianas) empresas

36 En español e inglés

37 Los ratios proporcionados se ajustan a esta categoría de empresas

38 Solo en francés

39 Véase también Dilemme, desarrollado por Crésus Foundation

40 Todas las herramientas en francés, con algunas explicaciones en inglés

## Anexo C // Bancos online con programas especiales relacionados con la salud financiera por segmento empresarial

| Método/nombre y segmento de los grupos objetivo -> | Organización que aplica el método           | Principales características de la salud financiera                             | Consumidor individual; usuarios de préstamos <sup>41</sup> | Autónomo sin empleados; impulsado por la necesidad; impulsado por las oportunidades | Autónomo híbrido; autónomo como estilo de vida | Microempresario; impulsado por las oportunidades | Microempresario/ pequeño <sup>42</sup> empresario; orientado al crecimiento |
|--|---|--|--|---|--|--|---|
| <b>Hi Bruno,</b>                                   | Hi Bruno (France)                           | Banco online con herramientas instructivas para administrar finanzas y ahorros | ●  | ●   | ●  | ●  | ●   |
| <b>Shine Finance</b>                               | Shine Finance (Virtual)                     | Banco online que ofrece asesoramiento sobre cuestiones financieras             | ●  |   |  |  | ●   |
| <b>Chime Bank</b>                                  | Diversos fondos de capital riesgo (virtual) | Banco online con vídeos y blogs instructivos sobre asuntos financieros         | ●  |   | ●  | ●  | ●   |

41 También podría aplicarse a autónomos de supervivencia

42 Especial atención a las pequeñas (y medianas) empresas

## ¿Le gustaría obtener más información?

### Informes/documentos (selección)

- Bauwin, M. and Molenaar, N. (2019). Enhancing the Financial Health of Micro-entrepreneurs: beyond a mere assessment. Bruselas: REM, Red Europea de Microfinanzas.
- Cummings L., Wolkowitz E. (2017). Financial Health: A New Vision for Serving America's Small Businesses. Chicago, IL: CFSI.
- Cummings L., Ruales A. (2018). Addressing the Financial Health Needs of Small Business Owners. Chicago, IL: CFSI.
- EMN Microfinance in Europe: Survey Report 2016-2017 - Peer Group Analysis
- Farbman, M., & Lessik, A. (1989). The Impact of Classification on Policy. Workshop on Small Scale Enterprise Development: In Search of New Dutch Approaches. La Haya: Agencia de los Estados Unidos para el Desarrollo Internacional.
- Gallup (2018). Gallup Global Financial Health Study. Washington, DC: Gallup.
- Gutman A., Garon T., Hogarth J., Schneider R. (2015). Consumer Financial Health Study. Chicago, IL: CFSI
- Ladha T., Asrow K., Parker S., Rhyne E., Kelly S. (2017). Beyond Financial Inclusion: Financial Health as a Global Framework. Chicago, IL: CFSI.
- Molenaar, N. (2014). SME Financing for Disadvantaged and underrepresented groups, for OECD Policy Brief on Access to Business Start-up Finance for Inclusive Entrepreneurship. Den Haag, The Netherlands: Universidad de Ciencias Aplicadas de La Haya.
- Molenaar, N. (2016). They are not yet seen ... but...Hybrid Entrepreneurship in a changing society. Países Bajos: Universidad de Ciencias Aplicadas de La Haya.
- OCDE. (2015). Entrepreneurship at a Glance, 2015. París: OCDE.
- Parker S., Castillo N., Garon T., Levy R. (2016). Eight Ways to Measure Financial Health. Chicago, IL: CFSI.
- Pytkowska, J. (2017). Delivering Financial Capability: A Look at Business Approaches. Washington, DC: CFI at Accion.
- Sarasvathy, S.D. (2009) Effectuation, Elements of Entrepreneurial Expertise, Edward Elgar Publishing
- Sourourian M. (2019). "What's Financial Health Got to Do with It?". (CGAP)

### Sitios web (selección)

- [www.cgap.org/blog/whats-financial-health-got-to-do-it](http://www.cgap.org/blog/whats-financial-health-got-to-do-it)
- <http://mfc.org.pl/financial-health-2/>
- <https://finhealthnetwork.org/who-we-are/our-mission/>
- <https://www.youthbusiness.org/>
- <https://www.mesquestionsdargent.fr/>
- <https://www.team-u.de/en/ewe>
- <https://www.european-microfinance.org/publication/microfinance-europe-survey-report>
- <https://www.jpmorganchase.com/corporate/Corporate-Responsibility/financial-capability.htm>
- <https://www.investopedia.com/personal-finance/personal-finance-apps/>
- <https://www.enterprise-development.org/training-offers-on-private-sector-engagement-and-partnerships/>

Aggiustate

### Sobre la COVID 19 y el apoyo a microempresas y pymes (selección)

- SME policy responses - OECD <https://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/coronavirus-covid-19-sme-policy-responses-04440101/>
- Small business COVID Resource Center | Thomson Reuters <https://www.thomsonreuters.com/en/resources/covid-19-small-business-resources.html>
- Digital Solutions by European SMEs in times of COVID-19 <https://www.digitalsme.eu/solutions/>
- SME United <https://smeunited.eu/publications/the-economic-impact-of-covid-19-on-smes-in-europe>
- McKinsey [www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/covid-19-and-european-small-and-medium-size-enterprises-how-they-are-weathering-the-storm](http://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/covid-19-and-european-small-and-medium-size-enterprises-how-they-are-weathering-the-storm)
- European commission [ec.europa.eu](http://ec.europa.eu) > growth > coronavirus-response
- ILO [www.ilo.org/empent/units/boosting-employment-through-small-enterprise-development/resilience/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/empent/units/boosting-employment-through-small-enterprise-development/resilience/lang--en/index.htm)
- ande [www.andeglobal.org/page/covid-19](http://www.andeglobal.org/page/covid-19)

## Información sobre los autores

### **Klaas Molenaar**

(master en Ciencias de la Gestión por la Universidad de Róterdam) es un empresario híbrido, consultor, formador y académico que cruza fronteras en busca de nuevas formas de promover la inclusión en la sociedad. Fundador/director de Timloc Consultants, con experiencia en emprendimiento inclusivo y pymes/microfinanzas.

Profesor emérito de Inclusión Financiera y Nuevo Emprendimiento en la Universidad de Ciencias Aplicadas de La Haya y exmiembro del Consejo Asesor Nacional de Microfinanzas de los Países Bajos y expresidente del consejo de la Red Europea de Microfinanzas (REM).

Lema: Pensemos de forma creativa y busquemos otras soluciones preguntando continuamente «¿utilizará la gente ese servicio? «

Aficiones: patinaje de grandes distancias, vela, ciclismo.

## Acerca de la REM, ADA y J.P. Morgan

### **EMN**

La misión de la Red Europea de Microfinanzas (REM) es crear un acceso universal y abierto a servicios financieros y de apoyo complementarios adecuados a las necesidades de la sociedad a precios asequibles que permitan a las personas desplegar su talento para crear riqueza y valor y, al mismo tiempo, ejercer un impacto social positivo. La REM está capacitando a sus miembros para que se conviertan en agentes y socios reconocidos en el sector financiero que lleguen a un gran número de personas emprendedoras que, a su vez, creen empleo y contribuyan al crecimiento sostenible. La REM desarrolla fundamentalmente actividades en la Unión Europea y en los Estados miembros de la AELC y el EEE.

### **ADA**

Desde 1994, ADA trabaja para fomentar la inclusión financiera de las poblaciones excluidas de los sistemas bancarios convencionales. La acción de ADA está concebida para reforzar la autonomía y las capacidades de las instituciones de microfinanzas (IMF), las redes y las asociaciones profesionales. ADA también ayuda a los gobiernos en sus iniciativas para apoyar y estructurar el sector de las microfinanzas a escala regional y nacional. Más recientemente, ADA ha comenzado a trabajar con otro tipo de organizaciones, como las incubadoras, para apoyar de forma más específica a los microempresarios y a los pequeños empresarios y facilitar su acceso a la financiación.

ADA es una organización no gubernamental con sede en Luxemburgo que cuenta con 43 empleados y un presupuesto anual de 10 millones de euros.

## J.P. Morgan

JPMorgan Chase & Co. (NYSE: JPM) es una empresa líder mundial de servicios financieros con activos valorados en 3,2 billones de dólares y operaciones en todo el mundo. La empresa es líder en el sector de banca de inversión, servicios financieros para los consumidores y pequeñas empresas, banca comercial, tramitación de operaciones financieras y gestión de activos. JPMorgan Chase & Co. es un componente del Dow Jones Industrial Average y atiende bajo sus marcas J.P. Morgan and Chase a millones de clientes en Estados Unidos, entre los que se cuentan los clientes gubernamentales, institucionales y corporativos más prestigiosos del mundo. Encontrará más información sobre JPMorgan Chase & Co. en [www.jpmorganchase.com](http://www.jpmorganchase.com).

JPMorgan Chase mantiene un compromiso filantrópico y empresarial mundial que asciende a 250 millones USD destinado a aliviar los problemas de salud pública y económicos a largo plazo que plantea la crisis de la COVID-19. La empresa utiliza soluciones basadas en datos para ayudar a las personas, pequeñas empresas y comunidades más vulnerables ante las dificultades financieras y la incertidumbre laboral, el cambiante panorama empresarial y el aumento de la presión para acceder a una vivienda asequible y mantenerla. JPMorgan Chase seguirá aprovechando sus actividades principales, áreas de experiencia y socios existentes para desarrollar una respuesta continua a la COVID-19. Para obtener más información, visite [jpmorganchase.com/covid-19](http://jpmorganchase.com/covid-19).

Aunque este informe ha sido patrocinado por J.P. Morgan, el contenido y las opiniones vertidas en él corresponden a sus autores y no reflejan necesariamente las opiniones de la JPMorgan Chase Foundation, JPMorgan Chase & Co, o cualquiera de sus empresas asociadas.