

# VALIDACIÓN DE LA TAXONOMÍA DE CRISIS EMPRESARIAL EXPUESTA POR IAN I. MITROFF Y CAN M. APASLAM EN LA REALIDAD DE PYMES ARGENTINAS POST COVID-19

---

ESTELA MARÍA LETTIERI<sup>1</sup>, LUIS MARÍA GHIGLIONE<sup>2</sup> Y FABIÁN REY<sup>3</sup>  
ARGENTINA

<sup>1, 2, 3</sup> Universidad Abierta Interamericana

## Resumen

Toda actividad empresarial debió adecuarse en sus estructuras operativas y financieras a fin de hacer frente los negocios en tiempos de COVID-19. En el presente caso, las causas de las crisis de numerosas empresas pyme de Argentina, se debe sin duda a factores externos que no han podido prever ni resolver oportuna y satisfactoriamente, como lo son la pandemia mundial por el virus COVID-19, y las medidas de aislamiento social preventivo y obligatorio adoptadas para evitar mayores efectos en la salud de la población. No todas las pymes lograron desarrollar la resiliencia necesaria para superar con éxito las consecuencias post COVID 19, pero las que lo lograron deberán efectuar nuevos planes y presupuestos adecuados, a fin de posibilitar efectuando su imprescindible aporte a la cadena de valor, ofreciendo productos y servicios a la comunidad.

**Palabras clave:** PYME, crisis, covid, resiliencia, efectos, capital, personal

## Abstract

All business activity had to be adapted in its operational and financial structures to carry out the business in times of COVID-19. In the present case, the causes of the crises of numerous SME companies in Argentina are undoubtedly due to external factors that have not been able to foresee or resolve in a timely and satisfactory manner, such as the global pandemic caused by the Covid 19 virus, and the measures of preventive and compulsory social isolation adopted to avoid greater effects on the health of the population. Not all SMEs managed to develop the necessary resilience to successfully overcome the post- Covid 19 consequences, but those that did have to make new plans and adequate budgets, to make their essential contribution to the value chain, offering products and services to the community.

**Palabras clave:** SME, crisis, covid, resilience, effects, capital, personal

**E**ste trabajo está orientado a exponer la situación actual de pymes argentinas, luego de un largo período de tiempo signado por la pandemia COVID, y describir las estrategias que fueron seguidas a fin de sobrellevar y mitigar los efectos negativos ocasionados por tal circunstancia.

Las pymes son el componente fundamental para la economía mundial, y también constituyen la mayor fuente de trabajo y de contribución al producto nacional, dentro del sector privado.

Pero a la vez, fueron las más vulnerables a la pandemia del COVID-19, porque sus recursos son limitados y muchas de ellas se desenvuelven en una economía de subsistencia que dificulta el crecimiento y también disminuye las posibilidades de solventar situaciones económicas negativas, durante plazos prolongados.

Son generalmente empresas familiares que tienen una rica historia de personas humanas dedicadas a hacer crecer el negocio, pero muchas veces reinvierten las ganancias obtenidas en negocios particulares, no logran separar su patrimonio personal del empresarial, y carecen de ahorros y de capital en la gestión empresarial, que les permita subsanar inactividad o bajo desempeño durante un tiempo prolongado, como se dio en Argentina como consecuencia del Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio dispuesto para paliar los efectos del COVID, el que estuvo vigente hasta hace pocas semanas.

## OBJETIVO

Desarrollar una taxonomía de la Crisis, tal como la propuesta por Ian I. Mitroff y Can M. Apaslam en la realidad de PYMES argentinas post COVID-19.

### Objetivos Específicos

a) Identificar las causas que han generado la crisis empresarial.

b) Describir la conducta de los stakeholders en el tratamiento proactivo o complaciente con la crisis

c) Investigar en casos concretos las medidas adoptadas para la superación de la crisis y su eficacia

## METODOLOGÍA

El presente trabajo se ha llevado a cabo bajo un modelo exploratorio descriptivo basado en el estudio de casos. En este último sentido, se llevará a cabo siguiendo la metodología de análisis de Robert Yin (2012), desarrollando en el trabajo de campo y relevamiento de información primaria a partir de:

- Revisión documental
- Entrevistas en profundidad
- Cuestionarios

La selección de las firmas se ha realizado mediante mecanismo azaroso de registro, condicionado por permisos de accesos.

La evaluación de una Empresa en crisis presenta una complejidad singular en términos de un abordaje interdisciplinario que amerita, previo a su integración, de una mirada especializada en términos de cuestiones tales como:

- Aspectos Jurídicos, Societarios y Laborales
- Cuestiones vinculadas a espacios tributarios
- Espacios de gestión financiera y organizativa
- Management y desarrollo organizacional

La participación específica del suscripto en el presente proyecto comprenderá el desarrollo de las siguientes actividades:

- Desarrollo de la base documental en los aspectos financieros y organizacionales determinantes de la crisis
- Relevamiento de campo sobre los casos seleccionados considerando las cuestiones especiales señaladas

- Participación en la integración del estudio de casos considerando las distintas perspectivas de análisis financiero y organizacional
- Participación en la elaboración de conclusiones y modelización final del estudio.

## ESTADO DEL ARTE

La problemática de la situación denominada “empresa en crisis”, internacionalmente asociada a la idea de insolvencia y consecuente amenaza a la supervivencia del negocio, ha sido en las últimas décadas objeto de numerosas investigaciones en distintas partes del mundo, desplazándose paulatinamente el foco de atención de cuestiones vinculadas a los modelos de intervención y supervivencia del ente, a cuestiones más de corte “preventivo” y diagnóstico causal.

Según la Real Academia Española, una crisis empresarial puede referirse a varias situaciones, que engloban a su vez muchas otras circunstancias: un cambio profundo con consecuencias importantes, una situación difícil, una reducción en la tasa de crecimiento de la producción de una empresa o economía o hasta una fase baja de la actividad en un ciclo económico (ESNECA, 2020).

Según el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD), en el 2021 las Pymes se estiman representan el 99.5 % de todas las empresas existentes en América Latina y el Caribe y el 60 % con personas con trabajo lo hacen en alguna de ellas, dando por resultado, un aporte del 25 % del PIB de la región (López-Calva, 2021).

Según un relevamiento del Banco Mundial sobre encuestas a empresas en tiempos de COVID-19, el subgrupo de Pymes (definida como empresas con menos de 100 empleados) comprende el 55 % del trabajo en el sector privado en los países de América Latina y el Caribe. Las

Pymes son las que mostraron mayores caídas sostenidas de ventas y han afrontado mayores tasas de cierres en forma permanente (López-Calva, 2021).

En otro informe especial COVID-19 que lanzo la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (Cepal), se observa que 2.7 millones de empresas cerraron, la mayoría de ellas, Pymes, lo que implicaría la pérdida de 8.5 millones de empleos en la región. Se menciona, además, que la crisis golpea con mayor intensidad a los sectores industriales potencialmente de mayor dinamismo tecnológico y profundizara los problemas estructurales de la economía de la región (CEPAL, 2020).

Las pymes tienen difícil o casi nulo acceso al mercado de préstamos, por su complejidad en cumplir con los requisitos formales que les exigen, como armar Estados Contables, o por tener que soportar tasas más altas de interés que las empresas grandes. Esto se complementa con que las pymes tienen mayor riesgo de insolvencia y sus departamentos financieros, si los llegan a tener separado de los demás sectores, están muy poco desarrollados. Según Baas y Schrooten (2006) además de los costos que le implica a la empresa obtener un préstamo, a los bancos les resulta costoso el obtener la información que necesitan para avalarlo.

Las crisis empresariales que se observan por la pandemia del COVID-19 fueron producidas por malos o nulos manejos de las finanzas, pero también hay otras causas que generan las crisis mencionadas, como ser, las crisis económicas a nivel mundial que, por repercusiones en cada uno de sus negocios, terminan colapsándolas y llevándolas a la quiebra.

También se puede observar que hay crisis empresariales en las pymes derivadas de situaciones de mercados durante el COVID-19, esto significa, que, debido a situaciones de posicionamiento de ellas en el mercado, quedan afuera del mismo, ya sea

por no actualizarse tecnológicamente, por ser desplazadas por la competencia o por no realizar gestiones de marketing adecuado para sus productos y servicio.

El sector de las Pymes no realiza actividades de planeación y su conocimiento respecto a la oferta de créditos en el mercado, son casi nulas, lo cual las limita a salir de las crisis en su gestión.

Según el Organismo de las Naciones Unidas, la postergación de pagos y la mejora en el acceso al crédito han sido las acciones más frecuentes para enfrentar la emergencia generada por la crisis COVID-19. Estas medidas suponen que las empresas generarán utilidades con las cuales devolver los créditos y los impuestos y pagos diferidos, pero las perspectivas no indican que eso sucederá por sí solo en un plazo de un par de años, ya que, muy probablemente, la recuperación del sector empresarial será lenta y gradual (CEPAL, 2020).

Diversos autores analizan la crisis empresarial a través de causales endógenas y exógenas, controlables y no controlables, focalizando bien en la gestión, el producto, el mercado y en causas naturales y causas no naturales, también mencionadas como normales o anormales.

En particular, Mitroff y Alspalan (2009) han puesto el acento en factores de largo tiempo de gestación y factores de corta o rápida gestación, construyendo en este sentido una taxonomía de amplia aceptación entre los especialistas del tema que se constituye en una de las principales referencias contemporáneas para el estudio de esta problemática.

Se observa, sin embargo, que en el ámbito específico de nuestro país la amplia mayoría de los esfuerzos de estudio e indagación siguen estando concentrados en el tratamiento de la crisis, una vez que la misma se encuentra avanzada y recae la atención profesional en los mecanismos

judiciales y extrajudiciales, previstos por la normativa y práctica profesional en etapas ya avanzadas del proceso.

Es escasa la literatura local y mucho más aún los registros de intervención profesional sobre la temática en materia diagnóstica, así como el desarrollo de modelos que permitan establecer un marco de referencia sobre el particular.

El universo de la práctica profesional del Contador Público y actividades reservadas de su perfil profesional e incumbencias, no han contemplado hasta el presente espacios vinculados a esta problemática, aunque en términos prácticos la demanda de servicios profesionales en este campo es creciente, sobre todo en el espacio de pertenencia de la pequeña y mediana empresa (pyme).

Las pymes se caracterizan por dificultades en la llamada “crisis de sucesión” por las que la segunda y tercera generación empresarial suelen tener dificultades para seguir con el negocio, para crecer y para diversificarse.

Estas y otras dificultades generan con frecuencia ineficiencias en el desarrollo de los negocios, con impacto en la economía empresarial, que llevan a dificultades financieras y posteriormente, de no existir un tratamiento adecuado, a la insolvencia y cese de la actividad.

Las pérdidas acumuladas, traducidas en pasivos excesivos, deben ser afrontadas por los siguientes caminos que pueden ser alternativos y en ocasiones complementarios: — aumento de capital por parte de los accionistas o empresarios — renegociación de pasivos en forma privada o mediante convocatoria de acreedores al concurso preventivo — redefinición del negocio — cese de la actividad empresarial por quiebra o liquidación.

El objeto de la investigación es relevar un número significativo de empresas pymes argentinas del área metropolitana, que habiendo sufrido distintos tipos de crisis y dificult-

tades financieras, atravesando el COVID-19, hayan logrado revertirlas, pasando entonces a validar el grado de oportunidad de las medidas llevadas a cabo en función de la taxonomía descrita por los autores citados.

La utilización de un modelo validado internacionalmente (aunque ausente de referencia miento en nuestro medio), aportará un marco de trabajo mucho más sólido, permitiendo con instrumentos de análisis más profundos para construir una base de trabajo que pueda ser tomada por los profesionales del área como una fuente de ejercicio práctico adaptada a la realidad local.

Las inquietudes básicas que movilizan el presente proyecto, en consecuencia, pueden exponerse en términos de los siguientes interrogantes:

- ¿Son válidos los modelos de diagnóstico aceptados internacionalmente al momento de caracterizar la crisis empresarial de las pymes argentinas?
- ¿Se refleja la taxonomía de Mitroff y Apasta en la identificación de la problemática de la empresa en crisis en el contexto local?
- ¿De qué manera a partir del modelo de diagnóstico empleado puede ensayarse una guía sistemática para la práctica profesional del Contador Público en su intervención en la empresa en crisis?

### Validación de la taxonomía de Ian I. Mitroff y C. M. Alpaslan

La Taxonomía de Mitroff y Alpaslan propone tres tipologías de crisis: crisis naturales ocasionadas por incendios, inundaciones y terremotos; crisis normales ocasionadas por el factor humano, fallas físicas y económicas y las crisis anormales ocasionadas por atentados, secuestros y calumnias (ALPASLAN CAN M, 2009).

La mencionada taxonomía tiene en cuenta el grado de previsibilidad de la crisis que se valora de 1 a 4, siendo estas últimas

las más difíciles, y que requieren una orientación proactiva de la empresa para la generación de planes de contingencia. Según un estudio realizado en Estados Unidos preparan planes de contingencia para las crisis, los que se aplican según los casos, en cambio, otros actúan por reacción cuando estos hechos se presentan (ALPASLAN CAN M, 2009).

Siguiendo a Mitroff y Alpaslan, la crisis consecuencia del Aislamiento Social Preventivo y Obligatorio (ASPO) y la pandemia por el COVID-19, de origen externo y de rápida o imprevista ocurrencia, como sin duda lo ha sido esta legislación sorpresiva, es comparable por los autores a los atentados terroristas.

Teniendo en cuenta los stakeholders o accionistas de las empresas, el cambio de paradigma como papel de resiliencia estratégica y financiera para mitigar los efectos negativos de la pandemia COVID-19, se produce al afrontar las crisis empresariales no desde sus consecuencias, sino desde sus causas, integrando el concepto “causa” no solamente aquellas medidas que pudieran tomarse para mejorar los medios de producción (esto son, medidas de supervisión, controles de calidad, incluso pólizas de seguro) sino también, el concepto “causa” implica interrelacionar con el medioambiente social que rodea a la empresa, que de acuerdo a su tamaño y alcance, comprenderá el ámbito local, regional, nacional o transnacional.

Es así como los stakeholders valorarán al momento de invertir en la empresa el modo en que esta se anticipa a la crisis, fomentando organizaciones no gubernamentales de colaboración, fuertes medidas de publicidad, jornadas, seminarios, reuniones de información y también, el cuidado de la población inmediatamente afectada, así como la afectada de modo no directo.

Por eso hoy día cada vez se ve más publicidad de grandes empresas, donde además

de apuntar a la venta de producto, resaltan el valor de este en relación con el medioambiente, en relación con las denominadas empresas “B”, y el fomento —a través de fundaciones, asociaciones— de organismos de reunión y debate para llegar a la siguiente conclusión: Anticiparse a la crisis, y no pagar las consecuencias de esta.

### Estrategias para mitigar los efectos negativos del COVID-19

No hay duda de que la situación de crisis de una empresa impone conductas especiales en lo interno de esa organización, y su omisión genera efectos en torno a la responsabilidad de sus administradores y eventualmente de sus socios.

*“Quien solamente vive de transitar por lo conocido no solamente perderá la posibilidad de descubrir nuevos horizontes, sino que también se verá claramente disminuido en su capacidad de adaptación cuando tenga que afrontar un terreno desconocido” (Grosso, 2020)*

Es importante determinar que no siempre las terminologías son inequívocas e idénticas en diversos ámbitos al referirse a lo que se entiende por crisis, “zona de insolvencia”, o cesación de pagos o insolvencia.

Asimismo, no siempre se trata a fondo las soluciones de gestión, de dirección, debiendo tenerse en cuenta los aspectos de índole jurídica, como son el derecho societario, donde se contemplan soluciones para enfrentar preventivamente las crisis, incluso ante la cesación de pagos o insolvencia. Existen asimismo, en último lugar, las soluciones que surgen de los procesos concursales tendientes a lograr la rehabilitación empresarial, previo un acuerdo con los acreedores. Pero esto es lo que el directivo deberá considerar, en último lugar, luego de aplicadas todas las herramientas de gestión que se desprenden de su función, leal y diligente, poniendo en

juego su capacidad técnica, experiencia y conocimiento.

Toda vez que la gestión en tiempos de crisis genera responsabilidades solidarias a los administradores, lo que supone una visión particular de los intereses en juego, y de la obligatoriedad de ciertos actos societarios como necesarios para evitar responsabilidades.

Esos actos estarán vinculados a la planificación constitutiva de los socios, a la capitalización o financiamiento para asegurar el cumplimiento del objeto social; y posteriores obligaciones funcionales de los administradores, cuya omisión implica apartarse de deberes de información y control.

Las crisis deben ser asumidas tempranamente, ante los primeros síntomas, en beneficio de los propios socios y de los acreedores. La mejor y más inteligente formulación de la legislación nunca podrá dar soluciones perfectas cuando ya se ha desatado la crisis, y se tenderá más bien a atenuar los efectos catastróficos.

La conservación de la empresa implica una acción que debe estar a cargo de los administradores y socios de la empresa en crisis, y no de los acreedores ni del resto de los stakeholders.

En principio, las empresas deberían tener un manual de crisis en el que se establecieran los mecanismos básicos para abordar situaciones contingentes, inmediatamente después de ocurrido el acontecimiento.

Este manual debería contemplar un plan de acción para solucionar aquellas variables que pudieran anticiparse con claridad, dependiendo de la actividad de la empresa. Por ejemplo, si se trata de una industria química, debería tenerse en cuenta la posibilidad de un derrame en algún momento del proceso de producción, sus consecuencias para la planta, su entorno inmediato y sus empleados.

Dirigir a una empresa, implica interacción con el medio. Requiere el debido análisis de la situación, la formulación de planes, su implantación, seguimiento y control.

Este proceso involucra a distintos departamentos o áreas. Y debe contar con adecuados mecanismos de control y seguimiento para determinar si las acciones que se emplean siguen el camino correcto deseado.

La finalidad del control es establecer un balance y confirmar si los objetivos planeados han sido cumplidos y en su caso modificar la operación, la gestión o las expectativas.

Es importante apreciar debidamente los puntos fuertes y débiles de la empresa, frente a las amenazas y oportunidades del mercado (FODA) para alcanzar las oportunidades y evitar las amenazas. Generando sinergia y aptitud para alcanzar el éxito en cada nueva entrada de su producto en interacción con el mercado.

Hace tiempo que se ha resaltado la importancia de cinco fuerzas que pujan en toda estructura competitiva, que por diversas razones es la que más beneficia al público consumidor, dado que minimiza las rentas burocráticas y monopólicas, siendo óptima cuando es aplicable, a saber:

1. Mayor o menor rivalidad entre los Competidores de un determinado Sector
2. Poder negociador de los Clientes
3. Poder negociador de los Proveedores
4. Presión de los Competidores Potenciales
5. Presión de Productos Sustitutos

Este enfoque estratégico se plasma luego en Programas, dentro de los que cobra singular relevancia el Presupuesto, que consiste no en otra cosa que en la cuantificación monetaria de los planes y constituye la herramienta básica de toda empresa, para una adecuada y sana administración. El factor tiempo aparece asimismo como determinante al separar las etapas de presupuestación, de las relativas a ejecución y control.

De lo expuesto hasta aquí, surge la importancia y la necesidad de contar con un adecuado plan de negocios que ordene las actividades propias de la administración.

En el caso de la empresa en crisis, esto es fundamental, ya que requiere de acciones concretas para llevar adelante acciones que reviertan la situación, y esto genera que los planes claros, son herramienta importante de comunicación y de motivación, además de resultar imprescindible para la firma y para los interesados en ella como proveedores y clientes. Y también en los casos judicializados a través de la presentación del concurso preventivo, ya sea judicial o extrajudicial, ya que les permitirá conocer las posibilidades de cumplimiento de las propuestas de acuerdo, y las posibilidades futuras del negocio.

El plan deberá exponer con claridad la actividad de la empresa en crisis, ubicación actual y prevista en el mercado, y cumplir con los requisitos formales de la Norma Contable, ajustándose a la envergadura y necesidades y particularidades específicas de cada empresa. Para ello se deberá tener en cuenta un necesario relevamiento de los sistemas administrativos y contables y la relación Comercial Financiera en lo relativo generación operativa de fondos, como las perspectivas internas y de aprendizaje y capacitación a largo plazo.

Más allá que el plan pueda ser desarrollado para un proyecto específico de negocio en particular, deberá tener en cuenta los objetivos concretos y los recursos necesarios para lograr los objetivos deseados.

Asimismo, deberá indicar cuáles serán las medidas previstas para evitar en el futuro las causas y/o hechos fundamentales que incidieron para que la crisis se originara, dichas causas y hechos que originaron el desequilibrio económico del deudor son volcados por la sindicatura en el informe previsto

por el art.39 por la mencionada Ley 24522 de Concursos y Quiebras.

Los principales aspectos que incluye este informe general del art. 39 se vinculan con el estado patrimonial, las causas que dieron origen a la cesación de pagos y la fecha en que dicho estado se inició, como también para el caso de sociedades, la regularidad con que los socios realizaron sus aportes y si existe responsabilidad patrimonial que se les pueda imputar.

La evaluación del plan de negocios que eventualmente presente la empresa será un elemento de peso para tener en cuenta por el Tribunal al momento de la homologación del acuerdo preventivo.

Se debe detectar un diagnóstico, realizar un plan de urgencia y estabilización. Es importante determinar la posibilidad de continuidad en el tiempo de la empresa. Si analizamos las amenazas y oportunidades que presenta la empresa con el entorno, evaluando las fortalezas y debilidades propias de la misma.

La empresa debe ser viable, es decir, competitiva. Esto surgirá de las características de la oferta y la demanda, del análisis de las fuerzas competitivas y de los obstáculos internos que deberán ser evaluados debidamente.

Es importante tener en cuenta cuáles son las fuentes de financiamiento, si cuenta con capital suficiente y si el capital suscripto está integrado. Financieramente, es necesario plantear la comparación del costo vs. rentabilidad.

Económicamente, tener en cuenta los gastos de estructura, determinar el punto de equilibrio, la tecnología disponible, la estructura administrativa, comercial y logística y cómo se realiza la conducción y RR. HH.

La resiliencia estratégica es la capacidad de la empresa para enfrentarse al riesgo, garantizando su supervivencia a largo plazo, por lo que supone afrontar los efectos negativos de la pandemia COVID-19 y adaptarse

a la nueva situación, adelantándose al cambio y poder ser parte activa de la transformación del entono del negocio. Recordemos que uno de los principios de la contabilidad es que la empresa pueda demostrar ser una empresa en marcha, es decir, estar vigente y tener proyección en el futuro. Constituyen restricciones fuertes la limitación del capital, los gastos de estructura, las regulaciones impositivas, y la atención de la nómina de personal sin realizar tareas productivas ni generar ingresos, lo que resentirá indefectiblemente su funcionamiento, luego de un tiempo más o menos prolongado.

Las empresas trabajan más la resiliencia operativa, que es la que se dirige al corto plazo y a dar respuestas más concretas en el día a día.

La resiliencia financiera es la capacidad de afrontar episodios que afectan negativamente a sus ingresos, para lograr sobreponerse a la crisis de la pandemia COVID-19, hace falta establecer estrategias que minimicen los efectos de este y contemplar la situación desde un punto de vista constructivo, analizando las nuevas oportunidades que se presenten.

La crisis de la pandemia COVID-19 detono en crisis económica, social, personal, incluso psicológica, pero es en este momento donde haciendo uso de las herramientas de las finanzas digitales y verdes, se debe tomar control del negocio de las Pymes.

La minimización o mitigación del riesgo producido por el COVID-19 solo se logra diversificándolo o flexibilizando la estructura de la empresa.

La CEPAL enfatiza la necesidad de dar respuestas a gran escala para evitar la destrucción de la capacidad productiva de las Pymes, proponiendo que las nuevas tecnologías serán clave en el modelo de funcionamiento de las empresas. Esto mismo está completamente relacionado con avanzar con una transformación sostenible e inclusiva.

Es por ello, que las Pymes productivas experimentarían una profunda reorganización, buscarían aumentar la resiliencia en las redes de producción, diversificando proveedores en países y empresas para reducir la vulnerabilidad y relocalizando procesos productivos y tecnológicas estratégicos, se necesita avanzar hacia un nuevo modelo de negocios además de todo lo mencionado.

## CONCLUSIÓN

En el presente caso, las causas de las crisis de numerosas empresas pyme de Argentina, se debe sin duda a factores externos que no han podido prever ni resolver oportuna y satisfactoriamente, como lo son la pandemia mundial por el virus COVID-19, y las medidas de aislamiento social preventivo y obligatorio adoptadas para evitar mayores efectos en la salud de la población.

Estas causas fueron además de imprevista y rápida aparición, y se encuadran en el tipo 4 de la taxonomía de Mitroff y Alpaslan mencionada.

La resiliencia demostrada por las pymes en el caso sub-examen ha sido por demás limitada, advirtiéndose los efectos de la crisis con diverso grado de intensidad, pero generando el cese de un número considerable de emprendimientos.

La nueva realidad de la economía obliga a los interesados que continúan en el negocio a revisar los planes y proyectos definidos para

los años sucesivos, como también a replantear actividades y ajustar los presupuestos para superar las áreas de impacto por el COVID-19 y continuar efectuando su aporte económico a la sociedad mediante la provisión de productos y servicios en la cadena de valor.

## REFERENCIAS

- Alpaslan, C., Green, S. E., & Mitroff, I. (2009) Corporate Governance in the Context of Crises: Towards a Stakeholder Theory of Crisis Management. *Journal of Contingencies and Crisis Management*, 17(1), 38-49. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-5973.2009.00555.x>
- Baas, T., & Schrooten, M. (2006). Relationship banking and SMEs: A theoretical analysis. *Small Business Economics*, 27, 127-137. <https://doi.org/10.1007/s11187-006-0018-7>
- CEPAL. (2020). *Impactos de la pandemia en los sectores productivos más afectados abarcarán a un tercio del empleo y un cuarto del PIB de la región*. <https://www.cepal.org/es/comunicados/impactos-la-pandemia-sectores-productivos-mas-afectados-abarcaran-un-tercio-empleo-un>
- ESNECA. (24 de marzo de 2020). *Cómo afrontar una crisis empresarial*. Obtenido de: <https://www.esneca.com/blog/como-afrontar-cri-sis-empresarial/>
- Grosso, F. (2020). *Liderazgo Desarrollando las 9 competencias*. Dunken
- López-Calva, L. F. (21 de abril de 2021). *Pequeñas Empresas, Grandes Impactos: Apoyando A Las Pymes Productivas Como Motor De La Recuperación En Alc*. Obtenido de: <https://www.undp.org/es/latin-america/blog/peque%C3%B1as-empresas-grandes-impactos-apoyando-las-pymes-productivas-como-motor-de-la-recuperaci%C3%B3n-en-alc>