

Dirección y gestión de microempresas

Ignasi Ribó Labastida

50 horas

Ignasi Ribó Labastida

Licenciado y máster en Administración y dirección de empresas por ESADE, máster en la Community of European Management Schools (con estudios adicionales en el Hautes Études Commerciales de París y la New York University Stern School of Business). Diplomado en Ciencias Políticas por el Instituto de Estudios Políticos de París. Licenciado y DEA en Teoría de la Literatura y Literatura Comparada por la Universidad de Barcelona. Doctor en Literatura y Pensamiento Modernos por la Universidad de Sussex (Reino Unido).

Ha trabajado como asesor en procesos de fusiones y adquisiciones transnacionales en el banco de inversión Merrill Lynch de Londres y como director de una ONG dedicada a la ayuda oftalmológica en países en vías de desarrollo. Es autor de seis libros y de varios artículos académicos sobre cuestiones de literatura, filosofía y ecología.

Índice

Introducción	5
Objetivos	6
1. La organización de la microempresa	7
1.1. ¿Por dónde empezar?	8
1.2. La estructura legal.....	10
1.3. La estructura contractual.....	12
1.4. La estructura funcional	16
1.5. La motivación.....	20
<i>Caso de estudio 1. La Fageda, yogures con ética</i>	22
2. La gestión financiera	23
2.1. El capital inicial	23
2.2. El capital circulante	26
2.3. La contabilidad	27
2.4. Los flujos de efectivo (<i>cash-flow</i>).....	31
2.5. La fiscalidad	32
<i>Caso de estudio 2. Grameen Bank, el microcrédito y las mujeres</i>	34
3. Marketing y oportunidades en red	35
3.1. El marketing mix	35
3.2. La ventaja competitiva	40
3.3. La red y el comercio electrónico	43
3.4. El cliente por encima de todo	45
<i>Caso de estudio 3. eBay, el mercado global de las microempresas</i>	46
4. La gestión del crecimiento	47
4.1. Los estadios de crecimiento	48
4.2. Gestionar el crecimiento	51
4.3. Gestionar el decrecimiento	52
4.4. Gestionar el propio tiempo	53
4.5. La esencia fina	54
<i>Caso de estudio 4. Outlet Viajes, una agencia low cost</i>	55
5. La planificación estratégica	56
5.1. La misión, la visión y los objetivos estratégicos	57
5.2. El proceso de dirección estratégica	58
5.3. El plan de empresa	60
5.4. Adaptarse a los cambios	64
5.5. Las fuentes de la innovación.....	66

<i>Caso de estudio 5. La gestión de las crisis en las pequeñas empresas de Guatemala</i>	67
6. El éxito sostenible	68
6.1. Los factores clave del éxito.....	68
6.2. El análisis DAFO	69
6.3. La resiliencia	71
6.4. La microempresa verde y responsable	75
<i>Caso de estudio 6. La resiliencia climática de las microempresas británicas</i>	76
Resumen	77
Actividades	78
Bibliografía	80

Introducción

Las microempresas pueden cambiar el mundo. Y no nos referimos solo al impacto que estos negocios con menos de cinco trabajadores tienen en la economía mundial, donde representan, según algunas estimaciones, más del 40% de la producción total y dan trabajo a centenares de millones de personas, muchas de ellas en situaciones económicas y sociales difíciles. Más allá de los efectos globales, una microempresa también puede cambiar el mundo de cada una de las personas que se arriesgan, económica y personalmente, a emprender su propio negocio y se convierten en microempresarios. Sin ninguna formación empresarial, los retos de gestionar y dirigir una microempresa pueden llegar a parecer insoluble y el sueño, transformarse pronto en una pesadilla. Ahora bien, si se cuenta con las herramientas adecuadas, la microempresa puede también ofrecer una alternativa viable a la economía asalariada tradicional, sobre todo en un entorno caracterizado por el paro y la precariedad. La microempresa, además, permite explotar con creatividad e independencia las propias capacidades, al tiempo que se obtienen ingresos para vivir con dignidad.

Este curso está diseñado como una orientación práctica y asequible para todas aquellas personas que se han planteado o se plantean crear o dirigir una microempresa, pero no tienen ningún tipo de conocimiento sobre la dirección y la gestión de empresas. Sin embargo, no nos vamos a limitar a dar las herramientas necesarias para poder gestionar con éxito una microempresa, sino que queremos también motivar a los futuros microempresarios a asumir con plena confianza el control de sus medios de subsistencia y a hacerlo respetando los valores éticos y medioambientales que garantizan la sostenibilidad de la vida privada y colectiva.

El curso está organizado en seis módulos temáticos. En los cuatro primeros, se trabajan aquellas herramientas que más concretamente se tendrán que aplicar en la gestión de la microempresa: **organización, finanzas, marketing y gestión del crecimiento**. Los dos últimos módulos, de cariz más general, permiten mejorar las capacidades directivas del microempresario, sobre todo en cuanto a la **planificación** y la **dirección estratégicas**.

Cada uno de los capítulos contiene una parte más bien teórica, donde se dan los conocimientos fundamentales, seguida de un caso de estudio que ilustra, con ejemplos reales, los conceptos trabajados en el capítulo.

¿Qué es una microempresa?

La definición de microempresa varía de un lugar al otro y no está establecida con precisión. En general, se considera microempresa cualquier organización empresarial que cuente con cinco trabajadores o menos. En cambio, según la Unión Europea, una microempresa "es una empresa que tiene menos de 10 trabajadores y cuya facturación o el total del balance anual no exceden de los 2 millones de euros" (2003/361/EC).

Objetivos

Los objetivos de este curso son los siguientes:

- 1.** Que el estudiante adquiera las herramientas básicas para enfrentarse con éxito a la gestión de una microempresa, incluyendo conocimientos sobre aspectos organizativos, financieros, comerciales y estratégicos.
- 2.** Que el estudiante reconozca la importancia y las oportunidades que ofrecen las redes en el nuevo escenario de la economía del conocimiento.
- 3.** Que el estudiante reflexione en torno a los factores que permiten lograr el éxito individual y colectivo de manera ética y sostenible.
- 4.** Que el estudiante adquiera la confianza necesaria para lograr los objetivos de su microempresa, sin perder de vista los riesgos y las dificultades de toda actividad empresarial.

1. La organización de la microempresa

La decisión de convertirse en microempresario, ya sea emprendiendo un nuevo negocio o adquiriendo uno que ya esté establecido, es sin duda una de las más trascendentes y difíciles en la vida de una persona. Estamos hablando de una decisión que comporta una inversión importante de tiempo, recursos y esperanzas. También implica riesgos que pueden llegar a ser considerables y que nunca hay que desdeñar. Las esperanzas de mejorar la situación económica personal, de ganar en independencia y control sobre la propia vida, incluso de hacer crecer el negocio y prosperar, pueden ser motivaciones bastante fuertes para sacar adelante una microempresa, pero también generan muchas incertidumbres y nos pueden sumergir en un mar de angustias.

No nos engañamos. La creación de una microempresa, al mismo tiempo que nos abre un montón de posibilidades, constituye un reto que hay que tomarse muy en serio. Y para salir adelante, incluso para triunfar en este empeño, no hay recetas mágicas ni atajos rápidos. Tal como pasa con tantos otros objetivos difíciles de lograr en la vida, hay que prepararse a fondo, trabajar con dedicación y pasión, mantenerse firme al timón de la empresa y no dejarse vencer por el desaliento o los inevitables contratiempos.

Es evidente que, en un curso como este, no se pueden transmitir las ganas, el esfuerzo y la resistencia que debe tener todo microempresario que quiera prosperar en la competitiva y exigente economía moderna, pero sí se pueden dar algunas de las herramientas imprescindibles para poder enfrentarse al reto con garantías de éxito.

Por lo tanto, en este primer capítulo, vamos a examinar aquellos aspectos que nos permitirán organizar la microempresa de la manera más eficiente posible con objeto de poder ejercer nuestra actividad económica con rapidez, calidad y ofreciendo un buen servicio a los clientes. En este sentido, debemos tener muy claro que la eficiencia organizativa es uno de los elementos fundamentales que diferencian una empresa de sus competidores, que le permiten atraer y conservar más clientes y, por lo tanto, que le ayudan a generar más ingresos y más beneficios. En el caso de la microempresa, además, la eficiencia organizativa puede significar la diferencia entre la supervivencia a largo plazo o una desaparición prematura.

1.1. ¿Por dónde empezar?

Sin embargo, antes de organizarse, hay que haber empezado a funcionar. El objetivo de este curso no es tratar las cuestiones específicas del espíritu empresarial y la creación de empresas, que son objeto de otros cursos de formación, sino aquellas otras que hacen referencia específicamente a la gestión y dirección de una microempresa que ya está en funcionamiento. Aun así, y para empezar por el principio, vamos a mencionar de manera breve algunas consideraciones que el futuro microempresario debe tener necesariamente en cuenta a la hora de plantearse crear su propio negocio:

a) Escoger la actividad empresarial más adecuada para los propios intereses y capacidades. No hay nada más satisfactorio que trabajar en lo que nos apasiona. Pero es que, además, nuestra pasión se encomienda fácilmente a la gente que trabaja con nosotros y a nuestros clientes, lo que inicia un círculo virtuoso del que todo el mundo sale beneficiado, empezando por la microempresa. Ahora bien, no hay que olvidar que somos seres limitados y no necesariamente estamos cualificados o tenemos la capacidad o la experiencia necesarias para llevar a cabo con éxito cualquier actividad que nos proponemos, por mucha motivación que tengamos. Así pues, hay que escoger con cuidado el sector y el tipo de actividad al que queremos dedicarnos, de forma que logremos un buen equilibrio entre lo que nos gusta hacer y lo que somos capaces de hacer con eficacia.

b) Estudiar a fondo el sector y las posibilidades reales del negocio que queremos emprender. Más allá de nuestros intereses y capacidades, una microempresa tiene que ser capaz de competir en un determinado entorno económico, ofreciendo productos y servicios que tengan un mercado real, de forma que pueda generar los ingresos necesarios para resultar viable. Incluso una idea genial puede acabar siendo una pésima iniciativa empresarial si nadie está dispuesto a pagar nada por el producto o servicio que estamos ofreciendo. Por lo tanto, antes de lanzarse de pleno, es imprescindible llevar a cabo una búsqueda exhaustiva del mercado al que pretendemos dirigirnos con el objeto de conocer las necesidades y los deseos de los clientes potenciales, pero también las características y las capacidades de todas aquellas empresas con las que tendremos que competir una vez nos pongamos a ofrecer nuestros productos o servicios.

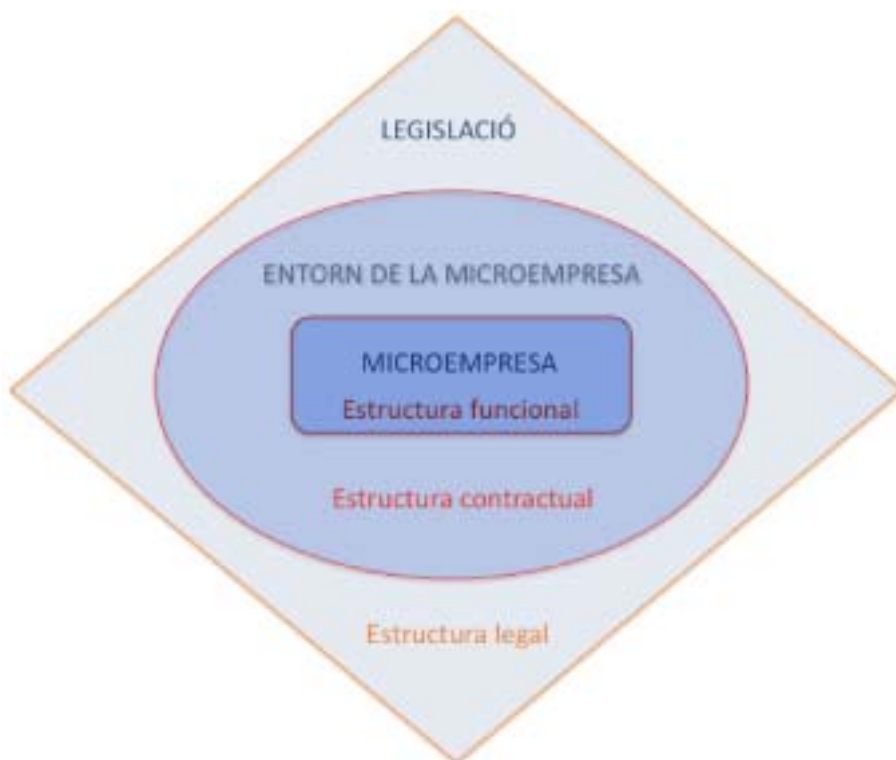
c) Calcular los costes de inicio y los de funcionamiento. También es importante conocer muy bien los costes que implicará nuestra actividad, no solo los que tendremos en el momento de comenzar la microempresa, sino todos los que tendremos que ir asumiendo a lo largo de los años futuros. En definitiva, debemos hacer una previsión cuidadosa de los gastos que implicará la actividad de la microempresa para asegurarnos de que los ingresos previstos serán al menos suficientes para cubrirla y de que dejarán un margen de maniobra para hacer frente a situaciones adversas. Huelga decir que toda previ-

sión está sometida a un grado más o menos grande de incertidumbre. Si hemos alquilado un local, por ejemplo, podremos prever con bastante exactitud cuánto nos va a costar mensualmente a lo largo de los próximos cinco años de contrato. Otros gastos, como el coste de las materias primas o de los salarios, o los mismos ingresos, pueden variar considerablemente en función de muchos factores. Pero incluso respecto a estas variables podemos llegar a hacer previsiones bastante precisas, fundamentándonos en asunciones que sean sólidas y en la proyección de diferentes escenarios.

No obstante, de todo esto vamos a hablar ampliamente en los capítulos posteriores, puesto que se trata de aspectos esenciales de la gestión y de la dirección empresarial. A pesar de que los vamos a tratar desde el punto de vista de una microempresa que ya está en funcionamiento, es evidente que hay que tenerlos también muy en cuenta antes de comenzar cualquier actividad empresarial.

Con el objeto de entender la organización de la microempresa, vamos a estudiar cómo se estructura en relación con el sistema legal (estructura legal), en relación con el entorno de la empresa (estructura contractual) y en relación con la propia empresa (estructura funcional).

Figura 1. El diamante de la estructura organizativa



1.2. La estructura legal

Una de las primeras decisiones que debe tomar el microempresario hace referencia a la estructura legal que quiere dar a su actividad. No se trata de una decisión definitiva, sino que se puede modificar en función de las necesidades a lo largo de la vida de la empresa. Pero cualquier cambio implicará costes, a veces bastante importantes, y complicaciones fiscales, contables y operacionales. Así pues, es importante definir con acierto la estructura legal del negocio desde el principio, de forma que la actividad que llevamos a cabo esté muy cubierta y podamos ponernos manos a la obra.

1.2.1. Regímenes legales

La legislación española contempla varias formas de establecimiento para la realización de actividades mercantiles, con un grado variable de complejidad y de requisitos legales. Por supuesto, no todas estas formas son aplicables a la microempresa. A continuación, vamos a exponer brevemente las opciones más relevantes para la organización jurídica de la microempresa.

a) Régimen de los trabajadores autónomos

Seguramente la forma de microempresa más sencilla desde un punto de vista legal es aquella que solo tiene un trabajador, el microempresario mismo. En estos casos, la actividad mercantil acostumbra a realizarse bajo el amparo del régimen de los trabajadores autónomos, una figura a medio camino entre la sociedad mercantil y el trabajo por cuenta ajena.

Para poder ejercer una actividad económica como autónomo, basta con darse de alta en la Seguridad Social y en la Agencia Tributaria. En función del tipo de actividad, habrá que presentar declaraciones anuales y trimestrales para liquidar los impuestos que correspondan (generalmente el IVA y el IRPF) y mantenerse al día de los pagos de las cuotas a la Seguridad Social.

Se trata, por lo tanto, de la opción más barata y sencilla para iniciar la actividad económica, siempre y cuando no se contemple contratar a otras personas. Las desventajas respecto a una organización social es que el autónomo asume una responsabilidad ilimitada en el ejercicio de su actividad y tiene que responder, por lo tanto, con sus bienes personales de cualquier deuda en la que incurra la microempresa.

¿Cómo convertirse en autónomo?

Podéis consultar las siguientes páginas web:
www.seg-social.es
www.serautonomo.net

b) Régimen mercantil

La gran mayoría de empresas se estructuran legalmente en sociedades mercantiles. Una sociedad es una “asociación voluntaria dirigida a la consecución de una finalidad común mediante la contribución de todos sus miembros” (Uría y Menéndez, 2007).

Así pues, el origen de la sociedad es un contrato entre un cierto número de personas, en este caso con el fin de llevar a cabo una actividad mercantil. No obstante, la legislación española reconoce la posibilidad de crear **sociedades mercantiles de carácter unipersonal**, es decir, formadas por un único socio. En comparación con el régimen de autónomos, los costes y los requisitos legales de constituirse en sociedad, ya sea anónima o limitada, pueden ser bastante superiores. Por el contrario, los riesgos económicos y personales se ven considerablemente reducidos, puesto que la responsabilidad no recae directamente sobre el microempresario.

La legislación española contempla tres tipos básicos de sociedades mercantiles:

- Las sociedades personalistas, en las que los socios constituyen una comunidad de trabajo, de forma que todos participan en la dirección y la gestión de los negocios. Este tipo de sociedad puede tomar dos formas: la sociedad **colectiva** (todos los socios tienen responsabilidad subsidiaria e ilimitada) y la sociedad **comanditaria simple** (una parte de los socios no participa de la gestión y solo responde de forma limitada de las deudas sociales).
- Las sociedades accionariales, en las que los socios se limitan a aportar el capital de la sociedad, dividido en acciones, y no asumen ninguna responsabilidad más allá de su aportación económica. La sociedad **anónima** es la forma más común de sociedad accionarial, pero también se puede dar la **sociedad comanditaria por acciones**, donde una parte de los socios asume una responsabilidad personal.
- Finalmente, la **sociedad de responsabilidad limitada** es quizás la opción más conveniente para muchas microempresas, tanto por la relativa facilidad de constitución como por la protección que asegura a los socios. En este tipo de sociedad, los socios aportan todo el capital, dividido en participaciones sociales (diferentes jurídicamente a las acciones) y la responsabilidad queda limitada a su aportación.

Para saber más

R. Uría; A. Menéndez (2007).
Curso de Derecho Mercantil,
Madrid: Civitas.

c) Régimen cooperativo

Una tercera opción para organizar legalmente la microempresa son las llamadas sociedades de carácter mutualista, cuyo objetivo no es el reparto de beneficios entre los socios, sino la cobertura de las necesidades de estos (por ejemplo, con el trabajo o la prestación de servicios). Son sociedades de carácter mutualista, entre otros, las **cooperativas**, las **sociedades de garantía recíproca** y las **agrupaciones de interés económico**.

Sea cual sea la forma legal con la que se organice la microempresa, conviene conocer muy bien cuáles son los requisitos y las obligaciones que esta implica, tanto en el ámbito del derecho mercantil como del régimen fiscal, laboral y de la Seguridad Social, entre otros.

1.3. La estructura contractual

La forma legal es solo una parte de la estructura que permitirá llevar a cabo una actividad mercantil. En muchos casos, habrá que establecer también vínculos con personas o instituciones externas, ya sean públicas o privadas, incluso formalizar contratos que nos permitan acceder a los recursos o a los mercados necesarios para llevar a cabo la actividad que nos hemos propuesto. Así pues, denominaremos estructura contractual a todas estas redes de relaciones, que pueden ser formales o informales, que nos permiten organizar la microempresa en la práctica.

1.3.1. La empresa familiar

La red más inmediata, fiable y fácilmente accesible para la mayoría de personas es la familia. Así pues, no es de extrañar que muchas microempresas sean iniciativas familiares, en su totalidad o al menos en parte. La unidad productiva familiar es, de hecho, la forma de organización económica más antigua en las sociedades sedentarizadas y ha servido para garantizar la supervivencia y el bienestar de los individuos desde mucho antes que se desarrollara el capitalismo.

Incluso cuando la microempresa es una iniciativa individual, la familia puede ser fuente de recursos económicos (como préstamos, aportaciones de capital o avales), de recursos humanos (participación de los miembros de la familia en las diferentes actividades de la empresa, ya sea de forma remunerada o no), de recursos físicos (un espacio de trabajo, maquinaria, vehículos) incluso de consejos y de apoyo moral (nada desdeñable cuando nos enfrentamos a las dificultades).

Para saber más

E. Valpuesta Gastaminza (2007). *Sociedades anónimas y de responsabilidad limitada. Legislación concordada, jurisprudencia y bibliografía*. Madrid: Civitas.



El grupo Borges, que en la actualidad vende sus productos en más de cien países, cuenta con casi 800 trabajadores y factura 650 millones de euros. Inició su actividad en 1896 como **Industrias Pont**, una microempresa creada por Antoni Pont y Dolors Creus, matrimonio que se dedicaba a comprar y vender aceitunas y almendras en las comarcas de Lérida y Tarragona.

Muy a menudo, la microempresa se organiza directamente como una empresa familiar, ya sea con los cónyuges o con los hermanos, primos, padres e hijos. Buena parte de las empresas grandes, incluso muy grandes, que conocemos hoy en día han surgido, en algún momento u otro, de una modesta empresa familiar. Conocidos ejemplos en nuestro ámbito más cercano son las empresas Borges, Roca o Barceló, muchas de las cuales todavía llevan el apellido de su fundador o fundadores.

Este tipo de empresas tienen la ventaja de poder mantener un alto grado de coherencia y de cooperación interna gracias a los vínculos familiares, que actúan como un cemento natural entre los diferentes socios. La propiedad familiar facilita también la reinversión de los beneficios, por lo que se asegura la financiación con fondos propios del negocio y a menudo se puede evitar la dependencia de créditos y otras fuentes externas. El nivel de motivación y de identificación con el negocio es también más alto en las empresas familiares, que a menudo ofrecen productos o servicios de más calidad que sus competidores.

Sin embargo, al mismo tiempo, y sobre todo cuando el negocio empieza a crecer más allá de los límites de la microempresa o de la pequeña empresa, se producen conflictos internos de difícil solución. Las generaciones posteriores pueden haber perdido la motivación y el sentido de proyecto que había impulsado a sus antepasados a fundar la empresa. Las luchas entre las diferentes facciones familiares pueden perjudicar seriamente a las empresas familiares que han crecido más allá de una cierta dimensión, muchas de las cuales acaban siendo objeto de una venta a grupos multinacionales.

1.3.2. La empresa social

Toda iniciativa empresarial, incluso aquella que está motivada exclusivamente por la obtención de beneficios personales, se desarrolla en un entorno social determinado. Las personas que trabajan en la empresa, empezando por el gerente hasta el último trabajador, forman una pequeña sociedad, que en el caso específico de la microempresa, tratándose de una organización tan pequeña, puede llegar a convertirse en una segunda familia. Los clientes o los proveedores, por su parte, no son simples referencias contables, sino personas con las que la empresa tiene que relacionarse a diario, negociando y estableciendo acuerdos, buscando complicidades y formas de trabajar unidos. Pero más allá de las personas con las que mantiene relaciones cotidianas, toda empresa forma parte de una sociedad más amplia: el entorno local del barrio, el pueblo o la ciudad; el entorno nacional o regional de un país, y, en última instancia, el entorno global, este mundo que cada día está más interconectado.

Así pues, hay que tener siempre presente que las actividades de la empresa, también de una microempresa, no se desarrollan en un tipo de burbuja al margen de la sociedad, sino en una conexión estrecha y necesaria con todo lo que la rodea. La fuente principal de los beneficios de la empresa es justamente su capacidad para satisfacer las necesidades o los deseos de sus clientes, por encima de cualquier mérito que pueda tener el empresario o los trabajadores. Por lo tanto, esto implica que la empresa adquiere también una responsabilidad social, por el mero hecho de integrarse en este entramado complejo que le permite desarrollarse y prosperar. La manera como esta responsabilidad se hace efectiva en la práctica, ya sea en relación con problemas sociales o medioambientales, integrando a personas con dificultades en la plantilla o evitando la contaminación del entorno natural, dependerá de cada caso concreto y, en última instancia, de la dirección de la empresa, que debe tener muy presente que su responsabilidad no es tan solo la obtención de beneficios, sino garantizar también la sostenibilidad humana, ecológica y social de estos beneficios.

Más allá de esta responsabilidad, que se extiende por igual a todo tipo de empresas, hay ciertas iniciativas empresariales que asumen explícitamente una función de tipo social: son las llamadas **empresas sociales o del tercer sector**. El funcionamiento de este tipo de empresas no es muy diferente de las demás, pero el objetivo final no es la obtención de un beneficio económico, sino la prestación de algún tipo de servicio que produzca beneficios sociales más amplios, como por ejemplo la dinamización de un territorio, la asistencia a colectivos desfavorecidos, la reinserción laboral, la acogida de animales abandonados o amenazados, entre otros. En Cataluña, tenemos muchos ejemplos de empresas sociales, desde grandes fundaciones, como las impulsadas por las cajas de ahorros, hasta las ONG y pequeñas iniciativas locales, a menudo organizadas como microempresas (ved el estudio de la empresa La Fageda al final del capítulo).

1.3.3. Los acuerdos entre empresas

A menudo, la microempresa no cuenta con suficiente capacidad o masa crítica para sacar adelante una actividad comercial por sí misma y tiene que llegar a acuerdos con otras empresas, muchas veces más grandes y ya muy establecidas, que le proporcionan una infraestructura, productos, recursos o asesoramiento para desarrollar el negocio. A pesar de que este tipo de acuerdos pueden limitar la independencia y la flexibilidad del microempresario, tienen la gran ventaja de ofrecer una cierta seguridad y un modelo de negocio ya definido, a veces incluso apoyo profesional externo. De todos modos, antes de comprometerse con alguna de estas modalidades contractuales, es necesario que el microempresario analice con mucho cuidado los términos del contrato, los riesgos y las posibilidades reales del negocio. Tratar con una

Para saber más

E. Jiménez; A. C. Morales
(2005). *Dirección de entidades no lucrativas*.
Madrid: Thomson-Civitas.

marca muy conocida, por ejemplo, no es necesariamente garantía de solvencia, como la crisis actual está haciendo patente en muchos sectores.

a) La franquicia

El acuerdo contractual que más habitualmente usan las microempresas es **la franquicia**. Mediante este contrato, una empresa (la franquiciadora) cede a otra (la franquiciada) el derecho a comercializar ciertos productos o servicios dentro de un ámbito geográfico determinado y bajo ciertas condiciones, a cambio de una compensación económica que puede ser directa o indirecta.

De este modo, ambos se benefician mutuamente: el franquiciador puede crecer rápidamente con solo una fracción de los riesgos y de la inversión, mientras que el franquiciado se beneficia de las ventajas competitivas que le proporciona el prestigio o la marca del franquiciador, así como de su conocimiento del mercado.

Ventajas de la franquicia

- Los estudios muestran que las franquicias tienen niveles de supervivencia más altos que los demás negocios.
- El franquiciado se beneficia del conocimiento y de la experiencia del franquiciador, en vez de tener que desarrollarlos a lo largo del tiempo por sí mismo.
- El franquiciado adquiere un modelo de negocio ya desarrollado y con productos y servicios contrastados.
- El franquiciador proporciona formación y asistencia directiva al franquiciado.
- El franquiciado se puede beneficiar de la capacidad de compra de productos, equipamientos y publicidad del franquiciador.
- El franquiciador puede proporcionar asistencia financiera o, cuando menos, asistencia para obtenerla.

Desventajas de la franquicia

- Los costes iniciales de la franquicia suelen ser superiores al establecimiento de un negocio propio, puesto que se tiene que pagar toda una serie de comisiones y compensaciones económicas al franquiciador.
- La libertad de acción y decisión del franquiciado se ve limitada por la obligación de seguir las pautas establecidas por el franquiciador.
- Los contratos de franquicia pueden favorecer de manera excesiva los franquiciadores, al exigir por ejemplo cuotas de ventas demasiado altas o un determinado número de horas trabajadas.
- La mayoría de contratos de franquicia se extinguen al cabo de un cierto tiempo y a veces no hay ninguna garantía de renovación.
- A la hora de comenzar un negocio independiente, el riesgo depende en buena medida de la manera de gestionarlo. Cuando se establece una franquicia, buena parte del riesgo depende de la elección de la franquicia.

(English, 2002, págs. 25-26)

Para saber más

A. Hermosilla; J. Solá (1989). *Cooperación entre empresas*. Madrid: IMPI.



Las tintorerías Presto, creadas en 1996 en Madrid, se han expandido en pocos años a diecisiete países gracias a un concepto original de negocio, a una tecnología avanzada y a una maquinaria exclusiva. Más de 700 microempresarios de todo el mundo han establecido ya acuerdos de franquicia con la empresa y han abierto sus tintorerías con la marca y la tecnología Presto.

Hoy en día, la flexibilidad y la facilidad de acceder a la franquicia hacen que sea una forma muy popular de comenzar un pequeño negocio. Los ejemplos

de marcas que funcionan en régimen de franquicia son incontables y se pueden encontrar en multitud de sectores, como Zara, Mango, Bocatta, Pizza Hut, Don Piso y Tecnocasa, entre otros.

b) La licencia

La licencia es un contrato por el que una empresa (la licenciante) otorga a otra (la licenciataria) el derecho a utilizar sus derechos de propiedad industrial mediante una contraprestación. Los derechos que se pueden licenciar incluyen las patentes, las marcas comerciales, los diseños, los derechos de autor, la información técnica o los conocimientos. En algunos casos, estos acuerdos se limitan a la transferencia del derecho en un ámbito geográfico o temporal determinado, pero a veces incluyen también algún tipo de asistencia técnica. A pesar de que una microempresa puede tener más dificultades que una empresa más grande para obtener una licencia, en algunos casos puede ser un acuerdo conveniente para las dos partes, sobre todo si estamos hablando de un producto nuevo y de un licenciante pequeño.

c) La subcontratación

En el acuerdo de subcontratación, una empresa (la contratista o principal) encarga a otra (la subcontratista o auxiliar) la ejecución de determinadas actividades productivas o de prestación de servicios, según unas determinadas indicaciones y conservando la empresa principal la responsabilidad económica final. En algunos sectores, como por ejemplo la construcción o la restauración, es bastante común que las microempresas actúen como subcontratistas o empresas auxiliares.

1.4. La estructura funcional

Huelga decir que la complejidad de la estructura organizativa está, en buena medida, en función del tamaño de la empresa. Las necesidades de organización de una empresa con mil trabajadores y con delegaciones en todo el mundo no pueden ser las mismas que las de una microempresa con cuatro trabajadores y una actividad estrictamente local. No obstante, es importante no desdeñar la trascendencia de la organización interna de la microempresa, puesto que una parte considerable de su eficiencia va a depender de la correcta distribución de las funciones y del establecimiento de procesos de trabajo orientados a resultados. También dependerá, y mucho, de la motivación de las personas que asuman estas funciones dentro de la empresa. Pero, de esto, ya hablaremos en el apartado siguiente.

Denominamos **estructura funcional** a la ordenación y la coordinación de los recursos y las capacidades de los que dispone la microempresa para el desempeño de su actividad.

La microempresa, en cuanto que organización, es un sistema formado por personas que interactúan para lograr ciertos propósitos (ofrecer unos servicios o vender unos productos) en un contexto determinado (un mercado). Por el mero hecho de existir, la microempresa cuenta con una serie de **recursos** o activos, que pueden ser tangibles (maquinaria, instalaciones, dinero), intangibles (marca, conocimientos, reputación, cultura) y humanos (personas). La combinación de estos recursos genera una serie de **capacidades** o competencias organizativas que permiten a la microempresa desempeñar su actividad con más o menos éxito.

Una de las maneras que tenemos para medir el éxito de la organización es determinar hasta qué punto está cumpliendo con sus propósitos. Pero esto, en el caso de una microempresa comercial, suele ser un criterio insuficiente, puesto que podemos estar vendiendo muchos productos y aun así perder dinero. Si seguimos por este camino sin corregir algo nos vamos encontrar pronto que tenemos que cerrar la empresa. Un criterio adicional, por lo tanto, es la viabilidad económica de la organización (la capacidad de generar no solo ingresos, sino también beneficios). Al mismo tiempo, tenemos que juzgar si la organización es capaz de salir adelante en el largo plazo y en relación con el contexto social más amplio, es decir, evaluar la sostenibilidad (que incluye aspectos éticos y medioambientales, entre otros).

En cuanto que sistema social, no hay duda de que cualquier empresa podría funcionar de manera espontánea (ad hoc), sin necesidad de que nadie establezca una ordenación formal de los procesos de decisión y actuación. En el caso de una microempresa, formada por cinco trabajadores o menos, los mecanismos informales de coordinación, con las personas interactuando en función de las necesidades del momento, pueden imponerse todavía con más facilidad. Al fin y al cabo, así es como funcionan muchos equipos de trabajo; y en ocasiones los resultados pueden ser incluso superiores a los de las estructuras más formalizadas. Ahora bien, no podemos dar por hecho que la coordinación informal de las personas, incluso en el ámbito de una microempresa, genere siempre un buen rendimiento. Necesitamos criterios que nos ayuden a determinar, a partir de un análisis interno de los procesos y de las funciones, si la organización está movilizand sus recursos y sus capacidades de manera óptima. Y en el caso de que no sea así, tendremos que intervenir con decisiones directivas que nos permitan diseñar y ordenar la estructura funcional de la microempresa con el objeto de lograr nuestros propósitos de manera viable y sostenible.

1.4.1. Cuatro criterios organizativos

Para determinar si el funcionamiento interno de la organización es el adecuado, nos tendremos que fijar en cuatro criterios fundamentales:

a) Eficacia

La eficacia es la capacidad de la organización para lograr sus propósitos. Cuando hablemos de la estrategia (capítulo 5) veremos que los propósitos de la microempresa pueden descomponerse en misión, visión y objetivos estratégicos. ¿Cómo contribuye la estructura funcional de la microempresa a lograr estos propósitos? La respuesta a esta pregunta nos dará una evaluación del grado de eficacia de la organización.

b) Eficiencia

Un concepto relacionado con el anterior es la eficiencia, que incorpora un criterio adicional de coste. No basta con lograr nuestros propósitos, sino que hace falta que lo hagamos con un uso suficiente y controlado de los recursos de los que disponemos. Por lo tanto, cuando analicemos la organización, debemos ser capaces de identificar el derroche de recursos y todas aquellas formas de funcionamiento que generan costes innecesarios. No hay que olvidar que una empresa que sea eficaz pero ineficiente pone en riesgo su viabilidad, además de imponer un coste injustificado sobre el entorno (externalidad).

c) Flexibilidad

El tercer criterio es la capacidad de la organización para hacer frente a los cambios de su entorno. Una microempresa que sea flexible tiene muchas más posibilidades de sobrevivir a riesgos sistémicos (como una crisis global) o a las dificultades inherentes a su negocio (como la entrada de nuevos competidores o los cambios en las preferencias de los clientes). La capacidad de innovación y creatividad de las personas tiene mucho que ver, pero también es esencial que la estructura funcional de la microempresa sea lo suficientemente flexible para adaptarse a los cambios. No hay que olvidar que una fuerte ventolera puede derribar a un roble, pero solo conseguirá doblar momentáneamente la flexible caña del junco (ved la discusión del concepto de resiliencia en el capítulo 6).

d) Coherencia

Finalmente, es necesario que la organización sea coherente con los valores y las necesidades de las personas que la forman. El reducido número de trabajadores hace que la coherencia sea más fácilmente alcanzable en una microempresa. Aun así, no hay que darla por hecho, sino trabajar activamente

para conseguir que la estructura funcional, además de lograr los propósitos de la microempresa, responda a las aspiraciones de las personas que trabajan en ella. Su motivación va a depender, en buena parte, del hecho de que esto se consiga.

1.4.2. El diseño de la estructura funcional

En el caso de que la interacción informal de las personas que forman la organización no nos permita funcionar al nivel de eficacia, eficiencia, flexibilidad y coherencia que sería deseable, hay que intervenir en la estructura funcional de la microempresa, diseñándola con criterios racionales para intentar mejorar los resultados.

El diseño de la estructura funcional implica dos operaciones básicas: **distribución** y **coordinación**. Con la distribución, se asignan responsabilidades funcionales a cada una de las personas de la organización. Con la coordinación, se establecen sistemas y rutinas organizativas que permitan asegurar que las personas trabajan de forma conjunta y comparten los mismos objetivos.

Así pues, en concreto, diseñar la estructura funcional de la organización implica tomar decisiones sobre estas dos grandes cuestiones:

a) Distribución del trabajo

El primer paso es identificar las actividades clave para el éxito de la microempresa, es decir, responder a la pregunta: ¿qué tenemos que hacer para lograr nuestros propósitos? A continuación, habrá que decidir cuáles de estas actividades se ejecutarán en el interior de la microempresa y cuáles quedarán fuera (por ejemplo, mediante la subcontratación). A continuación, analizaremos cada una de las actividades que hemos identificado como internas y las dividiremos en tareas más elementales.

Una vez hemos analizado las actividades de la empresa, tendremos que distribuir las tareas y otorgar a las personas que tengan la motivación, la capacidad y la experiencia necesarias la responsabilidad de llevarlas a cabo.

b) Coordinación

Tras definir y distribuir las tareas, hay que establecer los mecanismos que aseguren la coordinación entre las personas y que faciliten la integración de las actividades de la microempresa. Dejando de lado algunas excepciones, los mecanismos jerárquicos o burocráticos, habituales en las grandes organiza-

La división horizontal del trabajo

Si nuestra microempresa se dedica a vender flores, por ejemplo, una de las actividades que habremos identificado será la elaboración de ramos, pero esta actividad la podemos subdividir en diferentes tareas como diseñar el ramo, cortar las flores, preparar los elementos decorativos o montar el ramo.

ciones, no suelen ser los más adecuados en el caso de la microempresa. En general, hay que incidir en los mecanismos de cooperación y ajuste mutuo, que aprovechen la proximidad y la confianza que se genera inevitablemente en una empresa de menos de cinco trabajadores.

El contacto directo y continuo entre las personas, una de las grandes fortalezas de este tipo de empresas, asegura un grado de coordinación bastante importante sin necesidad de añadir demasiadas reglas y rutinas formales. Además, un exceso de rigidez puede afectar negativamente a la flexibilidad de la organización y dificultar el aprendizaje mutuo. Al mismo tiempo, es importante definir de manera clara y explícita las responsabilidades y establecer los mecanismos de comunicación y resolución de conflictos, incluso si la microempresa solo la forman dos personas. Cualquiera que haya jugado alguna vez un partido de dobles al tenis sabrá hasta qué punto la falta de coordinación o la indefinición en la distribución de responsabilidades pueden malograr el juego.

Huelga decir que todo este proceso de diseño puede ser tan abierto y participativo como se crea conveniente. De hecho, en la mayoría de los casos, la participación de todos los trabajadores en la definición de las responsabilidades y los mecanismos de coordinación redundan en un funcionamiento más eficiente de la organización y en una motivación superior de las personas, además de evitar conflictos futuros.

Por otro lado, más allá del diseño de la estructura funcional interna, la microempresa tiene que ser capaz de coordinarse también con las complejas redes que estructuran la economía moderna, tanto en el ámbito local como en el mundial, y muy particularmente a través de las nuevas tecnologías.

Por **empresa red** se entiende "la forma organizativa construida en torno a un proyecto de negocio que resulta de la cooperación entre los diferentes componentes de varias empresas, operando en red durante el periodo de duración de un proyecto de negocio y reconfigurando sus redes para llevar a cabo cada proyecto" (Castells, 2001, pág. 84).

1.5. La motivación

Quizás no haya ningún elemento organizativo tan decisivo a la hora de llevar a cabo de manera óptima las actividades de la microempresa que la motivación de las personas que forman parte de la misma. Y aun así, es justamente el elemento que más se resiste a una gestión racional por parte del microempresario. En general, la estructura de las motivaciones humanas es

Para saber más

E. Bueno Campos (1996). *Organización de empresas. Estructura, procesos y modelos*. Madrid: Pirámide.

Para saber más

M. Castells (2001). *La Galaxia Internet. Reflexiones sobre Internet, empresa y sociedad*. Madrid: Arete.

demasiado compleja y depende de factores contextuales y psicológicos que a menudo rehúyen los esfuerzos de la dirección.

A pesar de todo, hay ciertas orientaciones generales que nos pueden ayudar a generar en la microempresa un ambiente motivador, no tan solo entre los trabajadores, sino también entre los clientes y las demás personas con las que tratamos a diario. Algunas, como permitir la participación de todos los trabajadores en los procesos de definición de la organización o garantizar la coherencia de la estructura funcional con los valores de las personas, ya las hemos tratado más arriba. Otras tendrán mucho que ver con la actitud y el estilo de liderazgo del microempresario, con la motivación que él mismo lleve al trabajo. En este sentido, la motivación es quizás el factor más motivador que hay. Un microempresario con las ideas claras, que afronte su proyecto empresarial con pasión y con ganas de hacer las cosas bien hechas, puede inspirar a sus compañeros de aventura mucho más que cualquier incentivo laboral.



Caso de estudio 1

La Fageda, yogures con ética

La Fageda es una cooperativa catalana de iniciativa social sin ánimo de lucro, que tiene como finalidad la integración sociolaboral de las personas de la comarca de la Garrotxa que sufren discapacidad psíquica o trastornos mentales graves. En la actualidad, tras treinta años de actividad, la forman 210 personas, incluidas usuarios y profesionales.

El mas Els Casals, la sede social, se encuentra en la fageda d'en Jordà, una de las principales reservas del Parque Natural de la Zona Volcánica de la Garrotxa (Gerona). En esta finca, de 15 hectáreas, se llevan a cabo la mayoría de actividades, tanto asistenciales como productivas.

Las actividades productivas de la cooperativa son eminentemente agrícolas y se desarrollan dentro del marco administrativo de un centro especial de empleo: un vivero forestal, una granja de vacas para la producción de leche, la planta de elaboración de productos lácteos y la sección de jardinería. Las actividades asistenciales, un servicio de terapia ocupacional, pisos asistidos para los trabajadores y actividades de ocio persiguen mejorar al máximo la calidad de vida de sus usuarios.

La Fageda nació en 1982, por iniciativa conjunta de un grupo de profesionales del ámbito de la psiquiatría y del Hospital Psiquiátrico de Gerona, ante la necesidad de cubrir un vacío asistencial y de acoger a las personas con discapacidad psíquica y enfermedades mentales de la comarca de la Garrotxa. Se consideraba que el trabajo podía actuar como elemento rehabilitador importante en el tratamiento de la discapacidad y de la enfermedad mental. No obstante, el hecho de poder encontrar un trabajo estable era un reto muy difícil para este tipo de personas.

La actividad se inicia en unos locales cedidos por el Ayuntamiento de Olot (Gerona), donde se llevan a cabo trabajos para empresas de la comarca, del sector textil, artesanía y demás. En 1984, con la colaboración de la Administración pública y una entidad bancaria, se adquiere la finca agrícola Els Casals con la intención de centrar las actividades empresariales en el ámbito agropecuario. Esto tiene lugar por dos razones: porque son actividades de la propia cultura de la comarca y, además, porque se consideraba que el trabajo con la naturaleza, con seres vivos (animales y plantas) daría un significado a la empresa social que se quería construir.

Se parte de la base de que el trabajo puede actuar como un elemento clave en el proceso rehabilitador de la persona, puesto que aumenta su autoestima y cambia su papel en la familia y la sociedad, al pasar de ser un elemento pasivo a una persona que contribuye activamente.

El modelo de desarrollo sostenible permite a La Fageda elaborar 30 millones de yogures al año respetando a las personas, los animales y el entorno. La empresa dispone de una planta de compostaje para tratar las veinte toneladas de purines que genera diariamente la granja de vacas. Las aguas residuales se tratan a través de la depuradora biológica que también se encuentra en la finca. Todos los años, la empresa produce más de un millón de plantones para la reforestación.

El gran crecimiento de esta pequeña cooperativa, hasta convertirse en una empresa importante en el sector de los productos lácteos en Cataluña y, cada vez más, en el resto del Estado, es un buen ejemplo de cómo una microempresa inspirada por unos pocos emprendedores y organizada con sensatez puede llegar a lograr sus objetivos y superarlos con creces. En este caso, además, la finalidad social y medioambiental que motivaba el proyecto lo hace todavía más ejemplar.

Fuentes:
www.fageda.com

2. La gestión financiera

Es un dicho popular, y seguramente bastante acertado, que el dinero mueve el mundo. La realidad del sistema de producción e intercambio modernos, el llamado capitalismo, se fundamenta en buena medida en un sistema financiero global y bastante complejo, que incluye las instituciones estatales y los grandes bancos pero también pequeños agentes, como inversores privados, agencias de leasing o proveedores de microcréditos, entre otros. Una microempresa, por localizado que sea su negocio, apenas puede ser viable económicamente sin tener acceso, de una forma u otra, a fuentes de financiación, tanto para iniciar su actividad (el capital inicial) como para llevarla a cabo de manera continua (el capital de trabajo o circulante).

Al mismo tiempo que obtiene la financiación necesaria para sacar adelante su negocio, el microempresario tiene que ser capaz de controlar de manera adecuada los ingresos y los gastos, así como los flujos de efectivo (el llamado *cash-flow*), que genera su actividad. Si no lo hace correctamente, puede estar perdiendo dinero sin darse cuenta y encontrarse un buen día que tiene que cerrar la microempresa por la imposibilidad de pagar a sus proveedores o devolver los créditos.

En este capítulo, vamos a exponer las herramientas fundamentales que tienen que permitir al microempresario llevar una buena gestión financiera de la empresa, tanto desde el punto de vista de la financiación como de la contabilidad.

2.1.El capital inicial

El principal problema con el que se encuentran muchos microempresarios potenciales, una vez tienen la idea, la motivación e incluso el plan de empresa muy definido, es cómo conseguir el capital necesario para ponerlo todo en marcha. Las necesidades iniciales de financiación suelen ser particularmente importantes porque hay que pagar los gastos de constitución de la nueva sociedad, preparar la instalación de un local comercial, comprar el stock inicial de productos, pagar una primera campaña promocional, adquirir el utillaje o la maquinaria de trabajo y otras inversiones parecidas. Las necesidades concretas dependen del negocio y de las circunstancias específicas de cada microempresa, pero al final todas se reducen a un común denominador: el dinero.

Y la cuestión habitual es: ¿de dónde sacamos todo este dinero? Existen en la actualidad varias fuentes de financiación accesibles para el microempresario. A continuación, vamos a examinar las principales.

a) Los fondos propios

La inmensa mayoría de microempresas comienzan su actividad con los ahorros del mismo microempresario, de su familia o de alguna persona cercana y desinteresada. Las redes sociales informales, en este sentido, suelen ser fundamentales a la hora de financiar proyectos que a menudo no tendrían acceso a ninguna otra fuente de recursos. Y aunque se pueda acceder a ellos, en general, siempre hay una parte del capital inicial que sale de los ahorros del emprendedor o de su entorno más cercano. Al fin y al cabo, y fuera de instrumentos específicamente orientados a personas sin posibilidad de generar ahorro propio, como el microcrédito o las subvenciones, muy poca gente estará dispuesta a arriesgar dinero, ya sea como inversor o como prestamista, en una aventura comercial en la que el mismo emprendedor no arriesga lo más mínimo.

b) El crédito comercial

En este apartado, incluimos todas aquellas formas de financiación que implican un contrato de préstamo entre el microempresario y alguna institución financiera, ya sea un banco, una caja u otra entidad de crédito. En general, financiar el capital inicial de una microempresa por esta vía no acostumbra a ser una buena idea, menos todavía si el préstamo implica algún tipo de garantía hipotecaria de la vivienda habitual. Hay que tener siempre muy presente que comenzar una empresa, incluso una pequeña, es una operación de riesgo. A pesar del empuje y la ilusión con el que la comenzamos, las cosas pueden ir de manera muy diferente a como lo hemos previsto inicialmente. Si la actividad no genera suficientes ingresos para pagar los intereses del crédito, nos podemos encontrar con dificultades que van más allá de la quiebra empresarial y afectan a nuestra estabilidad personal. Un caso particular, y especialmente peligroso de esta forma de financiación, es la utilización de la tarjeta de crédito como fuente de capital. La facilidad con la que se pueden obtener recursos por esta vía representa una tentación que algunos microempresarios no pueden resistir. Hay muchos que quedan así atrapados en una espiral de pagos fraccionados e intereses crecientes que acaba conduciendo a la quiebra de la empresa y, a veces, a problemas personales graves.

c) Los inversores privados

Una de las fuentes de capital inicial más interesante, a pesar de que no siempre es fácil de encontrar, son los llamados *business angels* (ángeles de los negocios), individuos con bastante dinero y voluntad de invertirlos en nuevos proyectos empresariales, ya sea porque prometen un elevado crecimiento y rentabilidad o porque tienen alguna característica que los hace atractivos. En este caso, el inversor no da un crédito al microempresario, sino que apor-

Ángeles en la Red

Recientemente, el modelo de los business angels se ha extendido a la Red y han aparecido nuevos portales que permiten a los emprendedores proponer sus proyectos directamente a inversores privados de todo el mundo.

Uno de estos portales, orientado sobre todo a iniciativas creativas, es www.kickstarter.com.

Se pueden leer algunos ejemplos exitosos de financiación por esta vía en el artículo <http://www.bbc.co.uk/news/10100885>.

ta directamente una parte o la totalidad del capital de la empresa a cambio de una participación en la propiedad. De este modo, el microempresario no se ve ahogado por los pagos de intereses durante los primeros años de actividad, pero tiene que renunciar a parte de los beneficios futuros y, muy a menudo, a la independencia en la gestión. Esta práctica es mucho más común en los Estados Unidos, pero empieza a extenderse en nuestro país. Los inversores privados acostumbran a encontrarse a través de redes sociales informales y, en general, como hace patente su nombre, caen del cielo.

d) El microcrédito

Quizás la fuente de financiación más conveniente que tiene al alcance un microempresario que no cuente con suficientes fondos propios para el capital inicial de su proyecto es el llamado microcrédito. Los orígenes de este instrumento los encontramos en iniciativas llevadas a cabo a países en vías de desarrollo, como la de Muhammad Yunus con el Grameen Bank de Bangladés (ved el caso de estudio al final del capítulo). Sin embargo, en los últimos años, la idea ha empezado a arraigar con fuerza también en los países más desarrollados. En Cataluña, las instituciones financieras y las Administraciones llevan un cierto tiempo promoviendo este tipo de crédito. Las condiciones suelen ser más interesantes que el crédito comercial habitual y los requisitos de acceso son bastante más asequibles. Teniendo en cuenta que se trata de cantidades pequeñas y con finalidad social, no se exigen garantías ni avales y existe cierta flexibilidad a la hora de amortizar el préstamo. Eso sí, es imprescindible que el emprendedor presente un plan de empresa muy elaborado y económicamente viable.

e) Subvenciones y ayudas públicas

En el contexto actual de crisis, las Administraciones públicas españolas, tanto de ámbito estatal como autonómico y local, han empezado a tomar realmente conciencia de la importancia de apoyar los proyectos de nuevos emprendedores como una vía para la creación de empleo y la dinamización de la economía. La vía más habitual de financiación pública es la subvención, una aportación a fondo perdido por parte de la Administración al emprendedor o empresa para fomentar algún tipo de actividad o el logro de algún objetivo determinado. Navegar por el intrincado sistema de subvenciones y ayudas públicas no es nada fácil y las Administraciones todavía tienen que hacer mucho para mejorar la transparencia y la eficiencia de estos mecanismos. Aun así, cada vez hay más oportunidades y el microempresario haría bien en informarse antes de perder la esperanza de encontrar financiación para su proyecto.

El microcrédito en Cataluña

Algunas direcciones donde explorar esta posibilidad de financiación son las siguientes:

www20.gencat.cat/portal/site/finempresa

www.triodos.es

www.obrasocial.caixacatalunya.com

www.microbanklaixa.com

www.microfinancegateway.org

Inicia

Un buen lugar donde empezar es en la nueva página de información de la Generalitat de Cataluña, <http://inicia.gencat.cat>.

2.2. El capital circulante

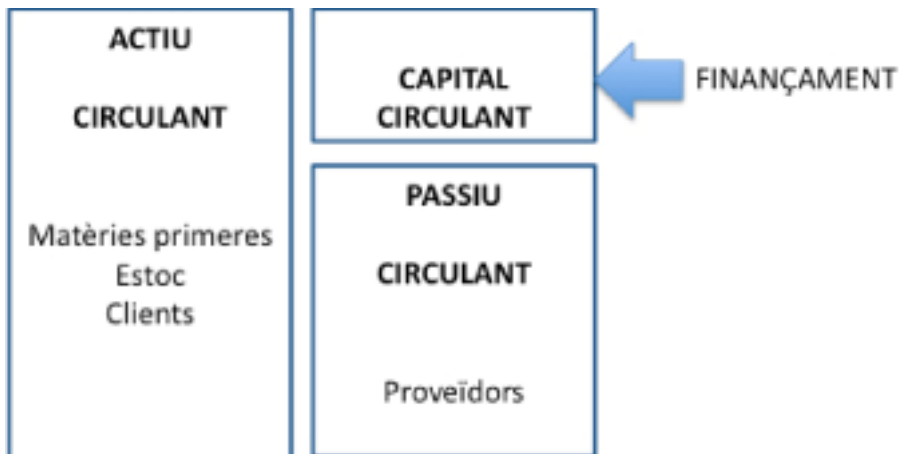
Una vez la microempresa ha empezado a funcionar, no se acaban las necesidades de financiación, a pesar de que estas ya no son exactamente las mismas. Para entender por qué una empresa en funcionamiento tiene que continuar buscando fuentes de financiación hay que recurrir al concepto de capital circulante.

El **capital circulante**, fondo de maniobra o capital de trabajo (*working capital*) se define como la diferencia entre el activo circulante (formado por los stocks o productos acabados que todavía no se han vendido, los productos en proceso de transformación, las materias primas y las deudas pendientes de cobrar de los clientes) y el pasivo circulante (formado básicamente por las deudas pendientes de pagar a los proveedores). En resumen,

$$\text{capital circulante} = \text{activo circulante} - \text{pasivo circulante}$$

En la actividad normal de la empresa, el capital circulante suele ser positivo (figura 2). Esto se debe básicamente al hecho de que hay que mantener un cierto nivel de stock para poder vender a los clientes (imaginemos, por ejemplo, una papelería que no tuviera stocks y tuviera que ir a comprar los lápices al proveedor cada vez que entrara un cliente buscando uno). En aquellas empresas que se dedican a la transformación de materias primas en algún tipo de producto acabado, se tiene que tener en cuenta, además, que el proceso productivo ocupa un cierto tiempo durante el que los productos no se pueden vender y por lo tanto forman parte del activo de la empresa. Por otro lado, si la empresa vende a crédito, las transacciones pueden alargarse todavía más, ya que desde un punto de vista financiero no podremos considerar cumplida la venta hasta que hayamos cobrado el dinero. Todos estos activos se tienen que financiar de alguna manera. En parte, la empresa los puede compensar con el crédito que los proveedores le puedan otorgar por el mero hecho de trabajar con ellos (pensemos una vez más en la papelería, que quizás no paga los lápices al contado, sino a treinta o a sesenta días). Sin embargo, en general, la financiación de los proveedores es limitada y no sirve para hacer frente a todas las necesidades de activo circulante de una empresa en pleno funcionamiento. Así pues, la empresa necesitará encontrar alguna forma de financiar su capital circulante.

Figura 2. El capital circulante



Si la actividad de la empresa fuera más o menos estable en el tiempo, el capital circulante podría financiarse del mismo modo que el capital inicial, con fondos propios o microcréditos, por ejemplo (y en algunos casos, sobre todo en los inicios de la microempresa, no hay a menudo más remedio que hacerlo así). Sin embargo, en realidad, la actividad de muchas empresas fluctúa considerablemente a lo largo del año (estacionalidad) o tiende a incrementarse cada año (crecimiento). En estos casos, es conveniente tener acceso a fuentes de financiación más flexibles.

El instrumento más habitual para financiar el capital circulante es la llamada **póliza de crédito**, que nos permite disponer de dinero (hasta un cierto límite) solo cuando lo necesitamos y sin tener que pagar intereses por la parte que no estamos utilizando. En general, si se trata de un negocio en plena actividad y con las cuentas saneadas, los bancos tienden a proporcionar esta financiación sin muchos problemas, a pesar de que el coste puede llegar a ser significativo. Por otro lado, en el caso de empresas con un fuerte crecimiento o con ciclos económicos (la diferencia entre la compra de las materias primas y el cobro de la venta a los clientes) particularmente largos, las pólizas de crédito pueden ser insuficientes y habrá que buscar instrumentos adicionales para financiar el capital circulante.

2.3.La contabilidad

Una microempresa no necesita controlar su contabilidad con sistemas tan complejos como los que usan las empresas con volúmenes de negocio y procesos productivos más sofisticados. Aun así, tiene la obligación legal, si está constituida como sociedad, de llevar al día las cuentas básicas de la empresa, que incluyen los siguientes elementos o estados:

- **Balance de situación:** es una foto fija de la posición patrimonial y financiera de la empresa en una fecha concreta, donde se reflejan tanto los activos (lo que la empresa posee) como los pasivos (lo que la empresa debe).
- **Cuenta de pérdidas y ganancias** (o **cuenta de resultados**): resume las operaciones económicas resultantes de la actividad de la empresa durante un periodo, descomponiéndolas en los diferentes elementos de ingreso (entrada de recursos) y gasto (salida de recursos).
- **Estado de cambios en el patrimonio limpio:** recoge los cambios que se han producido en el patrimonio (los activos fijos) de la empresa de un periodo a otro.
- **Estado de flujos de efectivo** (o flujos de caja): recoge los cambios en la posición financiera de la empresa de un periodo a otro y refleja el resultado neto de los cobros y los pagos.
- **Memoria:** recoge todas aquellas notas explicativas que sean relevantes para la toma de decisiones y que no estén incluidas en los estados anteriores.

La contabilidad se puede llevar de manera manual o usando alguno de los paquetes informáticos disponibles en el mercado para las pequeñas empresas. Hay que destacar que la contabilidad para la gestión no siempre coincide, en criterios, procesos y necesidades de información, con la contabilidad financiera que exige la legislación mercantil (recogida en el Plan General Contable vigente). Para complicarlo todavía más, la contabilidad que requieren las autoridades fiscales, básicamente la Agencia Tributaria, implica también criterios sensiblemente diferentes a los de la contabilidad financiera. Por todo esto, y por la importancia de disponer de un buen sistema de contabilidad, en el caso de que el microempresario no tenga suficientes conocimientos contables, es muy conveniente que busque asesoramiento profesional externo o que siga algún curso de formación específico.

Dejando de lado las obligaciones legales y fiscales, el sistema contable debe permitir que el microempresario tenga una información fiable y actualizada de la marcha del negocio en cada momento para que pueda tomar las decisiones de gestión más adecuadas. Por lo tanto, el proceso contable tiene dos elementos esenciales e igualmente importantes:

a) El registro de la información contable

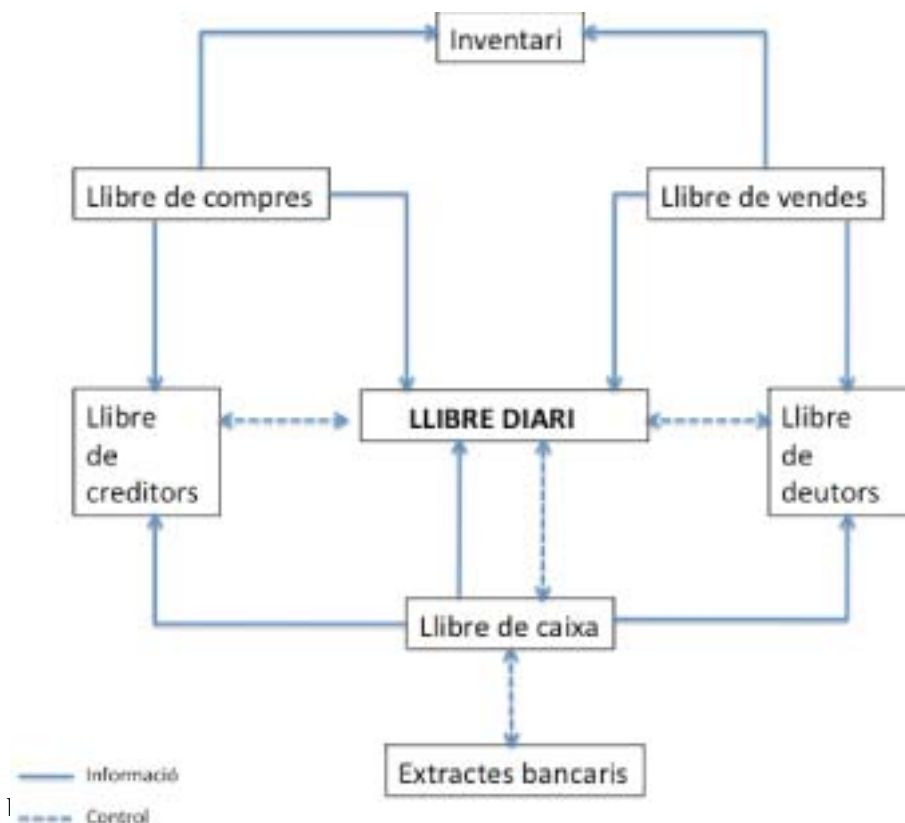
Un sistema contable básico tendría que ser capaz de registrar toda la información esencial de la actividad de la microempresa de una manera ordenada, clara y cercana en el tiempo. El instrumento fundamental para llevar a cabo este registro es el llamado **libro diario**, donde se recogen todos los mo-

Para saber más

O. Amat; S. Aguilà (2008).
Nuevo PGC y PGC PYMES: un análisis práctico y a fondo.
Barcelona: Bresca Profit.

vimientos económicos relevantes en el momento en el que se producen o, al menos, el mismo día. En el caso de una microempresa comercial, puede ser conveniente, además, llevar toda una serie de registros adicionales con el objeto de facilitar la tarea de ordenar y gestionar la información. Los libros que pueden ser útiles son el libro de ventas (recoge todos los productos y servicios vendidos, con su valor), el libro de compras (recoge todos los productos y servicios adquiridos), el libro de acreedores (recoge todos los productos y servicios comprados a crédito) y el libro de deudores (recoge todos los productos y servicios vendidos a crédito). Al mismo tiempo, si compramos y vendemos productos, será conveniente llevar actualizado el **inventari**, donde se recojan todas las entradas y salidas del almacén o de la tienda, de forma que podamos controlar adecuadamente los stocks. Finalmente, habrá que llevar un **libro de caja**, donde se recojan todas las entradas (cobros) y salidas (pagos) de dinero, ya sea en efectivo o a través de cuentas bancarias. Todos estos registros adicionales alimentan el libro diario.

Figura 3. Proceso básico de la contabilidad



A partir de la información del libro diario, la microempresa, o su asesor contable, completará el libro mayor y las cuentas anuales, cuyos elementos más importantes son el balance de situación y la cuenta de pérdidas y ganancias o cuenta de resultados. A partir de estos estados contables, podemos obtener una información muy útil para la gestión de la microempresa, no solo desde un punto de vista financiero, sino también operativo.

Con el objeto de afrontar el análisis de los estados contables, hay que comprender adecuadamente la relación entre el balance y la cuenta de resultados. El balance, tal como decíamos, es una foto fija de nuestra situación en un momento dado y nos dice,

- por un lado, el valor y la composición de los activos de la empresa (todos los bienes que posee, desde las máquinas o utensilios hasta los productos que aún no han sido vendidos y el dinero que hay en la caja) y
- por el otro lado, el valor y la composición de los pasivos de la empresa (todas las deudas que tiene y con las que ha financiado los bienes que posee; algunas de estas deudas son exigibles, como los préstamos pedidos al banco o el crédito de los proveedores, mientras que otras no son exigibles, como el capital aportado por los socios).

Por definición, el valor total del activo de una empresa es siempre idéntico al valor total de su pasivo. Si no es así, es que ha habido algún error contable. Junto al balance, tenemos la cuenta de resultados, que nos resume las operaciones económicas que la empresa ha realizado a lo largo de todo un periodo (habitualmente un año). Nos dice,

- por una parte, los ingresos que hemos obtenido gracias a nuestra actividad (ventas de productos o servicios), así como cualquier otro ingreso extraordinario que hayamos tenido a lo largo del periodo y
- por la otra parte, los gastos en los que hemos incurrido a causa de nuestra actividad (compras de materias primas, pago de salarios, alquileres) y cualquier otro gasto extraordinario, así como los gastos financieros derivados de las deudas (básicamente los intereses) y los impuestos.

A partir de estos elementos, podemos llevar a cabo tres tipos de análisis:

1) el **análisis de la liquidez** nos dará una idea de la capacidad de la empresa para hacer frente a los pagos más cercanos con los activos disponibles a corto plazo,

2) el **análisis de la solvencia** nos dará una idea de la capacidad de la empresa para hacer frente a las deudas exigibles con los recursos que genera su actividad habitual,

3) el **análisis de la rentabilidad** nos dará una idea de la capacidad de la empresa para generar beneficios (la diferencia entre los ingresos y los gastos) en relación con los activos de los que dispone o el capital aportado por los socios.

Para saber más

J. Massons (2005). *Finanzas: análisis y estrategia financiera*. Barcelona: Hispano Europea.

2.4. Los flujos de efectivo (*cash-flow*)

Una parte muy importante de la gestión financiera de cualquier empresa, pero muy particularmente de la microempresa, es el seguimiento y control de los llamados flujos de efectivo.

El **flujo de efectivo** o flujo de caja (*cash-flow*) de una empresa en un periodo determinado es la diferencia entre el dinero efectivamente cobrado y el dinero efectivamente pagado durante ese periodo.

Flujo de efectivo = cobros – pagos

Demasiado a menudo se confunde flujo de efectivo con beneficio, cuando en realidad se trata de conceptos muy diferentes. Los ingresos y los gastos se contabilizan en el momento en el que se produce la venta de productos o servicios a los clientes (ingreso) y la compra de los productos o la contratación de los servicios necesarios para llevar a cabo la actividad de la empresa (gasto). La diferencia entre los ingresos y los gastos es el beneficio (o pérdida, si es negativa) del periodo. Pero la venta de un producto no implica necesariamente haber recibido el dinero (cobro). Muchas ventas se cobran meses después de la transacción (venta a crédito), incluso pueden llegar a no cobrarse nunca (morosidad). Del mismo modo, no todas las compras las tendremos que pagar al contado, sino que podemos beneficiarnos hasta cierto punto del crédito comercial de los proveedores para pagarlas después de la transacción. Por otro lado, hay muchos gastos, como los financieros o los alquileres, que no tienen una relación directa con el volumen de actividad de la empresa, al menos en el corto plazo.

Estas y otras circunstancias hacen que los flujos de efectivo no coincidan exactamente con los flujos económicos de la empresa. La empresa, aun así, debe hacer frente a sus pagos con efectivo, con el dinero efectivamente cobrado, no con beneficios contables. Así pues, será de una importancia extrema para la supervivencia de la microempresa que seamos capaces de prever y gestionar los flujos de caja generados por nuestra actividad, con objeto de evitar encontrarnos que no podemos hacer frente a los pagos, incluso cuando estamos vendiendo muchos productos o servicios.

La gestión de los flujos de efectivo implica no solo llevar un registro de entradas y salidas (el libro de caja que hemos visto más arriba), sino ser capaz de prever con cierta exactitud estos movimientos en el futuro. De este modo, podremos avanzarnos a las posibles tensiones de tesorería que se produzcan durante la marcha normal del negocio.

Para saber más

D. O'Berry (2007). *Small Business Cash Flow Strategies for Making your Business a Financial Success*. Hoboken: John Wiley & Sons.

El **presupuesto de flujos de efectivo** es el instrumento que nos permite planificar los flujos de efectivo de la empresa, proyectando en el futuro las entradas y las salidas de dinero.

He aquí un ejemplo de previsión mensual para una microempresa ficticia:

Pressupost de fluxos d'efectiu

	Gener	Febrer	Març	Abril
<i>Previsió de vendes</i>				
Quantitat de productes	3,500	1,000	1,500	5,000
Valor en Euros				
Vendes en efectiu	21,000	5,000	7,500	25,000
Vendes a crèdit	4,000	1,000	2,000	4,000
<i>Entrades</i>				
Vendes en efectiu	21,000	5,000	7,500	25,000
Cobraments diferits	2,000	3,000	2,500	500
(1) Total entrades	23,000	8,000	10,000	25,500
<i>Sortides</i>				
Per despeses variables	10,500	3,000	4,500	15,000
Per despeses fixes	8,000	8,000	8,000	8,000
(2) Total sortides	18,500	11,000	12,500	23,000
(3) Flux d'efectiu net (=1-2)	4,500	-3,000	-2,500	2,500
(4) Posició de caixa inicial	500	5,000	2,000	-500
(5) Posició de caixa final (=4+3)	5,000	2,000	-500	2,000

Traducción

Presupuesto de flujos de efectivo
Previsión de ventas
Cantidad de productos
Valor en euros
Ventas en efectivo
Ventas a crédito
Entradas
Ventas de efectivo
Cobros diferidos
Total entradas
Salidas
Por gastos variables
Por gastos fijos
Total salidas
Flujo de efectivo neto
Posición de caja inicial
Posición de caja inicial

La empresa de este ejemplo, como vemos, se encontrará con un problema de tesorería cuando llegue el mes de marzo, provocado por el descenso estacional de las ventas en febrero y en marzo. A pesar de que al mes siguiente el incremento de las ventas le permitirá recuperar la liquidez, si no prevé estas tensiones y les pone remedio, por ejemplo contratando una póliza de crédito, ajustando sus planes de compras, avanzando los cobros o ampliando el crédito de los proveedores, los impagos pueden conducirla a una quiebra, aunque el proyecto sea económicamente viable.

2.5. La fiscalidad

Una última cuestión que debemos tener en cuenta a la hora de gestionar las finanzas de la microempresa son las obligaciones fiscales. Se trata de un tema amplio, a menudo complejo, y que hay que llevar con mucho rigor, puesto que los incumplimientos con la Agencia Tributaria, tanto en la declaración como en la liquidación, pueden ocasionar graves perjuicios al microempresario, en forma de multas y otras sanciones.

Igual que con las cuestiones contables, el asesoramiento externo puede ser bastante útil en muchos casos y, de hecho, son a menudo los mismos profesionales los que se ocupan de gestionar la contabilidad y la fiscalidad de las microempresas que acuden. Si queremos gestionarlo nosotros mismos, ten-

dremos que hacer un esfuerzo para conocer exactamente los procedimientos fiscales, tanto en cuanto a las declaraciones periódicas que tendremos que presentar (el IVA, el impuesto sobre sociedades o el IRPF, entre otros) como en cuanto a las otras obligaciones que adquirimos por el hecho de desarrollar una actividad económica en el territorio español.

Para saber más

www.aeat.es

C. Martín (2002). *Fiscalidad de las entidades e instrumentos de financiación de PYME*. Madrid: Civitas.



Caso de estudio 2

Grameen Bank, el microcrédito y las mujeres

El Grameen Bank (o banco de los pueblos) nació a mediados de la década de 1970 en Bangladés, impulsado por Muhammad Yunus, profesor de Economía Rural de la Universidad de Chittagong. Los pequeños campesinos del país, las principales víctimas de las devastadoras inundaciones de 1974, se encontraban entonces en una situación crítica. Sin posibilidades de acceder al crédito comercial, puesto que los bancos les exigían unas garantías inalcanzables, se veían a menudo abocados a pedir préstamos a través de redes informales a unos elevados tipos de interés que a menudo los condenaban a la ruina. En este contexto, el profesor Yunus lanzó un innovador proyecto con el objetivo de:

- proporcionar servicios bancarios a los pobres del campo
- liberarlos de la explotación por parte de los usureros
- facilitar la creación de proyectos de autoempleo rural
- cambiar el existente círculo vicioso (renta baja, ahorros bajos, inversión baja) por un nuevo círculo virtuoso (más crédito, más inversión, más renta)
- capacitar financieramente a las mujeres para asumir más responsabilidad en la economía familiar y local.

Ya desde el comienzo, las mujeres fueron una pieza clave de todo el proyecto de microcrédito puesto en marcha por el Grameen Bank. El banco se planteó como un proveedor de créditos sin ningún tipo de colateral y con condiciones adaptadas a las necesidades específicas de los pobres del ámbito rural. La única garantía de los préstamos era la confianza mutua entre los grupos de mujeres, a menudo de un mismo pueblo, que asumían la obligación colectiva de devolverlos.

Al principio, muchos creían que el banco quebraría muy pronto, al encontrarse con altas tasas de morosidad. Por el contrario, el Grameen Bank se expandió muy rápido, al pasar de 15.000 miembros en 1980 a más de 100.000 en 1984 (la cifra en el 2002 era ya de 2,3 millones). Y lo más sorprendente para muchos fue que la tasa de devolución de los préstamos se mantenía por encima del 95%, una cifra muy superior a la de la banca comercial.

Los efectos positivos del Grameen Bank en la sociedad rural de Bangladés han sido considerables, tal como han demostrado numerosos estudios. Los campesinos pobres son los que más se han beneficiado de ellos; muchos han podido comprar tierras por primera vez y han pasado de ser jornaleros a pequeños propietarios. También las mujeres del ámbito rural han mejorado notablemente su situación social y económica, incluso personal, gracias a su función como depositarias de los microcréditos. No solo han ganado prestigio y confianza en sí mismas, sino que también han desarrollado una nueva conciencia política. En las elecciones de 1997, más de 2.000 mujeres miembros del Grameen Bank fueron escogidas como representantes locales.

El ejemplo del Grameen Bank ha servido de inspiración para el movimiento global del microcrédito, que ya se extiende por todo el mundo, también en los países desarrollados, tal como hemos visto en este capítulo. Fuera del ambiente rural, los principales beneficiarios son las microempresas, sobre todo aquellas que no pueden acceder al crédito convencional. Y de nuevo, entre las personas que contratan estos préstamos, las mujeres son claramente mayoritarias. Ha habido varios estudios que han intentado explicar los motivos de esta preferencia en función del sexo. Seguramente tiene mucho que ver con el hecho de que las mujeres siguen siendo discriminadas en la economía convencional, incluso en los países avanzados. Pero también es muy posible que el tipo de proyectos que suelen financiar los microcréditos, así como las condiciones con las que se estructuran, sean particularmente atractivos y adecuados para el sentido de la responsabilidad social que parece caracterizar, aunque sea marginalmente, a las mujeres.

Fuentes:

www.grameen-info.org

A. Mizan (1993). "Women's Decision-Making Power in Rural Bangladesh". En: *The Grameen Bank: Poverty Relief in Bangladesh*. Boulder: Westview Press.

3. Marketing y oportunidades en red

Cualquier empresa comercial, incluida la microempresa, vive de su capacidad para vender productos o servicios a sus clientes. Si no genera suficientes ventas para obtener beneficios y flujos de efectivo positivos, la actividad de la microempresa se detendrá más tarde o más temprano, aunque más bien temprano...

El **marketing** (palabra de origen inglés, derivada de *market* o mercado) podría definirse como el conjunto de acciones que lleva a cabo la empresa para conseguir que sus clientes actuales y potenciales se den cuenta del valor de los productos o servicios que ofrece.

Por lo tanto, una estrategia de marketing es un esfuerzo coordinado y dirigido para asegurarse de que todas estas acciones son coherentes y tienen como resultado final un aumento de las ventas de la empresa o, en todo caso, una mejora de su posición competitiva en el mercado.

En este capítulo, vamos a examinar los elementos esenciales de la estrategia de marketing (el llamado marketing mix) y vamos a ver qué alternativas tiene la microempresa para posicionarse en el mercado y promocionar sus productos o servicios. Nos fijaremos muy especialmente en las oportunidades que presenta Internet para la comercialización y la difusión de los productos o servicios de la microempresa. Tal como vimos en el capítulo sobre organización, la microempresa moderna tiene el reto (en ocasiones, incluso la obligación) de establecer conexiones e interrelaciones con otros agentes, aprovechándose de las nuevas tecnologías para integrarse en el mercado global. En ninguna parte se hace más patente el potencial de esta nueva empresa red que en la política comercial y, en particular, en la estrategia de marketing.

3.1.El marketing mix

El **marketing mix** es la combinación de los elementos fundamentales de cualquier estrategia de marketing. En general, se suelen incluir las llamadas **cuatro pes**: **producto**, **precio**, **posición** (o lugar) y **promoción**.

Figura 4. El marketing mix



Algunos expertos nos recomiendan concebir el marketing mix como una receta de cocina. Si mezclamos los ingredientes en una determinada proporción y en un determinado momento, obtendremos un pastel, que podrá estar más bueno o más malo, dependiendo de nuestro gusto. Del mismo modo que hay diferentes pasteles que se ajusten a los diferentes gustos, también podemos combinar el marketing mix de diferentes maneras para adaptarnos a las diferentes necesidades del mercado o de la empresa. El reto, además de evitar que se nos queme o se nos eche a perder, es preparar un pastel (un marketing mix) que permita a la empresa obtener una posición comercial sólida y duradera en su mercado.

3.1.1. Estrategia de producto

Sin un producto (o un servicio, aquí hablaremos indistintamente) que los potenciales clientes tengan algún interés en adquirir o en consumir no hay empresa comercial que valga. Así pues, cuando nos planteamos la estrategia de producto, tenemos que tener muy presente que el éxito comercial dependerá en buena medida del hecho de que nuestro producto satisfaga las necesidades (o los deseos) de los clientes. Las grandes empresas, con presupuestos de publicidad todavía más grandes, pueden plantearse modificar hasta un cierto punto las preferencias de los consumidores, incluso despertar nuevos deseos y necesidades. Sin embargo, esta posibilidad está fuera del alcance de la microempresa. Así pues, es importante que los productos y servicios que ofrezca respondan a necesidades (o deseos) reales de las personas, incluso si a

Para saber más

E. J. McCarthy (2001).
Marketing: un enfoque global.
México: McGraw-Hill.

M. Santesmases (2007).
Marketing: conceptos y estrategias. Madrid:
Pirámide.

veces se trata de necesidades (o deseos) que las mismas personas no han reconocido de manera consciente.

Antes de iniciar el proceso de comercialización de un nuevo producto, ya sea un diseño propio o adquirido de un tercero, tenemos que plantearnos siempre algunas cuestiones básicas sobre nuestro público objetivo:

- ¿A qué grupo de clientes queremos vender este producto?
- ¿Qué necesidades o deseos de estos clientes satisface el producto?
- ¿Qué aspectos concretos del producto valoran los clientes?

Hay que tener muy presente que el producto no es solo el objeto que estamos vendiendo, sino todo el conjunto de prestaciones y utilidades que aporta el producto al cliente. Si pensamos en un producto sencillo, por ejemplo una caja de lápices de colores, tenemos que pensar que no estamos vendiendo simplemente lápices, sino instrumentos para crear dibujos artísticos (una actividad que estimula la creatividad y el bienestar personal del usuario). Con este pequeño cambio de enfoque, empezamos a encontrar un montón de posibilidades, no solo para el diseño del producto, sino también para su comercialización. También podremos captar mucho mejor las motivaciones de los clientes cuando se llevan una caja de lápices, y esto nos permitirá mejorar nuestro servicio y anticiparnos a sus demandas. En definitiva, una buena estrategia de producto implica ponerse en la piel del usuario final y diseñar el producto en función de sus necesidades (o deseos).

3.1.2. Estrategia de precio

Por mucho interés que tenga una persona por el producto, la decisión de comprarlo o no dependerá en buena medida del precio que le pidamos. No está del todo claro, como dicen algunos, que todo el mundo tenga un precio, pero es indudable que todo producto tiene un precio. Si no somos capaces de fijar los precios de los productos o servicios de acuerdo con el mercado, difícilmente generaremos ventas, por más atractiva que sea la oferta. La estrategia de precio, por lo tanto, es otro elemento esencial del marketing mix.

En este sentido, el objetivo es fijar los precios para maximizar los beneficios obtenidos por las ventas, no necesariamente las ventas.

El **beneficio bruto** derivado de un producto se calcula multiplicando el **margen comercial** del producto (precio de venta – precio de coste) por el **volumen de ventas** (unidades vendidas del producto). A este beneficio hay que restarle los gastos fijos, los financieros y los impuestos directos para obtener el **beneficio neto**.

Algunos negocios exitosos tienen grandes márgenes y poco volumen de ventas. En cambio, otros igualmente exitosos venden muchos productos con márgenes ajustados. Todo depende del tipo de producto y del tipo de cliente al que nos estemos dirigiendo. Los economistas hablan de la elasticidad de la demanda para referirse a la relación entre los precios de los productos y la cantidad de productos que piden los consumidores. Algunos productos tienen una elasticidad muy alta, es decir, un pequeño cambio de precio provoca cambios importantes en la demanda (los productos de gran consumo, como los alimentarios, suelen ser buenos ejemplos). Otros, en cambio, tienen baja elasticidad y los cambios de precio no afectan tanto al nivel de la demanda (por ejemplo, productos muy diferenciados, como la artesanía o productos con una marca muy reconocida).

En general, el nivel de precios de un determinado producto en un determinado mercado dependerá de los siguientes factores:

- coste de producción o de adquisición del producto por parte del vendedor (precio de coste),
- relación entre la demanda y la oferta (si hay pocos productos en oferta y muchos compradores potenciales, los precios tenderán a ser más altos; esta relación dependerá en buena medida del grado de competencia existente en el sector),
- relación entre la demanda y el precio (elasticidad de la demanda),
- otros factores contextuales, como el nivel de renta de los compradores potenciales o las características del entorno económico.

3.1.3. Estrategia de posición (o localización)

Por estrategia de posición nos referimos a la decisión de localizar la oferta comercial y el contacto con los clientes en un determinado espacio físico. Específicamente, en cuanto a la microempresa, se pueden identificar tres posibilidades:

- la microempresa se desplaza para dar servicio al cliente, como por ejemplo un transportista o un servicio de niñera,
- la microempresa no tiene contacto directo con el cliente y la prestación del servicio está deslocalizada, por ejemplo la venta por Internet o a distancia,
- la microempresa ocupa un lugar fijo y el cliente se desplaza hasta allí para comprar o consumir, como pasa en la gran mayoría de tiendas, restaurantes u hoteles.

En este último caso, la localización resulta crítica para el éxito de la microempresa, puesto que su nivel de ventas dependerá en buena medida del nivel de exposición o de la facilidad con la que los clientes puedan acceder al mismo.

De todos modos, incluso en el caso de las empresas que ofrecen productos o servicios de manera deslocalizada, hay que tener en cuenta la estrategia de posición, que también incluye otros elementos fundamentales, como los canales de distribución, la logística o las relaciones con los intermediarios.

3.1.4. Estrategia de promoción

El último componente del marketing mix es la estrategia de promoción, es decir, todas aquellas iniciativas que puede tomar la microempresa para darse a conocer entre sus clientes potenciales y animarlos a comprar sus productos o servicios.

En cierto modo, la promoción forma parte de una estrategia más amplia de comunicación, puesto que el éxito de ventas no dependerá solo de las acciones específicamente promocionales, sino de la capacidad de la microempresa para proyectar una imagen atractiva. Por eso, una buena estrategia de promoción no puede dejar de lado ningún ámbito de la actividad empresarial, desde el contacto directo con los clientes hasta el estilo de redacción de los correos electrónicos y las cartas, la pulcritud del local, la decoración de los escaparates, las tarjetas de visita o la facilidad para devolver los productos defectuosos. Todos los detalles cuentan a la hora de proyectar una determinada imagen. Y una buena imagen es la clave para atraer clientes hacia el negocio.

Al mismo tiempo, existe un amplio abanico de iniciativas que la microempresa puede emprender para promocionarse activamente, desde enviar cartas a clientes potenciales hasta anunciarse en los medios de comunicación. No obstante, antes de iniciar cualquier campaña de promoción, habrá que identificar con claridad

- **qué** se quiere proyectar (imagen)
- **a quién** se dirige la campaña (público objetivo)
- **qué productos o servicios** se quieren promocionar (contenido)
- **cómo** se quieren promocionar (tema)

Uno de los mejores canales de promoción para muchas microempresas es el contacto personal con los clientes. El establecimiento de relaciones cercanas y cordiales garantiza la fidelidad y suele atraer nuevos clientes a través de las redes sociales informales (el conocido boca a boca). Con la aparición de Internet, este mecanismo de promoción en red ha tomado una escala nunca vista, al abrir infinitud de posibilidades a las microempresas, tal como veremos más adelante en este mismo capítulo.

Factores que debemos considerar a la hora de escoger la localización ideal

- Población de la zona
- Tráfico en los alrededores del local y accesos en medios de transporte
- Competidores cercanos
- Visibilidad
- Posibilidad de colocar publicidad y otros signos de indicación
- Infraestructuras
- Fiabilidad del propietario del local
- Reputación de la zona
- Precio del alquiler

(Strauss, 2008, pág. 80)

La búsqueda del mercado

A la hora de diseñar una estrategia de marketing, es esencial hacer una buena búsqueda del mercado. Internet es sin duda la fuente más inmediata y potente para realizar esta búsqueda, pero hay otras que también son importantes, como publicaciones, ferias, asociaciones, expertos y revistas del sector, entre otros.

3.2. La ventaja competitiva

La estrategia de marketing, y en concreto el desarrollo coordinado y dirigido del marketing mix, tiene como objetivo fundamental permitir que la microempresa logre una ventaja competitiva en su mercado.

La **ventaja competitiva** hace referencia a cualquier característica de la empresa que la diferencie de las demás empresas con las que está compitiendo por un mismo mercado y la coloca en una relación de relativa superioridad respecto a estas.

La competencia, como suele decirse, es dura. Y más todavía en el entorno económico donde desarrollan la actividad la mayoría de microempresas, caracterizado a menudo por el elevado número de competidores. Así pues, obtener una ventaja competitiva no es nada fácil, menos todavía sostenerla a lo largo del tiempo. Pero si hay algo que distingue a las empresas de éxito de las demás es su capacidad para desarrollar y mantener esta posición diferencial respecto a los competidores.

Una ventaja competitiva puede tener su origen en aspectos externos o internos de la empresa. No obstante, los primeros no pueden verse modificados por la gestión del microempresario, así que nos vamos a concentrar sobre todo en los factores internos. Desde este punto de vista, la ventaja competitiva depende de la manera como la empresa utilice sus recursos y capacidades para responder con eficacia, eficiencia, flexibilidad y coherencia a las necesidades (o los deseos) de sus clientes. En general, distinguimos dos grandes tipos de ventajas competitivas: el **liderazgo en costes** y la **diferenciación de producto**.

3.2.1. Liderazgo en costes

Una empresa goza de una ventaja competitiva basada en el liderazgo en costes cuando los costes en los que incurre para producir o vender unos productos o servicios de calidad equivalente son inferiores a los de sus competidores. Por lo tanto, la estrategia competitiva fundamentada en esta ventaja buscará reducir al máximo los costes de la actividad de la empresa.

Tal como podemos apreciar en la figura 5, la empresa que tiene liderazgo en costes (A) obtiene unos márgenes comerciales más amplios que su competi-

El benchmarking

Una herramienta que puede resultar útil para aprender de la competencia, es el llamado benchmarking (evaluación comparativa), un proceso sistemático de análisis de los factores clave en el que se fundamenta la posición relativa de los competidores en un determinado mercado

Para saber más

M. Porter (1982). *Estrategia competitiva*. México: CECSA.

dor (B), en el caso de que las dos estén vendiendo sus productos al mismo precio. La empresa A, por otro lado, podría reducir sus precios por debajo de los precios de la empresa B sin dejar de tener beneficios. Esto la coloca en una posición competitiva superior, tanto por su mayor rentabilidad como por la capacidad de ajustar sus márgenes para hacer frente a cambios en el nivel de precios o incluso a una guerra comercial en el sector.

Figura 5. El liderazgo en costes



En el caso de la microempresa, las **fuentes del liderazgo en costes** más comunes son las siguientes:

- la experiencia y el aprendizaje acumulado a lo largo del tiempo,
- la aplicación de nuevas tecnologías o procesos innovadores,
- condiciones favorables de acceso a la compra de materias primas u otros suministros,
- condiciones favorables debidas a la localización de la empresa,
- establecimiento de relaciones de cooperación con proveedores o clientes,
- flexibilidad para ajustarse a las fluctuaciones de la demanda,
- eficiencia organizativa.

3.2.2. Diferenciación de producto

Una empresa goza de una ventaja competitiva basada en la diferenciación de producto cuando es capaz de ofrecer un producto o un servicio que, a los ojos de los clientes, es sensiblemente diferente a los productos comparables de los competidores. Por lo tanto, la estrategia competitiva fundamentada en esta ventaja buscará incidir en lo que diferencia el producto propio de los de la competencia.

Tal como podemos ver en la figura 6, la empresa que es capaz de diferenciar su producto (A), incluso teniendo unos costes de producción más altos, puede venderlo con unos márgenes superiores a los de su competidor (B), puesto que los clientes, conscientes de la superioridad del producto A (sea esta diferencia real o imaginada), estarán dispuestos a pagar un precio más alto. De este modo, la empresa A goza de una ventaja competitiva respecto a la empresa B.

Figura 6. La diferenciación de producto



Existen muchas formas de diferenciación, algunas fundamentadas en las **características del producto** (aspecto, fiabilidad, complementos, tecnología), otras en las **características del mercado** (percepción de los clientes, imagen de marca) o también en las **características de la propia empresa** (manera de concebir el negocio, forma de relacionarse con los clientes, prestigio, rapidez de respuesta, responsabilidad social).

En general, las fuentes de diferenciación más comunes en la microempresa son las siguientes:

- especialización en un segmento específico del mercado (nicho de mercado),
- atención personalizada y buen trato a los clientes,
- rapidez de entrega o de servicio,
- prestigio del negocio o del empresario,
- oferta de servicios complementarios (entrega, reparación, garantía, posibilidad de devolución),
- facilidades de acceso.

Para saber más

O. Jones; F. Tilley (2003).
Competitive Advantage in
SMEs: Organising for
Innovation and Change.
Hoboken: John Wiley & Sons.

Con objeto de analizar las diferentes fuentes de diferenciación en un sector determinado y poder dirigir con más precisión una estrategia de diferenciación de producto, puede ser útil proceder a una **segmentación del mercado**, que identifique los diferentes grupos de consumidores basándose en las variables clave que estructuran sus decisiones de compra.

3.3. La Red y el comercio electrónico

A estas alturas, es ya una obviedad que la revolución tecnológica de los últimos veinte años, con la aparición de Internet y la interconexión de buena parte del planeta en una gran red virtual, ha transformado de manera profunda muchos aspectos de nuestro mundo, ya sea en positivo o en negativo. En cualquier caso, no deja de ser sorprendente que muchos microempresarios no hayan tomado todavía conciencia de hasta qué punto su actividad económica ha sufrido un trastorno fundamental a raíz de esta revolución tecnológica. Hasta no hace mucho, una microempresa solo podía aspirar a vender sus productos o servicios en el entorno local; como mucho, a través del servicio de correos, a clientes del mismo Estado. Sin embargo, con las nuevas redes globales, estas limitaciones prácticamente han desaparecido y la microempresa puede acceder desde cualquier punto del planeta a un mercado potencial de miles de millones de consumidores. Gracias a Internet, la microempresa se ha vuelto global.

Huelga decir que muchas microempresas seguirán vendiendo sus productos y ofreciendo sus servicios a un público local a través de las redes sociales tradicionales (la familia, el barrio, el pueblo), y eso está muy bien. Pero hay otros muchos proyectos empresariales que pueden encontrar en la Red global las oportunidades que una economía tradicional nunca les habría proporcionado. De este modo, se abren ventanas para los nuevos emprendedores y surgen mercados que antes estaban demasiado dispersos para resultar viables. A pesar de todo, no hay que olvidar los riesgos y las consecuencias, por ejemplo medioambientales, de esta eflorescencia del comercio electrónico (ved las reflexiones del capítulo 6 sobre la sostenibilidad). Sin embargo, con una gestión responsable, la microempresa red puede llegar a contribuir positivamente, no solo al empleo de muchas personas, sino también a la descentralización del sistema productivo.

El aspecto más relevante del nuevo entorno económico en red es la oportunidad que tiene por primera vez la microempresa de acceder al mercado global directamente, de manera asequible y sin renunciar a su dimensión.

En este nuevo entorno, si bien siguen existiendo muchos sectores económicos donde la dimensión cuenta, hay muchos otros donde una empresa gran-

Para saber más

I. Rodríguez (2008). Marketing.com y comercio electrónico en la sociedad de la información. Madrid: Ediciones Pirámide / ESIC Editorial.

J. Strauss; A. El-Ansary; R. Frost (2005). E-marketing on the Internet. Hoboken: Prentice Hall.

de y una pequeña compiten prácticamente en igualdad de condiciones. En ocasiones, las pequeñas pueden incluso desarrollar una ventaja competitiva, al imponerse a las medianas y grandes gracias a su flexibilidad, capacidad de reacción, creatividad o estructura de costes (ved el caso de estudio del capítulo 4, donde echaremos un vistazo a la empresa Outlet Viajes). A menudo, la persona que compra por Internet da muy poca importancia a la dimensión del vendedor (al fin y al cabo, tanto si es grande como si es pequeño, está operando a través de un mismo apoyo virtual: una página web) y toma sus decisiones en función de la calidad del producto, de la atención recibida y del precio, entre otros.

Así pues, si una microempresa quiere competir en Internet, lo tiene que hacer sin complejos, presentándose de la manera más profesional y eficaz posible, consciente de que la Red ofrece muchas oportunidades, pero tampoco regala nada. De este modo, antes de lanzarse, hay que haber estudiado a fondo el mercado y haber definido una buena estrategia de marketing. Una vez hecho esto, los canales para poner en marcha una actividad económica en la Red son múltiples y cada vez más asequibles, desde abrir la propia página web hasta vender a través de los portales ya establecidos (ved el caso de estudio al final del capítulo sobre las ventas a través de eBay).

Los factores clave del éxito en Internet pueden resumirse en los siguientes puntos básicos:

- una página web atractiva, bien diseñada y funcional,
- acceso a un buen sistema de distribución,
- un servicio al cliente rápido y eficaz,
- una buena definición del producto o servicio,
- una cierta ventaja competitiva (costes o diferenciación),
- capacidad para aprovechar las nuevas redes sociales para promocionarse.

3.4. El cliente por encima de todo

Tanto si vende sus productos en el barrio como en la Red global, tanto si tiene veinte clientes potenciales como mil millones, no hay nada más importante para el éxito de una microempresa comercial que su capacidad de responder (incluso de anticiparse) a las necesidades y a las expectativas de sus clientes. Uno de los aspectos que hace que sean tan competitivas las empresas inglesas y norteamericanas es justamente su preocupación por el servicio al cliente, al que ponen por encima de todo, incluso cuando les puede ocasionar pérdidas en algunas operaciones concretas (por ejemplo, al facilitar

“Un cliente es el visitante más importante de nuestra casa. No depende de nosotros; nosotros dependemos de él. No es una interrupción de nuestro trabajo; es el motivo. No es un extranjero en nuestro negocio; es parte integrante del mismo. No le hacemos un favor sirviéndole; él nos lo hace dándonos la oportunidad de servirlo.”

Mahatma Gandhi

la devolución de productos u ofrecer periodos de prueba sin compromiso). Al final, una política comercial que parta del cliente e intente darle el mejor servicio posible, sobre todo cuando surgen los problemas, acabará dando sus beneficios, en forma de más clientes, mayor prestigio y márgenes más altos.

A pesar de que en los países latinos no hay, ni mucho menos, la misma tradición de buen servicio al cliente que en los anglosajones, una microempresa tiene que hacer todos los esfuerzos posibles para desarrollar esta parte esencial de su negocio, sobre todo si pretende aventurarse en el nuevo mercado global.



Caso de estudio 3

eBay, el mercado global de las microempresas

En los últimos años, el portal de subastas eBay se ha ido consolidando como una de las plataformas más efectivas y populares para vender todo tipo de productos a través de la Red, desde trastos viejos hasta los aparatos electrónicos más sofisticados. Muchos de los vendedores son particulares que acuden ocasionalmente tanto para vender como para comprar, pero también han aparecido muchos vendedores profesionales, que a menudo son microempresas con un mínimo de infraestructura, pero que han sido capaces de aprovechar el mercado virtual de las subastas (a pesar de que, de hecho, muchas de las transacciones son ventas directas) para desarrollar con éxito su actividad económica.

Vender en eBay no es nada difícil, a pesar de que es importante conocer bien el mecanismo de compraventa y tener definida una buena estrategia de marketing. Entre las recomendaciones que hacen los expertos para todos aquellos que quieren sacar beneficios de una actividad comercial en este portal, destacan las siguientes:

- concentrarse en el servicio al cliente,
- despachar los productos rápidamente,
- usar fotografías en los anuncios,
- redactar los anuncios de manera atractiva y exhaustiva,
- estimar cuidadosamente los costes de envío,
- usar la opción de “precio mínimo de venta” o “precio de reserva” para evitar pérdidas,
- aprovechar las posibilidades de vender en todo el mundo (esto implica posicionar los anuncios también en inglés y con posibilidad de envío fuera de España).

Los diez productos más vendidos a eBay son los siguientes:

1. coleccionismo: 17%
2. ropa, zapatos, accesorios: 11%
3. entretenimiento: 11%
4. deportes: 9%
5. hogar: 8%
6. joyas y relojes: 8%
7. ordenadores y electrónica: 7%
8. juguetes y aficiones: 7%
9. libros: 5%
10. todo el resto: 4%

Para saber por dónde empezar, podéis visitar la página <http://pages.ebay.es/help/sell/sell-getstarted.html>.

Fuentes:

www.ebay.es

M. Miller (2006). *Making a Living from Your eBay Business*.

4. La gestión del crecimiento

A pesar de los mantras repetidos una y otra vez por los especialistas en dirección y administración de empresas a lo largo de los últimos treinta o cuarenta años, el crecimiento de la empresa no es necesariamente un fin deseable por sí mismo. Menos todavía si hablamos de microempresas, que no suelen verse obligadas a retribuir a sus accionistas trimestre tras trimestre, ya sea con dividendos o con el crecimiento de su valor (la excepción es la microempresa que ha sido financiada con capital privado con la expectativa de obtener, justamente, un fuerte crecimiento). Muchas microempresas tienen como principal objetivo proporcionar unos ingresos dignos al emprendedor, quizás también a su familia y al puñado de trabajadores que participan en el proyecto. Si la microempresa sale adelante, permite pagar los salarios y los beneficios que deja son suficientes para cubrir las necesidades de renovación del capital fijo y remunerar el riesgo y el esfuerzo del microempresario con una adecuada rentabilidad, el proyecto empresarial puede considerarse todo un éxito.

Por lo tanto, no es necesario plantearse la microempresa como un trampolín hacia la fortuna o reflejarse en las siempre deslumbrantes historias de grandes empresas que empezaron en un pequeño garaje, con 500 dólares y una idea brillante. De hecho, en muchos casos, esta mitología del capitalismo popular puede perjudicar seriamente las expectativas de la microempresa, incluso poner en riesgo su supervivencia, al distraer la atención del microempresario de una gestión sensata, coherente y responsable. Sin olvidar, claro está, los efectos negativos que este tipo de ambiciones tienen para la calidad de vida del mismo microempresario, de su familia y de su entorno, tanto social como natural.

Y aun así, las empresas crecen, sobre todo cuando son llevadas con acierto, hacen las cosas bien hechas y saben responder a las necesidades de sus clientes. Y cuando esto pasa, aunque no haya sido un objetivo en sí mismo, hay que saber gestionar este crecimiento de una manera inteligente, si no se quiere acabar muriendo de éxito.

En este capítulo, vamos a examinar las pautas más habituales en el proceso de crecimiento de las microempresas y vamos a intentar aproximarnos a las herramientas que tiene el microempresario para asegurarse de que la transición hacia una dimensión empresarial mayor no comprometa los valores y las motivaciones de su actividad y afrontarla.

4.1. Los estadios de crecimiento

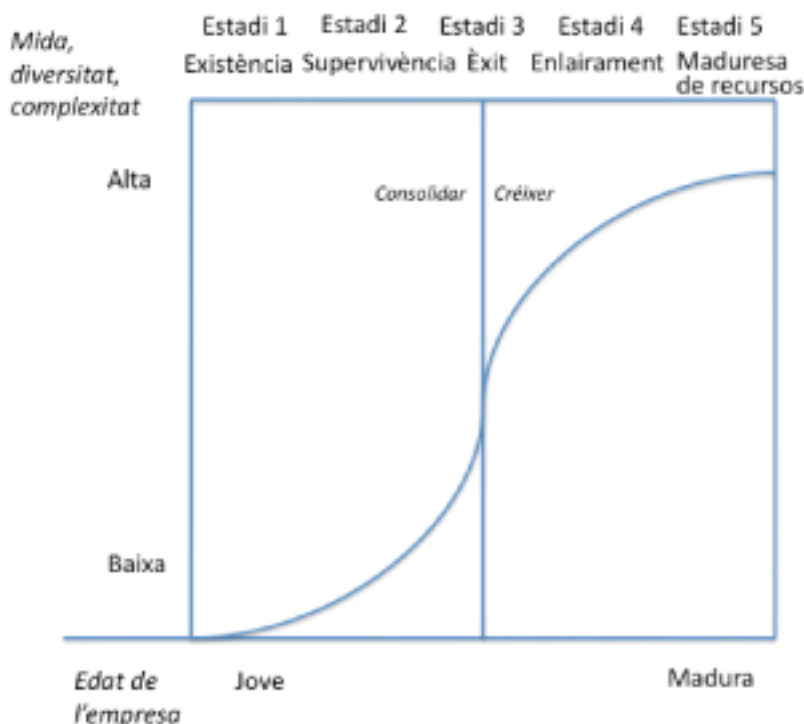
Intentar definir de una manera sistemática los estadios a través de los cuales pasan las pequeñas empresas (incluidas las microempresas) en su proceso de crecimiento parece, a priori, misión imposible. Este tipo de empresas varía enormemente en cuanto al tamaño y la capacidad de crecimiento. Si hay algo que tienen en común es justamente la variedad de estilos de dirección y de estructuras organizativas, así como la independencia de acción. Sin embargo, al mismo tiempo podemos identificar una serie de pautas comunes en todas las empresas pequeñas, muchas de las cuales experimentan problemas y necesidades muy parecidas durante el proceso de crecimiento. El modelo que vamos a exponer aquí (con algunos matices) fue propuesto hace unos años por Neil Churchill y Virginia Lewis. Se trata de un esquema general que nos puede ayudar a entender mejor la naturaleza, las características y los problemas de todo tipo de microempresas, desde una tienda de barrio hasta una pequeña empresa de biotecnología con el potencial de convertirse en el futuro en la compañía más grande del mundo.

Para saber más

N. Churchill; V. Lewis (1983, mayo-junio). "The Five Stages of Small Business Growth". *Harvard Business Review*.

El modelo de los estadios de crecimiento (figura 7) identifica cinco estadios en el desarrollo de una pequeña empresa: **existencia, supervivencia, éxito, despegue y madurez de recursos**. Cada uno de estos estadios, caracterizado por un cierto tamaño, diversidad y complejidad, tiene implicaciones para algunos de los elementos fundamentales de la gestión empresarial: el estilo de dirección, la estructura organizativa, el alcance de los sistemas formales de gestión, los objetivos estratégicos y el grado de participación del propietario en el negocio.

Figura 7. Los estadios de crecimiento



4.1.1. Existencia

El principal problema de la empresa en este estadio es obtener clientes y lograr la capacidad necesaria para servirlos de manera adecuada. La organización acostumbra a ser simple, con el empresario muy involucrado en el trabajo diario y supervisando directamente a sus colaboradores o empleados. La planificación y los sistemas de gestión son mínimos. El principal objetivo estratégico es mantenerse en funcionamiento y cubrir costes. La dependencia de la empresa del empresario es casi total. Es él quien aporta buena parte del capital, la energía, el trabajo, los contactos y las capacidades directivas. Empresas en este estadio incluyen desde nuevos negocios minoristas (como tiendas y restaurantes) hasta jóvenes iniciativas de alta tecnología en sectores punteros. Muchos de estos negocios no llegan nunca a tener suficientes clientes o capacidad de producción para ser viables y se ven obligados a abandonar. Quienes consiguen sobrevivir entran en el estadio siguiente.

4.1.2. Supervivencia

Al alcanzar este estadio, la empresa ha demostrado su viabilidad y capacidad para responder a las demandas de los clientes. El principal problema al que se enfrenta ya no es la simple supervivencia, sino cómo gestionar de forma óptima la relación entre los ingresos y los gastos. A menudo, los márgenes son estrechos y la rentabilidad económica bastante justa. El control de los flujos de efectivo se convierte en la cuestión clave de la gestión. La organización es todavía simple. La empresa puede tener un pequeño número de empleados, a veces con algún supervisor. Aun así, el empresario sigue participando muy activamente en la actividad cotidiana del negocio. La planificación se concentra en el presupuesto de flujos de efectivo. Una empresa en este estadio puede aumentar progresivamente su tamaño o rentabilidad y entrar en la fase siguiente, pero muchas empresas permanecen en este estadio, a menudo hasta que el empresario se retira y cierra el negocio. Sin embargo, también hay algunas que se ven obligadas a cesar la actividad por falta de rentabilidad o por circunstancias externas (como una bajada en las ventas o problemas personales).

4.1.3. Éxito

Cuando el funcionamiento y la rentabilidad de la empresa han llegado a niveles óptimos, el empresario debe tomar una decisión. Puede optar por

(1) **consolidarse**: mantener la empresa estable, sin buscar incrementar el tamaño o la rentabilidad más allá de los niveles logrados,

o bien

(2) **crecer**: seguir expandiendo la empresa, aprovechando el éxito logrado para aumentar o diversificar sus actividades.

En el supuesto que denominamos consolidación (Churchill y Lewis hablan de separación), la empresa tiene buena salud financiera y goza de suficiente dimensión y penetración de mercado para asegurarse unos beneficios por encima de la media. La empresa puede permanecer en este estadio de manera indefinida, siempre y cuando no se vea agitada por factores externos o eche a perder la posición adquirida por culpa de una mala gestión. La organización suele ser más sofisticada y compleja que en los estadios anteriores, pero sin niveles de jerarquización excesivos ni estructuras sobrantes. Se han implementado sistemas de control financiero, de marketing y de producción. La planificación incluye todos estos aspectos y se integra de manera habitual en el proceso de gestión. Algunas empresas permanecen en este estadio por necesidad, ya sea porque su nicho de mercado no les permite crecer o porque tienen limitaciones contractuales (por ejemplo, un negocio basado en una franquicia). Otras veces, es el mismo empresario quien decide consolidar la empresa en este estadio y renuncia voluntariamente al crecimiento, ya sea porque antepone otras prioridades al proyecto empresarial o porque la dimensión actual de la empresa ya le permite lograr sus objetivos personales o colectivos.

En el otro caso, en cambio, el empresario decide aprovechar el éxito para llevar a la empresa hacia otra dimensión. Para conseguirlo, necesitará asumir nuevos riesgos financieros, basándose en los beneficios actuales, e implementar nuevas estrategias orientadas a lograr mayores cuotas de mercado o a ampliar sus mercados o productos. A menudo, esto implica la contratación de personal directivo profesional y el desarrollo de sistemas de gestión más complejos. La planificación estratégica adquiere mucha más relevancia que antes y reclama la atención directa del empresario, que suele delegar la planificación y la gestión operativa a sus colaboradores. Su ambición, a pesar de que no siempre llega a cumplirse, es despegar.

4.1.4. Despegue

Los retos fundamentales de esta fase son cómo crecer rápidamente y cómo financiar este crecimiento. Esto implica tomar decisiones importantes respecto a la delegación de responsabilidades de gestión y operativas, la obtención de capital o crédito y las estrategias competitivas. La organización se ha vuelto descentralizada, con una estructura más compleja y parcialmente divisionalizada. La dirección está profesionalizada y los sistemas de gestión son más precisos y exhaustivos. El empresario sigue teniendo una participación activa, pero al nivel de las decisiones estratégicas, financieras e institucionales, más que operativas. Tanto a escala empresarial como financiera, los riesgos que asume la empresa durante este estadio son, a menudo, muy importantes. Por lo tanto, se trata de un estadio crítico. Si la empresa consigue superar los

retos y lograr un crecimiento sólido y equilibrado podría convertirse en una gran empresa. De lo contrario, puede entrar en una espiral de inestabilidad y desequilibrios financieros que la conduzcan a la quiebra. Muy a menudo, los empresarios que consiguen llevar sus empresas al estadio de éxito fracasan en el estadio del despegue, ya sea porque intentan crecer demasiado rápido y no pueden financiarse (Churchill y Lewis llaman esta situación el síndrome de la omnipotencia) o porque no son capaces de delegar de manera efectiva sus responsabilidades (síndrome de la omnisciencia). Una empresa que fracase en este estadio puede a veces volver al estadio anterior y consolidarse como una empresa de éxito, pero a menudo los problemas generados por la estrategia de crecimiento obligan a la empresa a luchar por la supervivencia, incluso a cesar.

4.1.5. Madurez de recursos

Los principales retos de una empresa que logre este estadio son, en primer lugar, consolidar y gestionar las ganancias financieras generadas por un elevado crecimiento y, en segundo lugar, mantener las ventajas de una dimensión relativamente pequeña, como la flexibilidad y la cultura emprendedora. En este punto, la empresa suele estar plenamente profesionalizada, con sistemas de gestión sofisticados y eficaces. La organización es a menudo descentralizada, con personal cualificado y con suficiente experiencia. El empresario suele tener un papel marginal en las operaciones y, en todo caso, se dedica a las tareas de alta dirección. Muy a menudo, la empresa se estructura como una sociedad anónima, con accionistas e incluso presencia en los mercados de capital. En estas condiciones, mantener la cultura emprendedora y la flexibilidad de gestión no es nada fácil. El principal problema de este tipo de empresas maduras es la osificación, caracterizada por la carencia de iniciativa y una tendencia a evitar los riesgos. Esto las hace más vulnerables a los cambios del entorno económico o competitivo.

4.2. Gestionar el crecimiento

Los mismos Churchill y Lewis señalan cuáles son los factores clave para una buena gestión de este proceso de crecimiento en sus diversas fases. En relación con la empresa, estos factores son los siguientes:

- disponer de recursos financieros suficientes, como flujos de efectivo y capacidad de endeudamiento,
- disponer de un personal cualificado, comprometido con la empresa y con una plantilla bien dimensionada,
- disponer de sistemas de información, planificación y control adecuados a los objetivos de la empresa,

- disponer de una posición competitiva sólida (relaciones comerciales, ventaja competitiva, cuota de mercado, tecnología, reputación, distribución).

En relación con el microempresario:

- asegurarse de que hay adecuación entre los objetivos personales y los empresariales,
- tener buenas capacidades operacionales (finanzas, marketing, producción, distribución),
- tener buenas capacidades de gestión y saber delegar eficazmente,
- tener buenas capacidades estratégicas.

La importancia relativa de estos factores cambia según el estadio de crecimiento donde se encuentre la empresa. Así, para una empresa que hace la transición de la existencia a la supervivencia, las capacidades operacionales del microempresario y el desarrollo de recursos empresariales como las relaciones comerciales y la fidelización de los clientes son aspectos clave de la gestión. En cambio, una empresa que se plantea aprovechar una situación de éxito para elevarse tendrá que movilizar muchos más recursos financieros, sistémicos y de personal, además de contar con las capacidades estratégicas del empresario.

4.3. Gestionar el decrecimiento

A menudo, el problema con el que se enfrenta el director de una microempresa no es cómo gestionar la expansión, sino justamente el encogimiento de las actividades. Tal como hemos visto en el análisis de los estadios de crecimiento, hay ocasiones en las que las estrategias de crecimiento fracasan y la empresa se ve obligada a volver atrás, a redimensionar a una escala más pequeña sus actividades y sus ambiciones. La buena gestión de estos procesos es tan importante, si no más, que la gestión de los procesos de crecimiento, puesto que el riesgo de una quiebra suele ser más acusado una vez la empresa ha fracasado en el intento de elevarse más allá de sus posibilidades.

En general, los factores clave del éxito en una operación de reducción de la capacidad tienen mucho que ver, como en el caso de las llamadas operaciones biquini, con la gestión de los excesos acumulados durante la fase anterior. Así, podríamos destacar:

- Disponer de un personal comprometido con la empresa y ser capaz de llevar a cabo los ajustes necesarios para adaptarse a la nueva situación.
- Disponer de una posición competitiva fuerte, en especial en cuanto a las relaciones comerciales, la fidelidad de los clientes, el grado de diferenciación del producto y otros factores que garanticen la viabilidad económica de la empresa.
- Tener la capacidad (y la posibilidad) de gestionar los pasivos financieros y no financieros acumulados durante la etapa de expansión.
- Saber ajustar los objetivos personales a los nuevos objetivos empresariales.

4.4. Gestionar el propio tiempo

Uno de los principales problemas con los que se topan muchos microempresarios, sobre todo cuando sus negocios se encuentran en un proceso de expansión, es la gestión del propio tiempo (*time management*). A pesar de los avances tecnológicos, el día sigue teniendo 24 horas, los humanos seguimos teniendo dos manos y el cerebro, a pesar de sus capacidades, solo puede procesar una cantidad limitada de información en cada instante. Y aun así, a veces parece que todos los problemas, todas las urgencias y complicaciones que pueden llegarnos, nos lleguen a la vez, lo que nos obliga a desplegar una actividad que puede resultar frenética, pero no necesariamente eficaz o productiva.

La habilidad para gestionar el propio tiempo es, pues, uno de los talentos más preciados del gestor de una microempresa. Entre otras cosas, implica saber distinguir lo que es importante de lo que no lo es tanto, ser capaz de aprovechar el tiempo de la manera más eficiente posible, ser capaz de encontrar el tiempo necesario para lo que es importante y evitar perder el tiempo en lo que no lo es tanto, saber controlar las distracciones y no dejarse superar por el estrés.

Recomendaciones para una buena gestión del tiempo personal

- fijad las prioridades y organizad las actividades en tareas concretas
- no dejéis para más tarde lo que podáis hacer ahora mismo
- evitad activamente las distracciones y las interrupciones
- ocupaos de cada documento en su momento y no acumuléis papeleo
- trabajad de acuerdo con vuestros propios ritmos vitales
- analizad los procesos de trabajo y corregid las ineficiencias

(English, 2002, págs. 72-74)

Además de aprender a gestionar el tiempo personal, el microempresario tiene que saber delegar responsabilidades en sus colaboradores y evitar la tenta-

ción de querer hacerlo todo sin la ayuda de nadie. En situaciones donde la carga de trabajo es realmente excesiva, también se puede recurrir a agencias de trabajo temporal, contratos eventuales, subcontratación, incluso alianzas con otras microempresas con el objeto de extender la propia capacidad y hacer frente a las exigencias del negocio. Como hemos visto antes, la habilidad para establecer redes, tanto en el interior como el exterior de la organización, constituye uno de los factores clave del éxito de cualquier microempresa.

4.5. La esencia fina...

El conocido dicho no ha sido siempre escuchado por los gurús de la gestión empresarial. Durante mucho tiempo, el lema *bigger is better* (cuanto mayor mejor) ha dominado el pensamiento sobre los negocios y, en general, la economía. Aun así, desde la década de 1970 ha habido movimientos alternativos que han defendido, bajo el lema *small is beautiful* (lo pequeño es bello), la necesidad de redimensionar, no solo las empresas, sino también nuestra manera de pensar el conjunto de la economía (ved el capítulo 6, donde plantaremos la utilidad de estas aportaciones para la dirección de las microempresas).

Desde esta perspectiva, el tamaño no es el criterio más adecuado para determinar la valía de las organizaciones. Mucho más importante es su capacidad de actuar con coherencia, eficacia, eficiencia y flexibilidad. En un mundo interconectado y, al menos en algunos aspectos, cada vez más descentralizado, las microempresas pueden tener una gran relevancia en cuanto microempresas, sin necesidad de plantearse como los estadios iniciales de un proceso de crecimiento y expansión ilimitada.

Como ya nos recordó el informe del Club de Roma sobre “los límites en el crecimiento” (1972), el énfasis generalizado en el crecimiento, tanto a escala macroeconómica como microeconómica, tiene consecuencias nefastas para la vida de las personas, de los seres vivos y del planeta en su conjunto. Pero es que, además, esta obsesión por el crecimiento resulta contraproducente para muchas empresas pequeñas, que harían bien en concentrarse en hacer las cosas bien hechas, en vez de obsesionarse con crecer a toda costa, incluso si no se dedican a vender esencias finas en frascos pequeños.

Para saber más

E. F. Schumacher (1978). *Lo pequeño es hermoso: Por una sociedad y una técnica a la medida del hombre*. Madrid: Herman Blume.



Caso de estudio 4

Outlet Viajes, una agencia *low cost*

El caso del joven emprendedor Jordi Alcaraz, un chico de 17 años de Sabadell que abrió una agencia de viajes a través de Internet con un pequeño préstamo de sus padres y ha empezado a construir todo un grupo de agencias asociadas que venden paquetes turísticos por debajo de los precios del sector, ha sido objeto de una importante cobertura mediática durante el año 2011. Este fenómeno de espíritu empresarial precoz es relativamente común en los Estados Unidos y en el Reino Unido, donde se conoce como *baby entrepreneurship*, pero bastante más excepcional en nuestro país, lo que podría explicar el interés de los medios de comunicación, sobre todo en el contexto económico actual.

El caso de esta agencia de viajes es, por otro lado, un buen ejemplo de microempresa confrontada a los dilemas y a los retos del crecimiento, a pesar de que las opciones escogidas por el microempresario en este caso puedan no ser las más acertadas.

Jordi Alcaraz abrió su agencia con un préstamo de 10.000 euros en febrero del 2010. Al cabo de dos meses, ya había contratado a tres trabajadores y había facturado 25.000 euros con la venta a través de Internet de paquetes turísticos que él mismo contrataba a través de la Red y que después vendía a un precio muy por debajo del que ofrecen los grupos más importantes del sector.

A partir de aquí, y viendo el éxito de su iniciativa, el joven microempresario se planteó expandir sus actividades al ámbito estatal, para lo que creó el Grupo Outlet España y estableció acuerdos de asociación con una veintena de agencias de viajes de nueva creación. El régimen de asociación difiere sensiblemente de la franquicia, ya que la relación entre los miembros del grupo es más horizontal, sin una matriz que marque las pautas, a pesar de que los miembros se benefician de ciertos servicios comunes y de una estrategia coordinada. Así pues, gracias al poder de compra conjunto y a la interconectividad en red, el Grupo puede negociar precios más atractivos y ampliar significativamente su oferta.

Este proceso de expansión ejemplifica el paso del estadio de existencia al de supervivencia (Churchill y Lewis, 1983), a pesar de que a un ritmo bastante más acelerado del que es habitual en la mayoría de pequeñas empresas. La optimización de las oportunidades que ofrece la Red es, en este sentido, uno de los factores más destacables para explicar el éxito de esta estrategia, además del acierto y la capacidad de gestión del fundador de la empresa. Así, el Grupo Outlet España se estructura como una eficaz empresa red, capaz de competir con las empresas más grandes del sector gracias a su flexibilidad, eficiencia en costes, eficacia operativa y coherencia organizativa.

No obstante, el crecimiento rápido implica sus riesgos, como un exceso de confianza y de ambición por parte del empresario (el síndrome de omnipotencia del que hablaban Churchill y Lewis). Así, en vez de consolidar su modelo de negocio y asegurar el éxito de la empresa con las medidas operacionales y estratégicas más adecuadas, el fundador de Outlet ha empezado ya a diversificar sus actividades, al trasladarse a las islas Canarias y empezar a desarrollar un proyecto hotelero de grandes dimensiones. Es posible que esta nueva iniciativa salga adelante; incluso podríamos estar ante el inicio de un futuro gran grupo empresarial (como sin duda es la ambición de su fundador, que sigue en este sentido las pautas más habituales dentro de la mitología del *self-made man*). Sin embargo, la experiencia demuestra que muchas aventuras de este tipo fracasan, justamente porque no son capaces de lograr el equilibrio empresarial y consolidar el modelo de negocio que les ha permitido lograr un cierto éxito. Solo el tiempo dirá si Outlet conseguirá alzar el vuelo o si se estrellará en la misma pista. En cualquier caso, esta manera de elevarse no es recomendable ni para los aviones ni para las microempresas.

Fuentes:

www.viajes-outlet.com

5. La planificación estratégica

La microempresa, como cualquier otra organización empresarial, desarrolla su actividad en un **entorno competitivo, dinámico y complejo**. Su capacidad para adaptarse a este entorno y garantizarse, no solo la supervivencia, sino el éxito y la rentabilidad futura dependerá de las decisiones estratégicas que tome a lo largo de su existencia.

La estrategia hace referencia a la manera como la empresa reacciona a su entorno e intenta modificarlo a través de las decisiones que afectan de forma más crítica a la unidad, la coherencia y el propósito de la organización.

Tal como hemos visto en el capítulo 3, una empresa crea y consolida su negocio cuando es capaz de generar una ventaja competitiva, ya sea porque logra unos costes más bajos o porque consigue diferenciarse de alguna manera de sus competidores. Sin embargo, la ventaja competitiva no se desarrolla simplemente con medidas operativas (marketing, finanzas, producción), sino que requiere tomar decisiones sobre el posicionamiento estratégico de la empresa. Este tipo de decisiones implican un elevado grado de planificación, puesto que se deben tener en cuenta tanto los factores internos como los externos a la empresa, con una perspectiva a largo plazo y que englobe los diferentes niveles de la organización. Por lo tanto, en las grandes empresas, la planificación estratégica suele ser responsabilidad de la alta dirección.

En la mayoría de casos, una microempresa no necesita llevar a cabo un proceso de planificación estratégica tan complejo como el de las empresas más grandes. Pero esto no quiere decir que el microempresario no deba pensar estratégicamente, incluso aplicando algunas de las herramientas fundamentales del proceso de decisión estratégica a su situación particular.

Así pues, en este capítulo nos vamos a adentrar en aquellas decisiones más críticas y trascendentes para el futuro de la microempresa y que son, por lo tanto, decisiones propiamente directivas, más que de gestión. Tras exponer los principios básicos de la planificación estratégica, nos vamos a fijar en la elaboración del **plan de empresa**, un instrumento básico para el microempresario, tanto al inicio de su actividad como durante los procesos de redefinición estratégica e innovación que tendrá que poner en marcha a lo largo de su vida para hacer frente a los cambios del entorno.

Para saber más

M. Porter (1996, noviembre-diciembre). "What is Strategy?". *Harvard Business Review*.

5.1. La misión, la visión y los objetivos estratégicos

Con objeto de entender el proceso de planificación estratégica, hay que definir tres conceptos básicos: la misión, la visión y los objetivos estratégicos. Estos conceptos están íntimamente relacionados y, juntos, constituyen los pilares sobre los que se sostiene el plan de empresa.

La **misión** es una declaración de intenciones que define de manera general la esencia de la empresa.

Así pues, la misión vendría a ser un tipo de tarjeta de visita de la empresa, los caracteres fundamentales que dan coherencia y unidad al proyecto. Esta definición no tiene que ser inamovible en el tiempo, pero sí bastante general para reflejar de manera estable la actividad de la empresa. En definitiva, no es necesario que la definición de la misión sea válida para toda la vida, pero tampoco se tendría que ir cambiando cada semana.

Una buena definición de la misión debería incluir al menos los siguientes elementos:

- la delimitación del campo de actividad de la empresa (productos, mercados, ámbito de actuación),
- la identificación de las capacidades esenciales (lo que le permite generar una ventaja competitiva sostenible),
- los valores, las creencias, la filosofía y los demás aspectos de la cultura propia de la empresa y del empresario.

Junto a la misión, que indica qué es de una forma genérica, la empresa tiene que ser capaz de definir qué quiere ser más adelante, hacia dónde se dirige, cuál es su ambición y su visión de futuro.

La **visión** es una imagen mental que la empresa se hace de su propio futuro.

En el caso de la microempresa, misión y visión se pueden articular de manera conjunta y así la segunda incorporarse en la definición de la primera. Lo importante no es tanto la definición en sí misma, sino el proceso de reflexión y de autoconciencia que llevamos a cabo a la hora de fijar estos conceptos en nuestro caso particular.

Para saber más

A. C. Hax; N. S. Majluf (1997). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Buenos Aires: Granica.

La misión y la visión: un ejemplo hipotético

Si nos imaginamos una microempresa en el sector del comercio de objetos de papelería, una posible definición de misión y de visión sería la siguiente: "Nuestra empresa tiene como misión proporcionar suministros de oficina a las empresas y objetos de papelería a los habitantes del barrio. Nuestra visión es convertirnos en un socio preferente de las empresas, a quienes aportamos soluciones imaginativas y útiles para sus necesidades ofimáticas, así como un punto de referencia en cuestiones de papelería para los consumidores individuales".

Una vez definidas la misión y la visión, la empresa está en condiciones de identificar los pasos concretos que le tienen que permitir llevar a la práctica estos conceptos.

Los **objetivos estratégicos** son los retos concretos que la empresa se plantea lograr en su camino para hacer realidad, su visión de negocio.

Para que sean efectivos y útiles en el proceso de planificación estratégica y en la gestión de la empresa, los objetivos estratégicos tendrían que ser:

- **Medibles:** se tiene que establecer algún tipo de criterio cuantitativo que permita comprobar su grado de cumplimiento.
- **Específicos:** deben estar expresados con claridad, sin ningún tipo de ambigüedad.
- **Adecuados** a la misión y a la visión de la empresa.
- **Sucesivos:** se tienen que temporalizar de forma que no se intenten lograr todos los objetivos al mismo tiempo.
- **Realistas:** se tienen que poder cumplir con los recursos y las capacidades de la empresa y teniendo en cuenta las limitaciones de su entorno.
- **Retadores:** tienen que presentar, al mismo tiempo, un reto que empuje a la empresa a superarse y mejorar.
- **Fijados en el tiempo:** deben tener un plazo temporal para su consecución.

5.2.El proceso de dirección estratégica

La definición de la misión, la visión y los objetivos estratégicos son los primeros pasos de un proceso más amplio que, en el contexto de las empresas más grandes, recibe el nombre de dirección estratégica y suele constituir un área funcional que depende directamente de la dirección general.

En el caso de la microempresa, sería incluso contraproducente poner en marcha un proceso cumplido de dirección estratégica, sobre todo cuando las prioridades son desarrollar los aspectos más concretos de la gestión operativa, con objeto de garantizar la supervivencia y el éxito del proyecto empresarial. En este sentido, la definición de misión, visión y objetivos estratégicos serían los únicos elementos de la planificación estratégica que necesitaría el

Para saber más

G. G. Dess; G. T. Lumpkin (2003). *Dirección estratégica*. Madrid: McGraw-Hill.

microempresario, sobre todo en sus inicios, con objeto de elaborar un plan de empresa viable y ponerse manos a la obra.

Sin embargo, ya hemos visto en el capítulo 4 que una microempresa puede ir desarrollando sus actividades, aumentando el mercado o expandiendo la línea de productos. A medida que crece, la empresa puede encontrarse con la necesidad de establecer sistemas de gestión más complejos, incluyendo un proceso de dirección estratégica. Por lo tanto, en este apartado presentamos un modelo simplificado de este proceso, al adaptarlo a las necesidades específicas que se puede encontrar una microempresa en expansión.

El proceso de dirección estratégica incluye tres etapas o fases principales (figura 8):

a) Análisis estratégico

El análisis estratégico es el proceso mediante el cual la empresa identifica las oportunidades y las amenazas de su entorno (análisis externo) y las fortalezas y debilidades de su organización (análisis interno), con el objeto de obtener una comprensión clara y realista de su situación competitiva y de su viabilidad económica.

En el capítulo 6, vamos a exponer una herramienta de análisis bastante útil para llevar a cabo este análisis estratégico (el llamado modelo DAFO). De momento, basta con entender que este análisis tiene como objetivo fundamental darnos un diagnóstico fiable de la situación estratégica de la empresa de cara a la siguiente fase del proceso.

b) Formulación de las estrategias

La **formulación de las estrategias** es el proceso mediante el cual la empresa diseña una serie de estrategias concretas que le tienen que permitir lograr sus objetivos estratégicos, teniendo en cuenta su situación estratégica actual (de acuerdo con el análisis externo e interno).

Si usamos una comparación militar, la formulación de las estrategias consiste en el diseño de un plan de batalla. Ya tenemos los objetivos y ahora tenemos que establecer con precisión qué pasos concretos daremos para lograrlos, teniendo siempre en cuenta nuestras capacidades y las limitaciones del entorno. En el caso de una microempresa en expansión, habrá que diseñar:

- Una **estrategia competitiva** (cómo logra y mantiene la ventaja competitiva).
- Una **estrategia de empresa** (cómo se financia, qué imagen proyecta, qué relaciones establece con otros agentes, cómo se estructura en red).
- Una **estrategia funcional** (cómo se organiza internamente, cómo se estructuran las diferentes funciones operativas y los sistemas de gestión, qué personas asumen las responsabilidades).

Figura 8. El proceso de dirección estratégica



c) Implantación de estrategias

La **implantación estratégica** es el proceso mediante el cual ponemos en práctica las estrategias diseñadas previamente.

Sin embargo, esta última etapa del proceso de dirección estratégica no se limita a una simple aplicación ciega de las estrategias, sino que hay que tener siempre bajo control los efectos de las medidas aplicadas y tener la capacidad de gestión para introducir las correcciones necesarias en cada momento. Por eso, es necesario establecer **sistemas de control y seguimiento**.

5.3. El plan de empresa

Como decíamos, para la mayoría de microempresas, sobre todo para aquellas que empiezan, el proceso completo de dirección estratégica es seguramente innecesario. La definición de la misión, la visión y los objetivos estratégicos son, no obstante, pasos fundamentales para poder desarrollar adecuadamente el instrumento básico de la planificación del negocio, el llamado plan de empresa.

El **plan de empresa** es una hoja de ruta que recoge los aspectos clave de la estrategia competitiva, de empresa y funcional de la microempresa, de forma que se haga patente su viabilidad técnica, económica y financiera.

No existe una única manera de elaborar un plan de empresa. De hecho, el mejor plan de empresa es aquel que es capaz de recoger de una manera más precisa y útil para la gestión los aspectos específicos de la microempresa en cuestión. Aun así, se pueden dar una serie de pautas generales que permitan a los emprendedores y a los gestores con poca experiencia empresarial construir su plan de empresa con claridad y eficacia.

Teniendo en cuenta que las microempresas que desarrollan su actividad económica en Cataluña tendrán que interactuar de una forma u otra con la Administración catalana (orientación, subvenciones, informes para la obtención de microcréditos), en este apartado vamos a seguir, en líneas generales, las recomendaciones que hace la Generalitat para la elaboración del plan de empresa.

Muchos de los elementos que constituyen un plan de empresa nos resultarán familiares, ya que los hemos ido tratando en los capítulos anteriores. No obstante, es importante ser conscientes de que el plan de empresa no es un documento de uso exclusivamente interno, útil solo para la gestión. Se trata también de una presentación del negocio que nos servirá para dirigirnos al resto del mundo. Tanto si queremos pedir un crédito como buscar inversores, solicitar una subvención pública, convencer a unos clientes potenciales o, simplemente, darnos a conocer, el plan de empresa será el documento de referencia, la fuente de información esencial con la que el mundo juzgará nuestra viabilidad y nuestra capacidad para lograr unos determinados propósitos. Así pues, es importante que sea un documento muy presentado, muy elaborado y muy fundamentado.

5.3.1. Los elementos de un plan de empresa

El plan de empresa tendría que estructurarse en torno a los siguientes puntos:

a) Resumen ejecutivo

¿Cuáles son los puntos esenciales de este plan de empresa? ¿Qué es imprescindible que sepa del negocio un lector importante, de quien depende el futuro de la empresa, pero que solo dispone de un minuto para leérselo?

Para saber más

<http://inicia.gencat.cat/inicia/cat/plaempresa.do>

b) Presentación de la idea o negocio

¿En qué consiste el negocio? ¿Cómo se denomina? ¿En qué ámbito geográfico se desarrolla? ¿Cuál es la misión y la visión? ¿Cómo está organizado, en el ámbito de la estructura legal, contractual y funcional? ¿Quién es el propietario o cuál es la estructura del capital social? ¿Qué actividades desempeña o va a desempeñar?

c) Origen del negocio

¿Cómo ha surgido la idea? ¿Qué elementos de la historia del proyecto se tienen que destacar para entender su situación actual y las proyecciones de futuro?

d) Presentación del equipo promotor o directivo

¿Quiénes son los promotores o los gestores del negocio? ¿Qué capacidades, experiencias o calificaciones tienen para llevarlo a cabo? ¿Cuáles son sus motivaciones? ¿Qué responsabilidades asumirá cada uno de ellos?

e) Descripción del producto o servicio

¿Qué ofrece (o pretende ofrecer) exactamente la empresa? ¿Cuáles son las características técnicas o de diseño del producto o del servicio? ¿Qué lo hace único o superior a otros productos o servicios parecidos? ¿Qué requerimientos operativos necesita o va a necesitar la empresa para producir u ofrecer su producto o servicio (producción, distribución)?

f) Estudio de mercado

¿Cuál es el mercado potencial del producto o servicio? ¿A qué tipo de clientes va dirigido (hay que identificar las características, demográficas y demás del público objetivo)? ¿Qué motivaciones tienen para comprar el producto o servicio? ¿Cuál es la dimensión del mercado potencial (número de consumidores)? ¿Hay posibilidades de expandir este mercado potencial? ¿Cuál es la renta disponible de los consumidores potenciales y qué parte estarán dispuestos a gastar en nuestro producto o servicio?

g) Estudio de la competencia

¿Cuáles son o van a ser nuestros principales competidores? ¿Cuál es el origen de su ventaja competitiva? ¿Cuáles son sus fuerzas y debilidades? ¿Cómo se distribuye el mercado entre los diferentes competidores (cuotas de mercado)?

h) Plan de marketing

¿Cuál es o va a ser el marketing mix del negocio (estrategia de producto, precio, posición y promoción)? ¿En qué se fundamenta o se quiere fundamentar la ventaja competitiva del negocio? ¿Cuál es la estimación de las ventas que se espera lograr durante los próximos años, teniendo en cuenta la dimensión del mercado, la posición de la competencia y la estrategia de marketing de la empresa?

i) Plan económico financiero

¿Cuál es el balance de situación de la empresa en la actualidad (el último disponible)? ¿Cuál ha sido su evolución a lo largo del tiempo (últimos tres años)? ¿Cuál es el plan de inversiones en activos fijos (por ejemplo, maquinaria) y cómo se prevé financiarlos? ¿Cuál ha sido la evolución de la cuenta de resultados a lo largo del tiempo (la última disponible y los tres años anteriores)? ¿Cuáles son las previsiones de ingresos (derivadas de la estimación de ventas del apartado anterior), gastos y beneficios del negocio para los próximos años (al menos tres, presentados en una cuenta de resultados previsional muy fundamentada)? ¿Cuál ha sido la evolución de los flujos de efectivo a lo largo del tiempo (últimos tres años)? ¿Cuál es el presupuesto de flujos de efectivo para el futuro (próximos tres años)? ¿De dónde se prevé obtener la financiación necesaria para cubrir las necesidades de capital circulante? ¿Qué elementos del análisis de toda esta información permiten demostrar la viabilidad económica y financiera del negocio?

j) Plan estratégico

¿Cuáles son los objetivos estratégicos de la empresa? ¿Cuáles son sus fortalezas y debilidades (análisis interno)? ¿Cuáles son las oportunidades y las amenazas de su entorno (análisis externo)? (Estos elementos constituyen el modelo DAFO, que vamos a ver en el siguiente capítulo con más detalle.) ¿Qué estrategias específicas se quiere implantar de cara al futuro para lograr los objetivos (formulación de las estrategias)? ¿Qué medidas de control y seguimiento se prevén para la implantación de estas estrategias (implantación de estrategias)?

k) Conclusiones

¿Qué es importante destacar de los diferentes apartados expuestos antes con objeto de convencer al destinatario del plan de empresa?

5.3.2. Cómo elaborar un buen plan de empresa

Para elaborar un plan de empresa eficaz, tanto para el gestor de la microempresa como para convencer a las personas, empresas e instituciones con las que tendrá que trabajar, no basta con presentar toda esta información, sino que hay que invertir en presentarla de la mejor manera posible. Estas son algunas recomendaciones generales que hay que tener en cuenta a la hora de elaborar el plan de empresa:

- sed realistas, no os dejéis llevar por un optimismo injustificado,
- si no lo lográis, buscad asesoramiento externo y orientación profesional,
- sed conscientes de la complejidad y el dinamismo del entorno,
- fundamentad las previsiones en un análisis en profundidad de la empresa y del entorno,
- intentad cuantificar los objetivos, pero siempre sobre una base sólida y asunciones defendibles,
- cuando uséis datos o informaciones ajenas, citad las fuentes para que el lector las pueda contrastar,
- sed concretos, sintéticos y claros en la exposición,
- no cometáis faltas de ortografía y trabajad a fondo los aspectos formales,
- usad gráficas, tablas y otras referencias visuales que faciliten la comprensión rápida y eficaz del mensaje,
- estad preparados para exponer el plan de manera oral y con herramientas de presentación efectivas (como Powerpoint).

5.4. Adaptarse a los cambios

El plan de empresa no es un instrumento rígido, sino que debe servir como referencia a lo largo de la vida de la empresa. Por lo tanto, una vez elaborado debe ir adaptándose a los cambios del entorno y a la evolución interna de la organización.

Ya hemos visto en el capítulo 5 que el crecimiento es un factor importante de cambio para la empresa y, por lo tanto, para su estrategia, tanto a escala competitiva como de empresa o funcional. Pero el entorno también puede modificarse, incluso de forma repentina y con efectos considerables para la viabilidad de la empresa. La crisis económica que empezó en el 2008, por ejemplo, ha sido un choque sistémico que muchas microempresas no han podido absorber y se han visto obligadas a cesar su actividad, ya sea por la caída de la demanda, por la restricción del crédito o por alguna combinación de las dos dificultades.

La microempresa, más que ninguna otra, está sometida a los cambios del entorno económico, social, político, financiero, competitivo. Algunos de estos cambios son, aun así, previsibles con un cuidadoso análisis del entorno

exterior. Es evidente que, si somos capaces de prever los cambios, sobre todo los que pueden representar una amenaza para la empresa, podremos adoptar las estrategias necesarias para afrontarlos antes de que sea demasiado tarde. Si prevemos una subida de los tipos de interés, por ejemplo, puede no ser una buena idea contratar un préstamo a tipo variable y, si ya tenemos, quizás convendría utilizar los flujos de efectivo para amortizarlo antes de que suframos las consecuencias de unos gastos financieros demasiado altos. En general, igual que el capitán de un barco está atento al parte meteorológico y al estado de la mar y del cielo, el empresario tiene que estar siempre atento a las tendencias del entorno y prepararse todo lo bien que pueda para las tormentas que puedan fraguarse en el horizonte.

Sin embargo, al mismo tiempo, muchos de los cambios que pueden sacudir a la empresa no son fáciles de prever, ni siquiera con los instrumentos más refinados de detección precoz o con el consejo de los expertos más reputados. ¿Quién previó la crisis económica y financiera de los últimos años antes de que todo empezara a complicarse? No cabe duda, pues, de que la actividad empresarial se mueve a menudo en un entorno imprevisible, caracterizado por el riesgo y la incertidumbre.

Pero esto no quiere decir que hayamos de contentarnos con esperar pasivamente la llegada de los problemas. Existen herramientas de planificación que nos pueden ayudar a gestionar la incertidumbre. Una de las más útiles es la llamada planificación por escenarios (ved el caso de estudio al final de este capítulo, donde examinamos la gestión de las crisis en las pequeñas empresas de Guatemala).

La **planificación por escenarios** consiste en analizar el entorno mediante la construcción de situaciones alternativas de futuro, proyectadas con un cierto grado de plausibilidad a partir de la información de la que se dispone en la actualidad.

En un entorno de crisis, por ejemplo, podríamos plantearnos tres escenarios básicos para los años futuros: una salida rápida de la crisis (escenario optimista), una salida lenta de la crisis (escenario neutro) y una crisis que se alargue en el tiempo (escenario pesimista). Una vez hemos identificado los posibles escenarios, debemos analizar cómo van a afectar a la empresa y diseñar las estrategias que tendríamos que aplicar para afrontarlos en cada caso. Al final de este proceso, tendremos una visión más clara de los problemas con los que nos podemos encontrar, lo que quiere decir que estaremos en condiciones de tomar medidas desde ahora mismo para asegurar que la empresa esté preparada para afrontarlos, incluso en el peor de los escenarios posibles.

Para saber más

M. Lindgren; H. Bandhold (2003). *Scenario Planning: The Link between Future and Strategy*. Nueva York: Palgrave Macmillan.

5.5. Las fuentes de la innovación

Una de las formas más efectivas de adelantarse a los cambios es convirtiéndose en el agente de los cambios. La innovación es en algunos sectores, como los de tecnología puntera, una parte esencial del negocio y casi una forma de vida. Las microempresas más innovadoras, incluso en sectores más tradicionales, suelen lograr rápidamente una ventaja competitiva que les permite expandirse y recorrer los estadios de crecimiento con bastantes más garantías de éxito que las empresas que se limitan a seguir pautas de negocio contrastadas y habituales.

La innovación, según Peter Drucker, es la herramienta específica de los emprendedores, el medio que usan para transformar el cambio en una oportunidad para sus productos o servicios. Se trata, además, de una disciplina que se puede aprender, de forma que el empresario puede llegar a desarrollar su capacidad para identificar las oportunidades de innovación y saber aplicar los principios de una innovación exitosa.

Según el mismo Drucker, las oportunidades de innovación tienen su origen en siete áreas de transformación genérica:

- los acontecimientos inesperados,
- las discrepancias entre las cosas tal como son, tal como se supone que son y tal como tendrían que ser,
- las necesidades de los procesos,
- los cambios en la estructura de los mercados o del sector,
- los cambios demográficos,
- los cambios en la percepción, la actitud o el significado,
- los nuevos conocimientos, tanto científicos como no científicos.

Así pues, una empresa que quiera innovar tendría que estar atenta a estas oportunidades y planificar su estrategia para aprovecharlas.

Para saber más

P. F. Drucker (1986). *La innovación y el empresariado innovador: la práctica y los principios*. Barcelona: Edhasa.

Caso de estudio 5

La gestión de las crisis en las pequeñas empresas de Guatemala

Los sistemas de gestión de las crisis (*crisis management*) intentan mitigar el impacto de los acontecimientos fortuitos o inesperados en la vida de las organizaciones. Las grandes empresas, sobre todo aquellas que trabajan en sectores con riesgos elevados, tienen sofisticados sistemas de gestión de las crisis, con planes de contingencia para hacer frente a los diferentes escenarios.

En cambio, la mayoría de las pequeñas empresas no se plantean la necesidad de contar con estos planes de contingencia. A veces, los microempresarios desdeñan la posibilidad de que un acontecimiento crítico les pueda llegar a pasar a ellos. Otros ponen toda su confianza en las pólizas de seguros, asumiendo que estas los resarcirán en cualquier situación realmente grave e inesperada. Sin embargo, la realidad es que la mayoría de pólizas, incluso cuando cubren suficientemente los daños a los activos fijos de la empresa, no pueden compensar los daños a los activos intangibles (como la fidelidad de los clientes o la imagen de la empresa). Una tercera razón por la que los microempresarios suelen desestimar la posibilidad de prepararse para las crisis es que piensan que no tienen suficientes recursos para planificarlas y, en cualquier caso, no podrían afrontarlas con sus propios medios.

Un ejemplo de cómo esta actitud hacia la gestión de las crisis puede ser perjudicial para las pequeñas empresas ha sido estudiado por John Spillan y Rick Crandall. En concreto, estos autores estudiaron el sector del pequeño comercio en Guatemala. Este país latinoamericano está sometido a graves tensiones internas y a constantes crisis económicas, sociales y políticas, provocadas por factores como los conflictos armados, la delincuencia organizada, la corrupción política, el narcotráfico y, en general, la situación de pobreza crónica. En un contexto así, parecería que la gestión de las crisis, con una cierta planificación para afrontar acontecimientos traumáticos relativamente frecuentes, como robos, violencia o extorsión, formaría parte de la práctica habitual de los pequeños empresarios de Guatemala. En los sistemas más sofisticados de gestión de crisis, este tipo de previsión se denomina planificación del peor escenario posible (*worst-case scenario planning*).

Mediante un estudio de campo, con entrevistas a unos 200 pequeños empresarios y microempresarios del sector del comercio de las seis principales ciudades de Guatemala, Spillan y Crandall constataron que muy pocas de las empresas (un 9,4%) tenían algún tipo de plan de contingencia ante las posibles crisis con las que podían encontrarse. Según los autores, esta baja incidencia de la preparación para los peores escenarios posibles se explica por una combinación de factores culturales, condiciones socioeconómicas y entorno empresarial.

Estos resultados son, aun así, bastante discutibles (y más aún lo es la interpretación, que usa los tópicos culturales sin mucha finura crítica). El cuestionario de los dos estadounidenses pedía concretamente a las empresas si tenían equipos de gestión de las crisis. Es muy improbable que una pequeña empresa tenga un equipo dedicado a la gestión de las crisis, menos aún una definición formal y muy delimitada de este tipo de responsabilidades. No obstante, esto no quiere decir que no tenga planes de contingencia, aunque sea a una escala informal, donde el empresario y sus empleados explotan su experiencia de acontecimientos traumáticos para tomar las medidas preventivas y correctoras necesarias para afrontarlas con acciones adecuadas en cada situación.

A pesar del escaso rigor y la superficialidad de este estudio, nos sirve al menos para llamar la atención sobre una limitación real en muchas pequeñas empresas y no solo en los países más pobres. Y es que una planificación informal puede servir para hacer frente a riesgos previsibles y frecuentes, pero no es muy útil para anticipar y corregir los problemas menos habituales. En estos casos, los microempresarios se beneficiarían bastante de una planificación más explícita y formalizada.

Fuentes:



J. R. Spillan; W. R. Crandall (2001). "Crisis Planning Among Guatemalan Small Business: The Assessment of Worst-Case Scenarios". *Journal of Business in Developing Nations*. Disponible en <http://www.rh.edu/academic>.

6. El éxito sostenible

La finalidad de la dirección estratégica no es simplemente asegurar la supervivencia de la empresa, sino dirigirla hacia el éxito. Este es un concepto poco preciso, pero muy utilizado para señalar de manera genérica hacia aquel resultado final al que tendría que aspirar toda organización; un poco como el concepto de la felicidad en el ámbito de la vida privada.

En este último capítulo, vamos a exponer dos de las herramientas que más usan las empresas en el proceso de análisis estratégico con el objeto de identificar aquellos elementos de la propia organización o de su entorno que más pueden contribuir o que más pueden obstaculizar el logro de la visión y los objetivos estratégicos. Estas herramientas son los factores clave del éxito y el análisis DAFO.

Pero no nos detendremos aquí, sino que vamos a proponer también otro enfoque, menos ortodoxo, para afrontar los retos y conducir la microempresa a buen término en un mundo caracterizado por la incertidumbre y el riesgo. El concepto de resiliencia nos va a permitir introducir algunos principios básicos de la permacultura y mostrar su utilidad para la supervivencia y el éxito de las microempresas.

Por último, vamos a plantear la cuestión de la sostenibilidad social y ecológica con objeto de mostrar que el éxito de una organización, como el de una persona, no se puede medir solo con variables a corto plazo o centradas en el rendimiento individual. En realidad, para que el éxito sea real y duradero, hace falta que no se logre a expensas del entorno natural y de la sociedad en su conjunto. En este sentido, la responsabilidad no es una palabra vacía, sino la esencia misma de la actividad económica de la empresa.

6.1. Los factores clave del éxito

Toda empresa desarrolla su actividad en un sector (o a veces en más de uno) con unas características específicas: un cierto entorno competitivo, un cierto tipo de producto o servicio, ciertos tipos de clientes, ciertas tecnologías de producción o distribución, ciertas formas de comunicación, entre otros. Obviamente, una microempresa tiene que ser muy consciente del sector donde desarrolla su actividad económica. No es lo mismo estar compitiendo para hacerse un lugar en el mercado de libros antiguos que vender gafas de sol por Internet. Sin una adecuada comprensión de aquellos factores específicos del sector que más contribuyen al éxito de las empresas que se dedican a él, la empresa no podrá elaborar o implementar una estrategia de marketing

realmente efectiva, ni tampoco gestionar de manera eficaz sus recursos y capacidades.

Los **factores clave del éxito** (*key success factors*) son aquellos elementos de la estrategia competitiva, de empresa o funcional que permiten a las empresas de un determinado sector o industria lograr una ventaja competitiva sólida y duradera.

Así pues, cada sector tiene sus factores clave del éxito específicos, que se resumen a menudo en una lista de tres o cuatro elementos. Así, por ejemplo, en el sector del libro antiguo los factores clave del éxito podrían ser la capacidad de establecer y participar en redes sociales especializadas, el conocimiento en profundidad de la historia editorial y un buen equipo de restauración de libros. En el sector de las gafas de sol en Internet, en cambio, los factores clave del éxito serían el diseño, la capacidad de producir con costes ajustados y la promoción en la Red.

Así pues, una microempresa que quiera entrar en un determinado sector debe saber identificar cuáles son los factores clave del éxito en ese sector. Existen varias herramientas para analizar el entorno competitivo y determinar los factores clave del éxito en un sector o industria. Sin embargo, en general, este tipo de modelos son demasiado complejos o prolíficos para las necesidades de las microempresas.

Un planteamiento quizás más adecuado en estos casos es aproximarse a la identificación de los factores clave del éxito como parte de un esfuerzo más amplio de análisis de la competencia en el sector. Este análisis incluiría:

- el estudio de mercado (dimensión, segmentos, motivadores de compra),
- el estudio de la estructura competitiva (cuotas de mercado, nichos, ventajas competitivas, recursos y capacidades),
- el *benchmarking* o evaluación comparativa de las estrategias de marketing de los competidores,
- la identificación de los factores clave del éxito en el sector.

6.2. El análisis DAFO

Como hemos visto en el capítulo anterior, uno de los pasos fundamentales del proceso de planificación estratégica es el análisis estratégico. Este consiste en un análisis del entorno competitivo, económico, social, político (análisis externo) y un análisis de los recursos y la capacidad de la propia organización (análisis interno). Para sistematizar y simplificar estos análisis, se usa

muy a menudo un esquema de cuatro puntos que se ha convertido en un tipo de estándar en la dirección empresarial.

El **modelo DAFO** (acrónimo de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) sintetiza de manera clara y comprensible los resultados del análisis externo e interna de la empresa, al incidir en los aspectos clave del entorno y de la organización que más pueden afectar a su viabilidad y al desempeño de sus objetivos estratégicos.

Hay que tener en cuenta que este modelo sirve para organizar de una manera sistemática la información, pero su utilidad real dependerá de la penetración y de la relevancia de los análisis. Además de ayudarnos a pensar de una manera más ordenada, el modelo DAFO sirve también para presentar las ideas con más claridad y en un formato fácilmente identificable y comprensible. Por eso, se recomienda usarlo como herramienta de comunicación, por ejemplo a la hora de presentar los elementos fundamentales de la estrategia en el plan de empresa.

Los cuatro elementos del modelo pueden clasificarse en función de dos ejes: análisis externo – interno / efecto desfavorable – favorable:

Figura 9. El modelo DAFO

*Contribució dels factors a la competitivitat,
viabilitat o èxit de l'empresa*

		Desfavorable	Favorable
<i>Descripció dels factors</i>	Elements de l'entorn	AMENACES	OPORTUNITATS
	Elements interns	DEBILITATS	FORTALESES

A partir del análisis externo, identificamos las amenazas y las oportunidades con las que la empresa se encuentra en la actualidad o podría encontrarse en el futuro:

- Las **amenazas** incluyen aquellos elementos del entorno que pueden afectar negativamente a la competitividad, a la viabilidad o al éxito de la empresa, como por ejemplo la aparición de nuevos competidores, una guerra comercial o una crisis económica general.
- Las **oportunidades** incluyen aquellos elementos del entorno que pueden afectar positivamente a la competitividad, a la viabilidad o al éxito de la empresa, como por ejemplo el crecimiento del mercado, la aparición de

Para saber más

G. Johnson; K. M. Scholes; R. Whittington (2006). *Dirección estratégica*. Madrid: Pearson.

nuevas tecnologías de producción o la elección de un Gobierno más eficaz.

Del mismo modo, a partir del análisis interno, identificamos las debilidades y las fortalezas de la empresa:

- Las **debilidades** incluyen aquellos elementos propios de la empresa (y por lo tanto sobre los que tiene cierto control) que contribuyen negativamente a su competitividad, viabilidad o posibilidades de éxito, como por ejemplo una gestión ineficaz, un servicio al cliente descuidado o unos costes demasiado altos.
- Las **fortalezas** incluyen aquellos elementos propios de la empresa (y por lo tanto sobre los que tiene cierto control) que contribuyen positivamente a su competitividad, viabilidad o posibilidades de éxito, como por ejemplo una buena imagen, un producto innovador o una situación financiera equilibrada.

Una vez hemos identificado los diferentes factores del análisis interno y externo, hay que evaluar la relevancia y ordenarlos en función de su importancia relativa. A partir de aquí, si estamos llevando a cabo una planificación estratégica completa, el modelo nos puede ayudar a formular opciones estratégicas adecuadas para afrontar las amenazas, aprovechar las oportunidades, corregir las debilidades y afianzar las fortalezas. Pero incluso si no vamos más allá, la elaboración de una matriz DAFO nos habrá permitido sistematizar el análisis estratégico y exponerlo de una manera efectiva en el plan de empresa.

6.3. La resiliencia

Llegados a este punto, tenemos que recordar una vez más que la creación y la gestión de una empresa, también de una microempresa, implica asumir una serie de riesgos que no se deben desdeñar nunca. La quiebra no es solo una posibilidad, sino en muchos casos, si tenemos que hacer caso de las estadísticas, una realidad muy presente.

En un contexto social y ecológico cada vez más incierto, con las economías modernas amenazadas por constantes crisis sistémicas (crisis del petróleo, crisis financiera, crisis de los alimentos, crisis del agua, crisis de la energía), la capacidad de las empresas y los individuos para adaptarse a los cambios y salir adelante a pesar de los choques que reciben es sin duda uno de los recursos más preciados.

Sobrevivir o morir

La Small Business Administration de los Estados Unidos estima que un 23,7% de las empresas pequeñas cierra tras dos años de funcionamiento y un 52,7% lo hace tras cinco años.

La **resiliencia** es un concepto de las ciencias físicas que indica la capacidad que tiene un material de absorber energía exterior y deformarse elásticamente pero sin romperse. La ecología y la organización de empresas han adoptado el concepto para referirse a la capacidad que tiene un sistema (ya sea un ecosistema o una organización) de recuperarse tras recibir choques externos.

En general, las discusiones actuales en torno al concepto de resiliencia en las organizaciones se centran en la preparación de los grandes sistemas interconectados de la economía moderna (las redes de telecomunicaciones, los entramados empresariales, los mercados o los Gobiernos) ante choques sistémicos. La microempresa no entra en estas discusiones, en parte por la actitud tradicional de la economía centralizada hacia los pequeños actores, en parte porque se considera que los riesgos aumentan a medida que aumenta la dimensión de la organización.

Y es que, aunque parezca paradójico, una de las fortalezas de las microempresas es justamente su resiliencia. Junto a los grandes mastodontes multinacionales, una microempresa puede adaptarse con más rapidez a los cambios repentinos y violentos del entorno, del mismo modo que una brizna de hierba tiene muchas más posibilidades de sobrevivir a un huracán que el roble centenario que se alza a su lado.

No obstante, esto no quiere decir que la microempresa tenga que olvidarse de tomar medidas activas para garantizar su supervivencia en un entorno incierto y lleno de amenazas. Una mayor resiliencia del conjunto de microempresas, estadísticamente hablando, puede ser un magro consuelo para la microempresa que cae víctima del golpe de viento. Y no se puede olvidar, como ya hemos comentado antes, que los riesgos inherentes a la actividad económica son bastante importantes en el caso de las empresas pequeñas y microempresas, que a menudo no tienen acceso a las ayudas públicas, al crédito o a las redes sociales en iguales condiciones que las grandes empresas.

Así pues, ante todos estos riesgos, es importante que la microempresa sea capaz de afianzar su resiliencia, adoptando las medidas necesarias para poder hacer frente a los cambios y a las amenazas del entorno, ya sea del entorno competitivo o del entorno general. Una de las maneras que tiene la microempresa de desarrollar la resiliencia es adoptando algunos de los principios de la permacultura.

La **permacultura** es una filosofía y un sistema de diseño, iniciado en Australia por Bill Mollison y David Holmgren, que intenta desarrollar

Para saber más

Y. Sheffi (2005). *The Resilient Enterprise: Overcoming Vulnerability for Competitive Enterprise*. Cambridge: MIT Press.

formas de ocupación humanas que respeten y tengan en cuenta las interconexiones y los ciclos naturales.

Ya hemos visto que la microempresa, ya sea en el ámbito local o global, se integra en redes complejas y dinámicas, auténticos ecosistemas con los que debe saber interactuar si quiere sobrevivir y prosperar. La aplicación de los siguientes principios (adaptados de los de David Holmgren) puede ayudar a lograr que esta integración sea más eficaz y, sobre todo, más duradera.

1) Observa e interactúa. La microempresa tiene que gestionarse a partir de la observación atenta del entorno y de una interacción inteligente con todo lo que la rodea.

2) Capta y almacena energía. En vez de gastar la energía (tanto la física como la mental) como si fuera inagotable, la microempresa tiene que intentar aprovecharla de una manera eficiente, cerrando los ciclos para evitar la dispersión y el derroche.

3) Obtén un rendimiento. La sostenibilidad a largo plazo no tendría sentido si no somos capaces de obtener un rendimiento suficiente para vivir aquí y ahora. Los beneficios presentes son un incentivo para seguir trabajando y mejorando los procesos que han permitido obtenerlos. La microempresa, por lo tanto, debe esforzarse para lograr el éxito en su actividad, pero sin introducir desequilibrios que puedan afectar negativamente a la sostenibilidad de este proceso.

4) Aplica la autorregulación y acepta la retroalimentación. Hay que esforzarse por desarrollar sistemas (de gestión, funcionales) que se mantengan y se regulen por sí mismos, de forma que no haya que intervenir continuamente con aportaciones de recursos externos o correcciones forzadas.

5) Utiliza y valora los recursos renovables. Los recursos renovables son todos aquellos que se renuevan y se reemplazan mediante procesos naturales en periodos razonables, sin necesidad de grandes aportaciones no renovables. Esto incluye las energías naturales, pero también todos aquellos recursos que genera la empresa en su actividad normal y que son susceptibles de autogenerarse, siempre y cuando el sistema esté bien diseñado (como el entusiasmo o la creatividad, por ejemplo).

6) Deja de generar desechos. Una microempresa eficiente es aquella que es capaz de reaprovechar al máximo todo lo que produce y evita tanto como puede generar desechos o contaminar el entorno donde se integra. Hay que recordar que es muy fácil generar desechos en medio de la abundancia, pero que esta facilidad puede ser la causa de las carencias futuras.

Para saber más

D. Holmgren (2002).
Permaculture: Principles and Pathways Beyond Sustainability. Hepburn: Holmgren Design Services.

Podemos encontrar una traducción castellana de los principios en http://www.holmgren.com.au/dlfiles/pdfs/esencia_PC_Espanol_eBook.pdf.pdf.

7) Diseña a partir de los patrones hasta los detalles. Un principio útil para diseñar la organización y la estrategia de la microempresa es empezar por las líneas más generales e ir perfilando los detalles, tal como haría una araña construyendo su telaraña.

8) Integra más que segrega. Una gestión funcional y autorregulada de la microempresa tiene que ser capaz de integrar los diferentes elementos del sistema, de forma que cada uno sirva a las necesidades del conjunto y se alimente de los productos de los demás elementos. El modelo de la empresa red, donde todo está interconectado, reconoce la importancia de este principio.

9) Aplica soluciones lentas y pequeñas. Los sistemas deben diseñarse para efectuar funciones a la escala más pequeña y energéticamente eficiente para esta función. La microempresa misma, en cuanto forma de organización empresarial adaptada a las necesidades de las personas (y no que adapta a las personas a las necesidades de la organización) es un buen ejemplo de este principio. Pero también internamente hace falta que la microempresa refleje, tanto en el diseño como en la gestión, estas economías de la lentitud y la pequeña escala.

10) Utiliza y valora la diversidad. La enorme diversidad de los sistemas y entornos naturales es un buen ejemplo para las microempresas que quieren desarrollar su resiliencia. La variedad de formas de vida que la evolución ha generado en la naturaleza puede ser replicada hasta cierto punto en la organización, al diversificar los riesgos y trabajar positivamente con la complejidad.

11) Utiliza las aristas y valora lo marginal. Hay que reconocer el valor y la contribución de las aristas, de los espacios marginales y escondidos, en la productividad y estabilidad del sistema. La gestión de la microempresa tiene que tenerlo en cuenta a la hora de diseñar sus estrategias funcionales y competitivas.

12) Utiliza y responde creativamente al cambio. La resiliencia de una microempresa (como de otras organizaciones y sistemas) depende en buena medida de su capacidad para responder de manera creativa a los cambios del entorno, para innovar y buscar nuevas soluciones para nuevos problemas. El cambio es, paradójicamente, la garantía de la durabilidad.

6.4. La microempresa verde y responsable

El impacto global y la amenaza sistémica que representa el cambio climático (ved el caso de estudio al final del capítulo) han puesto por primera vez la cuestión medioambiental al frente de las preocupaciones de empresas, Gobiernos y ciudadanos de todo el mundo. A pesar de que el ecologismo lleva décadas advirtiendo de las inevitables y nefastas consecuencias de mantener un modelo de crecimiento ilimitado y de sostener la economía con fuentes de energía tan precarias y contaminantes como los combustibles fósiles, una verdadera conciencia global de los problemas solo ha empezado a emerger, y todavía de manera insuficiente, en los últimos años.

Para la microempresa, la economía verde que empieza lentamente a abrirse no es solo el entorno donde tendrá que desarrollar su actividad futura, sino una fuente de nuevas oportunidades. Las empresas que mejor podrán aprovechar este nuevo contexto serán aquellas que sean capaces de integrar de forma eficaz la conciencia ecológica en su gestión y definición de negocio, y no simplemente usarla como un reclamo de marketing o una declaración de buena voluntad.

De una forma u otra, tanto si lo hace por interés como por convicción, tanto si se dirige directamente al creciente mercado de productos y servicios ecológicos como si incorpora medidas de ahorro energético o de control de residuos, la microempresa verde no es una simple moda, sino un cambio estructural en el entorno económico y social. Sin duda, podemos poner en entredicho el impacto real de esta transformación y preguntarnos hasta qué punto una nueva generación de productos verdes servirá realmente para parar la inexorable devastación del planeta y de las diversas formas de vida que lo habitan. Sin embargo, desde la perspectiva del microempresario individual, estas cuestiones no tienen solución. Confrontado con el reto y el riesgo de crear o gestionar una microempresa, de la que dependerá quizás la supervivencia y la prosperidad de su familia, es natural que su prioridad sea garantizar el éxito de la empresa.

Ahora bien, tal como hemos querido insistir a lo largo de todo este curso, el éxito no es simplemente la obtención de una rentabilidad por encima de la media del sector o el crecimiento incontrolado de los ingresos y los activos. El éxito se mide, tanto a escala individual como colectiva, por la mejora en la calidad de la vida. El rendimiento económico puede ser, en este sentido, un medio para conseguir este objetivo. Pero si invertimos las prioridades, si no somos capaces de incorporar la responsabilidad social y medioambiental en nuestras decisiones y en la actividad diaria, si no nos damos cuenta de que la mejora de la vida de los que nos rodean, tanto los humanos como los no humanos, es también una parte esencial de nuestro negocio, los beneficios acumulados serán solo un espejismo inconsistente y efímero del verdadero éxito.

*Caso de estudio 6***La resiliencia climática de las microempresas británicas**

Las microempresas del Reino Unido se están tomando muy en serio las amenazas derivadas del cambio climático. Los principales efectos negativos para sus negocios del calentamiento global y de los demás efectos sistémicos provocados por la emisión continua de gases de efecto invernadero desde el inicio de la Revolución Industrial (uno de los principales protagonistas de la cual ha sido, justamente, el Reino Unido y, en especial, Inglaterra) son los siguientes:

- inundaciones más frecuentes y más severas,
- veranos más calurosos,
- veranos más secos,
- cambios en la frecuencia y la severidad de las tormentas y los vientos.

Los impactos económicos de estos cambios no son hipotéticos, sino muy reales. Se calcula que las inundaciones del 2007 costaron a los negocios británicos unos tres billones de libras y algunos expertos calculan que el coste directo para la economía británica de las inundaciones llegará a los diez billones de libras en el 2025. En cuanto al coste de todos los impactos derivados del cambio climático, podría superar los 75 billones de libras anuales.

Conscientes de la situación, muchas empresas británicas (un 35%, según algunos cálculos) ya han tomado medidas preventivas y han adoptado planes de contingencia para hacer frente a los efectos del cambio climático. La Ley del Cambio Climático del 2008, por otro lado, obligará a otras muchas a tomar medidas durante los próximos años.

Uno de los sectores que está desarrollando mecanismos para hacer frente a los efectos del cambio climático es el de las pequeñas empresas y las microempresas, muy especialmente en la región del West Midlands, donde las inundaciones han tenido efectos más devastadores (en el 2007 las empresas de la región tardaron veintiséis semanas de media en recuperarse de la crecida de los ríos). Algunas de las medidas que han tomado estas empresas son las siguientes:

- comprobar el estado de las pólizas de seguros y reforzarlas,
- levantar defensas contra las inundaciones,
- proveerse del equipamiento necesario para limpiar tras una inundación,
- considerar la posibilidad de cambiar el lugar de su actividad para reducir los riesgos,
- seguir los partes meteorológicos y conectarse a sistemas de alerta,
- adaptar el diseño y la distribución de los locales para prevenir daños eléctricos,
- instalar sistemas de conducción de agua y drenaje.

Estas y otras medidas han permitido a muchas microempresas aumentar sensiblemente su resiliencia climática. Un ejemplo es Pixley Berries, un pequeño productor de fruta de Herefordshire que perdió inesperadamente la cosecha de 1998 debido al cambio climático. A raíz de este incidente, la empresa investigó cómo el aumento del calor y de la lluvia afectaba a su producción, así visitó explotaciones extranjeras e identificó variedades que se ajustaran mejor al nuevo clima. También ha invertido en nueva maquinaria y en sistemas de control y almacenamiento más adecuados. Esto le ha permitido evitar más fallos en las cosechas y afrontar el futuro con más seguridad.

Como es sabido, Cataluña también está sufriendo ya las consecuencias del cambio climático, con fenómenos meteorológicos más violentos, veranos más secos y cálidos, incendios e inundaciones. Así pues, también aquí las microempresas se podrían beneficiar de un ejercicio de análisis y previsión climática, aumentando su resiliencia con medidas concretas, antes de darse cuenta de que lo han perdido casi todo y de que los seguros solo les devuelven una parte.

Fuentes:

www.ukcip.org.uk
www.defra.gov.uk
[www.cbi.org.uk/climate change](http://www.cbi.org.uk/climate%20change)



http://www.ukcip.org.uk/wordpress/wp-content/business_casestudies/WMCC_BusinessGuide_July2010.pdf

Resumen

Este curso ha expuesto los elementos esenciales de la gestión y la dirección de microempresas, al dirigirse fundamentalmente a aquellas personas que se plantean crear una o asumir la gestión de una que ya existe.

A lo largo de los seis capítulos, hemos proporcionado algunas herramientas que pueden ser útiles para diseñar la estructura organizativa de la microempresa, gestionar las necesidades financieras, elaborar una estrategia de marketing efectiva, gestionar de una manera adecuada el crecimiento, comenzar un proceso de planificación estratégica y reflexionar sobre los factores que permiten lograr el éxito de manera responsable y sostenible.

Los instrumentos que hemos puesto al alcance del microempresario son solo una pequeña parte de una caja de herramientas que puede ir ampliándose con lecturas adicionales (como algunas de las propuestas a lo largo del texto), otros cursos de formación, el asesoramiento de expertos o la experiencia personal. En este sentido, hay que decir que todas las recomendaciones y modelos que se pueden proponer a escala teórica tienen solo un carácter orientativo y preliminar. La gestión de una microempresa, con sus características y retos particulares, es siempre una aventura única, llena de satisfacciones y riesgos imponderables.

Pasado un cierto tiempo, no mucho en realidad, el microempresario o la microempresaria (a los que nos hemos dirigido en este texto de manera indistinta, más que nada por no enredarlo de forma innecesaria) ya se han vuelto más expertos en su negocio que cualquier experto en gestión y dirección de empresas. Esto no quiere decir que no tenga que seguir aprendiendo, ampliando su caja de herramientas con nuevas técnicas y conocimientos, pero haría bien en permanecer sobre todo atento a su entorno, observar con atención todo lo que le rodea, ya sea el contexto económico, político y social, el entorno natural y el entorno competitivo o, sencillamente, las preocupaciones y las necesidades de sus clientes. Por muy útiles que puedan ser los cursos, las conferencias y los libros, como de verdad se aprende a gestionar y dirigir una microempresa —o, ya puestos, cualquier tipo de organización— es arremangándose.

Actividades

1. Salid a pasear por una calle comercial importante de vuestro pueblo o ciudad. Id apuntando todos los negocios que os parezcan funcionar con un régimen de franquicia y evaluad del 1 al 10 la afluencia de público, la calidad del producto o servicio que ofrecen, la localización, el servicio al cliente, el nivel de precios y otros factores que creáis importantes. De vuelta en casa, haced las consultas en Internet necesarias para averiguar si vuestras intuiciones eran correctas y cuáles de las empresas que habéis identificado son realmente franquicias. Si tuvierais que quedaros con una y gestionarla para sacar beneficios, ¿con cuál os quedarías? ¿Por qué?
2. Elaborad una hoja de cálculo con algún programa informático (tipo Excel) para presupuestar los flujos de efectivo personales durante los próximos doce meses (flujos mensuales). ¿Qué tensiones de tesorería prevéis? ¿Cómo las afrontarías? Debajo mismo de este presupuesto, construid otra plantilla para recoger los flujos de efectivo reales que tenéis cada mes. Al cabo de unos meses, comparad los presupuestados con los reales. ¿Ha sido acertada la planificación? Si no lo ha sido, ¿qué ha fallado?
3. ¿Tenéis algo en casa que ya no uséis? Entrad en eBay.es y, si todavía no lo habéis hecho, daos de alta y poned a la venta el trasto. ¿Hay compradores potenciales? ¿Cómo se desarrolla el proceso de subasta? Una vez vendido, o no vendido, analizad con detalle los diferentes elementos de la venta del producto con objeto de determinar los factores del éxito o del fracaso (calidad del producto, atención al comprador, redacción del anuncio, precios, competencia). Intentad hacer un *benchmarking* con otros vendedores de productos parecidos. ¿Qué conclusiones sacáis de este experimento y del análisis?
4. Imaginad un producto cualquiera que se pueda comprar por Internet (una herramienta de jardinería, una prenda de ropa, un aparato electrónico, lo que queráis). Ahora buscad en Google una tienda española (dominio .es) que venda este producto y otra inglesa (dominio .co.uk) que también lo venda. Comparad las dos desde el punto de vista de un cliente potencial. Analizad la calidad y el diseño de la página web, la facilidad para encontrar la información, la presentación del producto, el acceso a los mecanismos para encargar el pedido, las condiciones de venta, el servicio posventa, los costes de envío y demás. Si tuvierais que comprar el producto de verdad, sin tener en cuenta vuestra ubicación actual, ¿en cuál de las dos páginas lo compraríais? ¿Por qué? Ahora enviad un correo

electrónico al servicio de atención al cliente de cada una de las páginas para pedirles que os aclaren algún aspecto concreto del producto o del servicio que ofrecen. Comparad las dos respuestas: el tiempo que tardan, el tono de la respuesta, la calidad y la cantidad de la información que os dan, entre otros. ¿Qué conclusiones extraéis de esta comparativa?

5. ¿Cómo veis vuestra situación profesional (o empresarial) de aquí a dos años? Plantead tres posibles escenarios (uno optimista, uno neutro y uno pesimista), elaborando las diferentes variables y consecuencias personales. Ponedlos por escrito y cuantificad las variables con tanta precisión como sea posible. Una vez elaborados, concentraos en el peor de los escenarios. ¿Qué podéis hacer ahora mismo para prepararos ante la eventualidad que este sea el futuro que os espera? Analizad también los otros escenarios, intentando discernir las implicaciones para vuestra situación presente y los cambios que os puede obligar a introducir desde ahora mismo.

6. Entrad en <http://80.33.141.76/agenda21/petjada/petjada.html> y calculad la huella ecológica con la aplicación que encontraréis en la página. ¿Os parece muy alta? Imaginad qué cambios en el estilo de vida podríais introducir para reducirla a niveles aceptables. Intentad aplicar estos cambios durante una o dos semanas. Al final de este periodo, ¿encontráis que vuestra vida se ha empobrecido o se ha enriquecido con los cambios? ¿Os ha costado mucho introducirlos? ¿Qué beneficios personales y para el entorno natural y social se derivan? Si os decidierais a crear una microempresa, ¿cómo podríais hacer para que la actividad económica produjera los mismos beneficios? ¿Creéis que vale la pena aplicar estos cambios de forma permanente a vuestra vida? Y entonces, ¿por qué no lo hacéis?

Bibliografía

Aymerich, R. (2007). *Fet a casa: La innovació a les empreses catalanes*. Barcelona: Viena. ISBN 978-84-8330-436-5.

Churchill, N.; Lewis, V. (1983, mayo-junio). "The Five Stages of Small Business Growth". *Harvard Business Review*.

Drucker, P. F. (2000). *La gestió en temps de grans canvis*. Barcelona: Edicions de la Universitat Oberta. ISBN 84-8429-010-7.

English, J. (2002). *Going Solo in Your Own Small Business*. Crows Nest: Allen & Unwin. ISBN 86-508-606-1.

Gerber, M. E. (2010). *The Most Successful Small Business in the World: The Ten Principles*. Hoboken: John Wiley & Sons. ISBN 978-0-470-50362-1.

Grant, R. M. (2006). *Dirección estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid: Thomson-Civitas. ISBN 84-470-2658-2.

Muñoz-Bullón, F. (2010). *Dirección de empresas: nociones teóricas y ejercicios prácticos*. Cizur Menor: Civitas Thomson Reuters. ISBN 97-884-4703-375-1.

Reid, G. C. (2006). *The Foundations of Small Business Enterprise: An Entrepreneurial Analysis of Small Firm Inception and Growth*. Londres: Routledge. ISBN 0-203-44843-X.

Sherraden, M. S.; Sanders, C. K.; Sherraden, M. (2004). *Kitchen Capitalism: Microenterprise in Low-Income Households*. Albany: State University of New York. ISBN 338-6-42-0973.

Strauss, S. D. (2008). *The Small Business Bible: Everything You Need to Know to Succeed in Your Small Business*. Hoboken: John Wiley & Sons. ISBN 978-0-470-26124-8.