

Dirección y gestión de microempresas

Ignasi Ribó Labastida

25 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

Presentación.....	4
Objetivos	5
Competencias.....	6
Contenidos.....	7
Metodología.....	9
Planificación del aprendizaje.....	11
Actividades.....	14
Evaluación.....	15
Herramientas disponibles en el aula.....	17
Bibliografía.....	19

Presentación

Esta guía de aprendizaje acompaña al curso *Dirección y gestión de microempresas* y establece las pautas esenciales con el objeto de ayudar al estudiante a planificarse y aprovechar al máximo el estudio. No obstante, hay que tener en cuenta que los detalles de la planificación y las actividades que se realizarán a lo largo del curso los concretará el consultor del aula.

El curso *Dirección y gestión de la microempresa* presenta de forma sencilla, asequible y práctica aquellos conceptos de la gestión de empresas que pueden ser de utilidad para el emprendedor o el gestor de una microempresa. Además de proporcionar las herramientas necesarias para la gestión, el curso aspira también a hacer reflexionar al estudiante sobre algunas tendencias relevantes del entorno de la microempresa, como las oportunidades abiertas por la Red y las tecnologías digitales, la importancia de la sostenibilidad ecológica o la necesidad de mejorar la capacidad de las organizaciones para afrontar crisis y choques sistémicos. La ambición del curso es, al fin y al cabo, 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 capítulos. 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 capítulos, de cariz más general, permiten mejorar las capacidades directivas del microempresario, sobre todo en cuanto a la planificación y la dirección estratégicas.

El estudiante tendrá la ocasión de desarrollar las competencias necesarias de una manera aplicada y práctica, con la elaboración de un trabajo en grupo que le obligará a enfrentarse con las cuestiones clave de la gestión y dirección de la microempresa.

Objetivos

Los objetivos específicos del 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 del trabajo en red 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.

Competencias

El trabajo que se llevará a cabo a lo largo del curso tendrá que permitir que el estudiante desarrolle las siguientes **competencias genéricas**:

- capacidad de analizar situaciones complejas
- capacidad de sintetizar ideas y proyectos de manera efectiva
- capacidad crítica y reflexiva
- aprendizaje autónomo
- capacidad de aplicar conocimientos teóricos a situaciones reales
- capacidad de trabajar en equipo

Asimismo, el curso pretende que el estudiante desarrolle las siguientes **competencias específicas** referidas a la gestión y la dirección de microempresas:

- capacidad de aplicar los conceptos básicos de la gestión empresarial a la gestión de una microempresa
- capacidad de elaborar un plan de empresa adaptado a las necesidades específicas de la organización y del entorno
- capacidad de pensar estratégicamente
- capacidad de adaptarse a los cambios y de fomentar la innovación
- capacidad de aprovechar las nuevas tecnologías y las oportunidades de la Red
- capacidad de incorporar las dimensiones éticas, medioambientales y humanas a la gestión de la microempresa

Contenidos del curso

1. La organización de la microempresa

- 1.1. ¿Por dónde empezar?
- 1.2. La estructura legal
- 1.3. La estructura contractual
- 1.4. La estructura funcional
- 1.5. La motivación

2. La gestión financiera

- 2.1. El capital inicial
- 2.2. El capital circulante
- 2.3. La contabilidad
- 2.4. Los flujos de efectivo (*cash-flow*)
- 2.5. La fiscalidad

3. Marketing y oportunidades en red

- 3.1. El marketing mix
- 3.2. La ventaja competitiva
- 3.3. La Red y el comercio electrónico
- 3.4. El cliente por encima de todo

4. La gestión del crecimiento

- 4.1. Los estadios de crecimiento
- 4.2. Gestionar el crecimiento
- 4.3. Gestionar el decrecimiento
- 4.4. Gestionar el propio tiempo
- 4.5. La esencia fina...

5. La planificación estratégica

- 5.1. La misión, la visión y los objetivos estratégicos
- 5.2. El proceso de dirección estratégica
- 5.3. El plan de empresa
- 5.4. Adaptarse a los cambios
- 5.5. Las fuentes de la innovación

6. El éxito sostenible

- 6.1. Los factores clave del éxito
- 6.2. El análisis DAFO
- 6.3. La resiliencia
- 6.4. La microempresa verde y responsable

Metodología

El curso se va a desarrollar de acuerdo con la metodología de la Universitat Oberta de Catalunya. En el curso destacan los siguientes elementos metodológicos:

1) Organización del curso. Cada curso tiene delimitadas las competencias previas, las competencias que se deben alcanzar y los objetivos de aprendizaje. Los contenidos se han elaborado basándose en esta información, por lo que los materiales didácticos y las actividades de aprendizaje planteados son las herramientas fundamentales para alcanzar los objetivos y competencias del curso. En el apartado “Planificación del aprendizaje” de esta guía podéis consultar el mapa de navegación del curso. Se interrelacionan objetivos, contenidos, actividades y temporalización, que es una herramienta que permitirá al participante organizar su tiempo con el objetivo final de superar el curso. La temporalización para el estudio se planea teniendo en cuenta el tiempo que es aconsejable dedicar a cada una de las actividades. Si bien cada persona es quien acabará marcando el ritmo de estudio, lo que aquí proponemos está pensado para que se pueda seguir adecuadamente la evaluación continua que se ha establecido.

2) Acción de consultoría. El aprendizaje se basa en la resolución de actividades y casos prácticos que propone el consultor (o profesores virtuales). El profesor consultor se dirige a los participantes para orientarlos y ayudarlos en las dificultades que le surgen en el proceso de aprendizaje y le aporta retroalimentación (*feedback*) de manera constante. Asimismo, comprueba que cada participante alcance los objetivos pedagógicos y desarrolle las competencias profesionales previstas y definidas en la guía de aprendizaje. Hace la evaluación formativa y personalizada del participante según la previsión del curso.

3) Evaluación continua del aprendizaje. Las competencias del curso se alcanzan a partir del planteamiento por parte del consultor de ejercicios o actividades de aprendizaje adaptados a las características del curso. Las actividades se basarán en la aplicación de los conocimientos a situaciones concretas de un puesto de trabajo. Las actividades propuestas serán evaluadas de forma que suponen una evaluación formativa para el participante. La evaluación continua de este curso consistirá en la elaboración de un informe donde, a partir de una microempresa concreta, se recogerán algunos de los aspectos esenciales del plan de empresa (organización, finanzas, marketing y estrategia). Este informe se elaborará en grupos de trabajo reducidos (tres o cuatro estudiantes por grupo) y se entregará colectivamente.

4) Material didáctico. Los participantes disponen de material didáctico específico y de materiales de consulta y orientaciones técnicas propuestas por el consultor. Se recomienda la lectura de los materiales didácticos como base del aprendizaje y del logro de competencias específicas. Con todo, el consultor es quien orientará sobre la lectura de los materiales didácticos y el procedimiento más adecuado para resolver los problemas o casos que se propongan.

Planificación del aprendizaje

Tema	Objetivos	Materiales	Actividades	Tiempo estudio	Tiempo curso
1. Introducción	<ol style="list-style-type: none"> 1. Introducción del curso. 2. Presentación de los estudiantes y del consultor. 3. Exposición de la metodología de los grupos de trabajo y de la evaluación continua. 	<ul style="list-style-type: none"> • Introducción y objetivos (págs. 1-6) • El plan de empresa (págs. 57-60) • Documento: http://inicia.gencat.cat/inicia/cat/plaempresa.do • Enunciado de la evaluación continua 	Grupo de trabajo: presentaciones. Discusión de la metodología de trabajo y del esquema del plan de empresa.	4 horas	3 días
2. Organización	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conocer las principales formas de organización de la microempresa, en el ámbito de la estructura legal, contractual y funcional. 2. Valorar la importancia de las personas en una microempresa, tanto en cuanto a la organización como a la motivación. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capítulo 1. La organización de la microempresa (págs. 7-20) • Caso de estudio 1. La Fageda, yogures con ética (págs. 21) 	Grupo de trabajo: definición de la estructura organizativa .	8 horas	7 días
3. Finanzas	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entender las diferentes necesidades de capital de una microempresa y los instrumentos para financiarlas. 2. Entender el proceso contable. 3. Entender el concepto de flujos de efectivo y cómo elaborar un presupuesto de flujos de efectivo. 4. Valorar la importancia de conocer las obligaciones fiscales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Capítulo 2. La gestión financiera (págs. 22-25) • Caso de estudio 2. Grameen Bank, el microcrédito y las mujeres (pág. 32) • Capítulo 2. La gestión financiera (págs. 26-29) • Capítulo 2. La gestión financiera (págs. 29-31) • Capítulo 2. La gestión financiera (pág. 31) 	Grupo de trabajo: discusión de las necesidades financieras de la microempresa y de las posibles fuentes de financiación. Definición del plan financiero .	8 horas	7 días

Tema	Objetivos	Materiales	Actividades	Tiempo estudio	Tiempo curso
3. Marketing	<ol style="list-style-type: none"> Entender los conceptos fundamentales de una estrategia de marketing y el marketing mix. Entender las fuentes de la ventaja competitiva. Conocer las oportunidades del marketing en red y del comercio electrónico. Valorar la importancia del servicio al cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> Capítulo 3. Marketing y oportunidades en red (págs. 33-38) Capítulo 3. Marketing y oportunidades en red (págs. 38-41) Capítulo 3. Marketing y oportunidades en red (págs. 41-42) Caso de estudio 3. eBay, el mercado global de las microempresas (pág. 43) Capítulo 3. Marketing y oportunidades en red (pág. 42) 	<p>Grupo de trabajo: discusión de la estrategia de marketing de la empresa. Definición del marketing mix.</p>	8 horas	7 días
4. Crecimiento	<ol style="list-style-type: none"> Entender los estadios del crecimiento de una pequeña empresa. Entender las necesidades y las opciones de gestión de una empresa en procesos de crecimiento y decrecimiento. Valorar la importancia de la gestión del tiempo personal y de mantener una dimensión humana de la empresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Capítulo 4. La gestión del crecimiento (págs. 44-48) Capítulo 4. La gestión del crecimiento (págs. 48-50) Caso de estudio 4. Outlet Viajes, una agencia <i>low cost</i> (pág. 52) Capítulo 4. La gestión del crecimiento (págs. 50-51) 	<p>Grupo de trabajo: continuación de la discusión sobre la estrategia de marketing.</p> <p>Elaborar los puntos del plan de empresa (estructura organizativa, plan financiero y marketing mix).</p>	8 horas	7 días

Tema	Objetivos	Materiales	Actividades	Tiempo estudio	Tiempo curso
5. Planificación estratégica	<ol style="list-style-type: none"> Entender los elementos fundamentales del proceso de planificación estratégica. Saber cómo elaborar un plan de empresa. Valorar la importancia de la capacidad de adaptarse a los cambios y de la innovación. 	<ul style="list-style-type: none"> Capítulo 5. La planificación estratégica (págs. 53-57) Capítulo 5. La planificación estratégica (págs. 57-61) Capítulo 5. La planificación estratégica (págs. 61-63) Caso de estudio 5. La gestión de las crisis en las pequeñas empresas de Guatemala (pág. 64) 	<p>Grupo de trabajo: definición de la misión y los objetivos estratégicos de la empresa. Acabar de elaborar los puntos del plan de empresa.</p>	8 horas	7 días
6. Dirección estratégica	<ol style="list-style-type: none"> Entender el concepto y la aplicación de los factores clave del éxito de un sector. Entender el concepto y la aplicación del modelo DAFO. Valorar la importancia de la resiliencia y de la sostenibilidad para la microempresa. 	<ul style="list-style-type: none"> Capítulo 6. El éxito sostenible (págs. 65-66) Capítulo 6. El éxito sostenible (págs. 66-68) Capítulo 6. El éxito sostenible (págs. 68-72) Caso de estudio 6. La resiliencia climática de las microempresas británicas (pág. 73) 	<p>Grupo de trabajo: acabar y entregar el documento final con:</p> <ol style="list-style-type: none"> misión y objetivos estratégicos estructura organizativa plan financiero marketing mix 	6 horas	4 días

Actividades

La evaluación continua del curso constará de un trabajo práctico que se llevará a cabo en grupos de tres o cuatro estudiantes. Cada grupo debatirá virtualmente a lo largo del curso y elaborará conjuntamente un informe final que presentará al consultor antes de la fecha tope de entrega. Los grupos trabajarán sobre el enunciado de un caso, donde se presentará una microempresa ficticia con actividades en un determinado sector. El enunciado incluirá un plan de empresa parcial, con los siguientes elementos:

- 1) presentación de la empresa
- 2) origen de la empresa
- 3) presentación del equipo directivo
- 4) descripción del producto o servicio
- 5) descripción del mercado
- 6) descripción de la competencia
- 7) información financiera (balance, cuenta de resultados y otras informaciones relevantes)

El objetivo de los grupos de trabajo será definir y consensuar algunos de los elementos básicos que faltan en este plan de empresa, de forma que la gestión de la microempresa en cuestión pueda ser la óptima. En concreto, se tendrá que definir:

- 1. la misión y los objetivos estratégicos**
- 2. la estructura organizativa (estructura legal, contractual, funcional, distribución de responsabilidades, evaluación de la motivación y de las políticas de personal)**
- 3. el plan financiero (necesidades y aplicaciones, fuentes de financiación, impacto sobre los resultados, análisis de liquidez, solvencia, viabilidad)**
- 4. el marketing mix (estrategia de producto, posición, precio y promoción)**

Al final del curso, cada grupo de trabajo entregará un informe final, sintético y con una presentación profesional, donde se expondrán y se justificarán estos cuatro elementos del plan de empresa.

Evaluación

La metodología de trabajo que se sigue es **la evaluación continua**. La evaluación continua ofrece muchas ventajas en un entorno no presencial de aprendizaje:

- Permite establecer un ritmo de seguimiento y trabajo constante necesario para el aprendizaje de cualquier contenido. El hecho de ir avanzando progresivamente en el estudio, trabajo y asimilación de cada contenido contribuye a llegar, de una forma más fluida, al logro final de unos buenos conocimientos.
- Permite a cada persona ponderar el grado de asimilación del contenido que va trabajando mediante la actividad, a la vez que puede poner de relieve dudas que el estudio individual habría podido hacer pasar inadvertidas.
- Permite al consultor valorar si la persona ha alcanzado o no los conceptos trabajados en cada una de las actividades propuestas. Las actividades de evaluación continua tienen como objetivo que el alumno haga unos ejercicios prácticos que ilustren si es capaz de llevar a la práctica los conceptos que ha ido estudiando. Está claro que su seguimiento requiere un esfuerzo, pero es del todo recomendable su seguimiento y constituye un factor clave para el logro con éxito de los objetivos docentes.

La evaluación continua se basa en el desarrollo de las actividades, casos prácticos, ejercicios y debates que se llevan a cabo durante el curso y que los consultores evalúan. Hay que seguir las indicaciones y los consejos adicionales sobre el formato y la estructura en los que se tienen que resolver las actividades planteadas. También es posible que alguna de las actividades consista en un debate, donde los consultores valorarán las aportaciones y el esfuerzo de participación.

Entrega de las actividades

El estudiante hará llegar las actividades resueltas a través del buzón de entrega de actividades del aula (y cuyo acceso de lectura es exclusivo del profesorado). Este espacio es exclusivo de entrega, NO es el espacio indicado para resolver dudas con el consultor. Para resolver dudas, podéis mandar un mensaje a su correo personal. Las actividades de evaluación continua son personales y su resolución es individual, a menos que se trate de una actividad en grupo. Esto no es obstáculo para que se dé una fase previa de discusión del contenido de la actividad en el ámbito del grupo, pero exige la entrega de una actividad individual y diferenciada. La entrega de una actividad copiada o duplicada de otra persona perteneciente al mismo grupo o a otro comportará la consideración de la actividad como no presentada para todas las personas implicadas.

Calificación

Cada una de las actividades del curso se evalúa a partir de los siguientes parámetros:

Apto: se han alcanzado correctamente los conocimientos

No apto: no se han alcanzado los conocimientos

Mediante el registro de la evaluación continua, accederéis a la nota del curso. Las calificaciones estarán introducidas en el plazo aproximado de una semana desde el cierre del plazo de entrega de la actividad correspondiente. El consultor informará en el tablón de su publicación y podrá proponer un guión de soluciones o los errores más frecuentes que se hayan detectado en la tarea de corrección de las actividades entregadas.

En el caso de que el participante haya superado el curso, recibirá la certificación de Apto. En el caso de no haber superado el curso, la calificación final será No apto.

Herramientas disponibles en el aula

Las funcionalidades de las herramientas disponibles al aula son las siguientes:

Espacio comunicación:

La interacción de los/de las consultores/se con los/las estudiantes se dará, de manera orientativa, siguiendo estas pautas:

Tablón del/ de la profesor/a:

Es el espacio básico de comunicación del/de la consultor/a con los/las estudiantes, de visita imprescindible para el seguimiento del curso. Se podrán encontrar, principalmente, las siguientes informaciones:

1. Mensaje de presentación de los y las consultores/se y de bienvenida.
2. Guía de aprendizaje.
3. Planificación temporal del curso.
4. Especificación de las actividades a realizar para seguir la evaluación continuada (incluyendo fechas de remisión, etc.).
5. Notas varias referentes al seguimiento del curso.
6. Puesta en común de respuestas a dudas particulares que se consideren de interés general para el grupo.

Debate:

En este espacio se podrán realizar debates, siempre iniciados por el/por la consultor/a. Estos pueden formar parte de la evaluación continuada o bien, eventualmente, se pueden proponer sin que se incluyan en la evaluación. Se espera la participación activa de las personas participantes en el curso.

Foro:

Este es un espacio de comunicación informal abierto a las iniciativas tanto de consultores/as cómo de los propios y propias estudiantes. Por ejemplo:

- Mensaje de presentación de los y las estudiantes.
- Problemas sobre temas de configuración y funcionamiento del entorno al aula, que pueden ser resueltos entre los propios y propias estudiantes y, en ocasiones, por el consultor o la consultora.

- Se pueden plantear dudas, comentarios y cuestiones referidas a los contenidos de la asignatura que los/las estudiantes quieran compartir con el resto de participantes.
- Explicitación de inquietudes respecto a la nueva experiencia que supone estudiar en una universidad virtual.
- Comentarios sobre temas de carácter profesional, sobre el funcionamiento de los módulos y las pruebas de evaluación continuada, entre otras.
- Permite proponer temas de actualidad relacionados con los módulos y que se quieran plantear como debate (direcciones de Internet, noticias de prensa, artículos, etc.).
- Comentarios sobre la marcha del curso.
- Comentarios, observación de errores y sugerencias sobre los materiales de los módulos.
- Y cualquier otra cosa a iniciativa de los y de las alumnas.

Espacio de planificación:

En este espacio del aula se puede consultar el calendario del curso..

Espacio de recursos:

En este espacio se incluye el material didáctico, la Guía de aprendizaje y otros materiales y/o recursos de consulta. Aun así se incluyen diferentes fuentes de información que se pueden utilizar durante el curso como material complementario, a requerimiento de los consultores/se.

Espacio de evaluación:

En este espacio encontraréis el buzón de Prácticas, para la entrega de las actividades, y también podréis tener acceso a vuestro registro de calificaciones así como vuestro expediente académico.

Tablón e-formació UOC-SOC:

En él se podrán encontrar diferentes informaciones de carácter general para el buen desarrollo del curso.

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