

Direcció i gestió de microempreses

Ignasi Ribó Labastida

50 hores

Ignasi Ribó Labastida

Llicenciat i màster en Administració i Direcció d'Empreses per ESADE, màster de la Community of European Management Schools (amb estudis addicionals a Hautes Études Commerciales de París i a la New York University Stern School of Business). Diplomàtic en Ciències Polítiques per l'Institut d'Études Politiques de París. Llicenciat i diplomàtic d'estudis avançats (DEA) en Teoria de la Literatura i Literatura Comparada per la Universitat de Barcelona. Doctorat en Literatura i Pensament Moderns per la Universitat de Sussex (Regne Unit). Ha treballat com a assessor en processos de fusions i adquisicions transnacionals al banc d'inversió Merrill Lynch de Londres i com a director d'una ONG dedicada a l'ajuda oftalmològica en països en via de desenvolupament. És autor de sis llibres i diversos articles acadèmics, sobre qüestions de literatura, filosofia i ecologia.

Índex

Introducció	5
Objectius	6
1. L'organització de la microempresa	7
1.1. Per on s'ha de començar?.....	7
1.2. L'estructura legal	9
1.3. L'estructura contractual	12
1.4. L'estructura funcional	16
1.5. La motivació	20
Cas d'estudi 1. La Fageda, iogurts amb ètica.....	21
2. La gestió financera	22
2.1. El capital inicial	22
2.2. El capital circulant.....	24
2.3. La comptabilitat	26
2.4. Els fluxos d'efectiu.....	29
2.5. La fiscalitat.....	31
Cas d'estudi 2. Grameen Bank, el microcrèdit i les dones.....	32
3. Màrqueting i oportunitats en xarxa	33
3.1. El màrqueting mix.....	33
3.2. L'avantatge competitiu.....	38
3.3. La Xarxa i el comerç electrònic.....	41
3.4. El client per damunt de tot	42
Cas d'estudi 3. eBay, el mercat global de les microempreses	43
4. La gestió del creixement	44
4.1. Els estadis de creixement.....	45
4.2. Gestionar el creixement	48
4.3. Gestionar el decreixement	49
4.4. Gestionar el temps.....	50
4.5. Al pot petit... ..	51
Cas d'estudi 4. Outlet Viatges, una agència de baix cost.....	51
5. La planificació estratègica	53
5.1. La missió, la visió i els objectius estratègics.....	54
5.2. El procés de direcció estratègica	55
5.3. El pla d'empresa.....	57
5.4. Adaptar-se als canvis.....	61
5.5. Les fonts de la innovació.....	62

Cas d'estudi 5. La gestió de les crisis a Guatemala.....	63
6. L'èxit sostenible	65
6.1. Els factors clau de l'èxit	65
6.2. Anàlisi DAFO	66
6.3. Resiliència	68
6.4. La microempresa verda i responsable.....	71
Cas d'estudi 6. La resiliència climàtica de les microempreses britàniques	72
Resum	74
Activitats	75
Bibliografia	77

Introducció

Les microempreses poden canviar el món. I no ens referim només a l'impacte que aquests negocis amb menys de cinc treballadors tenen en l'economia mundial, on representen, segons algunes estimacions, més del 40% de la producció total i donen feina a centenars de milions de persones, moltes d'elles en situacions econòmiques i socials difícils. Més enllà dels efectes globals, una microempresa també pot canviar el món de cadascuna de les persones que s'arrisquen, econòmicament i personalment, a emprendre el seu propi negoci i esdevenen microempresaris. Sense cap formació empresarial, els reptes de gestionar i dirigir una microempresa poden arribar a semblar insolubles i el somni, transformar-se aviat en un malson. Ara bé, si es disposa de les eines adequades, la microempresa pot oferir també una alternativa viable a l'economia assalariada tradicional, sobretot en un entorn caracteritzat per l'atur i la precarietat. La microempresa, a més, permet explotar amb creativitat i independència les capacitats pròpies, al mateix temps que s'obtenen ingressos per a viure amb dignitat.

Aquest curs està dissenyat com una orientació pràctica i assequible per a totes les persones que s'han plantejat o es plantegen crear o dirigir una microempresa, però no tenen cap mena de coneixement sobre la direcció i la gestió d'empreses. No ens limitarem, però, a donar les eines necessàries per a gestionar amb èxit una microempresa, sinó que també volem motivar els futurs microempresaris a assumir amb plena confiança el control dels seus mitjans de subsistència, i a fer-ho tot respectant els valors ètics i mediambientals que garanteixen la sostenibilitat de la vida privada i col·lectiva.

El curs està organitzat en sis mòduls temàtics. Als quatre primers es treballen les eines que s'hauran d'aplicar més concretament en la gestió de la microempresa: **organització**, **finances**, **màrqueting** i **gestió del creixement**. Els dos darrers mòduls, de caire més general, permeten millorar les capacitats directives del microempresari, sobretot pel que fa a la **planificació** i la **direcció estratègiques**.

Cadascun dels capítols conté una part més aviat teòrica, en què es donen els coneixements fonamentals, seguida d'un cas d'estudi que il·lustra, amb exemples reals, els conceptes treballats al capítol.

Què és una microempresa?

La definició de *microempresa* varia d'un lloc a l'altre i no està establerta amb precisió. En general, es considera microempresa qualsevol organització empresarial que tingui cinc treballadors o menys. Segons la Unió Europea, en canvi, una microempresa "és una empresa que té menys de deu treballadors i la facturació de la qual o el total del balanç anual no excedeixen els dos milions d'euros" (2003/361/EC).

Objectius

Els objectius d'aquest curs són els següents:

- 1.** Que l'estudiant adquireixi les eines bàsiques per a enfrontar-se amb èxit a la gestió d'una microempresa, incloent-hi coneixements sobre aspectes organitzatius, financers, comercials i estratègics.
- 2.** Que l'estudiant reconegui la importància i les oportunitats que ofereixen les xarxes en el nou escenari de l'economia del coneixement.
- 3.** Que l'estudiant reflexioni entorn dels factors que permeten assolir l'èxit individual i col·lectiu de manera ètica i sostenible.
- 4.** Que l'estudiant adquireixi la confiança necessària per a assolir els objectius de la seva microempresa, sense perdre de vista els riscos i les dificultats de tota activitat empresarial.

1. L'organització de la microempresa

La decisió d'esdevenir microempresari, tant si és emprenent un nou negoci com adquirint-ne un que ja estigui establert, és sens dubte una de les més transcendents i difícils en la vida d'una persona. Parlem d'una decisió que comporta una inversió important de temps, de recursos i d'esperances. També implica riscos que poden arribar a ser considerables, i que no s'han de menystenir mai. Les esperances de millorar la situació econòmica personal, de guanyar en independència i control sobre la vida pròpia, fins i tot de fer créixer el negoci i prosperar, poden ser motivacions prou fortes per a tirar endavant una microempresa, però també generen moltes incerteses i ens poden submergir en un mar d'angoixes.

No ens enganyem. La creació d'una microempresa, al mateix temps que ens obre un munt de possibilitats, constitueix un repte que cal prendre's molt seriosament. I per a sortir-se'n, fins i tot per a triomfar en aquest afany, no hi ha receptes màgiques, ni dreceres ràpides. Com passa amb tants altres objectius difícils d'assolir a la vida, cal preparar-se a fons, treballar amb dedicació i passió, mantenir-se ferm al timó de l'empresa i no deixar-se vèncer pel desànim o els inevitables contratemps.

És evident que, en un curs com aquest, no es poden transmetre les ganes, l'esforç i l'endurança que ha de tenir tot microempresari que vulgui prosperar en la competitiva i exigent economia moderna, però sí que es poden donar algunes de les eines imprescindibles per a enfrontar-se al repte amb garanties d'èxit.

En aquest primer capítol, per tant, examinarem els aspectes que ens permetran organitzar la microempresa de la manera més eficient possible, a fi d'exercir la nostra activitat econòmica amb rapidesa, qualitat i oferint un bon servei als clients. En aquest sentit, hem de tenir ben clar que l'eficiència organitzativa és un dels elements fonamentals que diferencien una empresa dels seus competidors, que li permeten atreure i conservar més clients, i l'ajuden a generar per tant més ingressos i més beneficis. En el cas de la microempresa, a més, l'eficiència organitzativa pot significar la diferència entre la supervivència a llarg termini o una desaparició prematura.

1.1. Per on s'ha de començar?

Abans d'organitzar-se, però, cal haver començat a funcionar. L'objectiu d'aquest curs no és tractar les qüestions específiques de l'emprenedoria i creació d'empreses, que són objecte d'altres cursos de formació, sinó les que

fan referència específicament a la gestió i direcció d'una microempresa que ja està en funcionament. Tanmateix, i per a començar pel principi, esmentarem algunes consideracions que el futur microempresari ha de tenir necessàriament en compte a l'hora de plantejar-se crear el seu propi negoci:

a) Escollir l'activitat empresarial més adequada per als propis interessos i capacitats. No hi ha res més satisfactori que treballar en allò que ens apassiona. Però és que, a més, la nostra passió s'encomana fàcilment a la gent que treballa amb nosaltres i als nostres clients, i posa en marxa així un cercle virtuós del qual tothom surt beneficiat, començant per la microempresa. Ara bé, no hem de passar per alt que som éssers limitats, i no necessàriament estem qualificats o tenim la capacitat o l'experiència necessàries per a portar a terme amb èxit qualsevol activitat que ens proposem, per més motivació que tinguem. Així, doncs, cal escollir amb cura el sector i el tipus d'activitat al qual volem dedicar-nos, de manera que assolim un bon equilibri entre allò que ens agrada fer i allò que som capaços de fer amb eficàcia.

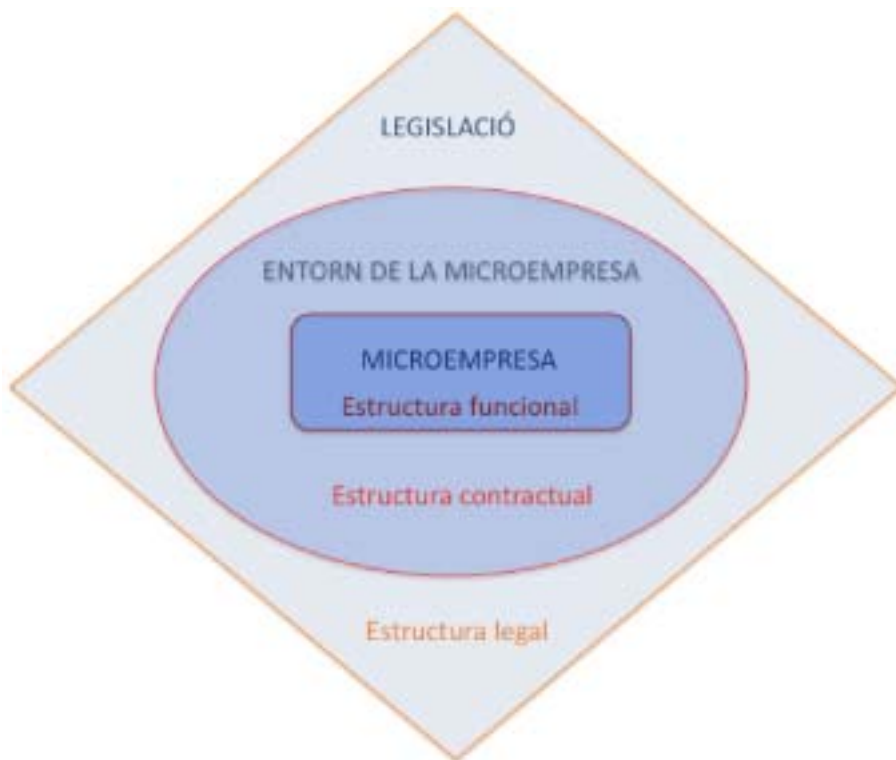
b) Estudiar a fons el sector i les possibilitats reals del negoci que volem emprendre. Més enllà dels nostres interessos i de les nostres capacitats, una microempresa ha de ser capaç de competir en un determinat entorn econòmic, oferint productes i serveis que tinguin un mercat real, de manera que pugui generar els ingressos necessaris per a resultar viable. Fins i tot una idea genial pot acabar essent una pèssima iniciativa empresarial si ningú no està disposat a pagar res pel producte o servei que els oferim. Abans de llançar-s'hi de cap, per tant, és imprescindible portar a terme una recerca exhaustiva del mercat al qual pretenem adreçar-nos, a fi de conèixer les necessitats i els desitjos dels clients potencials, però també les característiques i les capacitats de totes les empreses amb les quals haurem de competir una vegada ens posem a oferir els nostres productes o serveis.

c) Calcular els costos de començament i els de funcionament. També és important conèixer molt bé els costos que implicarà la nostra activitat, no solament els que tindrem en el moment d'encetar la microempresa, sinó tots els que haurem d'assumir al llarg dels anys futurs. En definitiva, cal que fem una previsió acurada de les despeses que implicarà l'activitat de la microempresa, assegurant-nos que els ingressos previstos seran almenys suficients per a cobrir-les i deixaran un marge de maniobra per a fer front a situacions adverses. No cal dir que tota previsió està sotmesa a un grau més o menys gran d'incertesa. Si hem llogat un local, per exemple, podem preveure amb bastant d'exactitud quant ens costarà mensualment al llarg dels cinc anys vidents de contracte. Hi ha altres despeses, com el cost de les matèries primeres o els salaris, o els mateixos ingressos, que poden variar considerablement depenent de molts factors. Però fins i tot respecte a aquestes variables podem arribar a fer previsions prou acurades, fonamentant-nos en suposicions que siguin sòlides i en la projecció de diferents escenaris.

De tot això, però, en parlarem a bastament en els capítols posteriors, ja que es tracta d'aspectes essencials de la gestió i de la direcció empresarial. Tot i que nosaltres els tractarem des del punt de vista d'una microempresa que ja està en funcionament, és evident que cal tenir-los també molt en compte abans d'encetar qualsevol activitat empresarial.

A fi d'entendre l'organització de la microempresa, estudiarem com s'estructura aquesta microempresa en relació amb el sistema legal (**estructura legal**), en relació amb l'entorn de l'empresa (**estructura contractual**) i en relació amb l'empresa mateixa (**estructura funcional**).

Figura 1. El diamant de l'estructura organitzativa



1.2. L'estructura legal

Una de les primeres decisions que ha de prendre el microempresari fa referència a l'estructura legal que vol donar a la seva activitat. No es tracta pas d'una decisió definitiva, sinó que es pot modificar segons les necessitats al llarg de la vida de l'empresa. Però qualsevol canvi implicarà costos, de vegades prou importants, i complicacions fiscals, comptables i operacionals. Així, doncs, és important definir amb encert l'estructura legal del negoci des del principi, de manera que l'activitat que portem a terme estigui ben coberta i puguem posar-nos a la feina.

1.2.1. Règims legals

La legislació espanyola preveu diverses formes d'establiment per a la realització d'activitats mercantils, amb un grau variable de complexitat i de requisits legals. No totes aquestes formes, és clar, són aplicables a la microempresa. A continuació, exposarem breument les opcions més rellevants per a l'organització jurídica de la microempresa.

a) Règim dels treballadors autònoms

Segurament la forma de microempresa més senzilla des d'un punt de vista legal és aquella que només té un treballador, el microempresari mateix. En aquests casos, l'activitat mercantil acostuma a fer-se sota l'empara del règim dels treballadors autònoms, una figura a mig camí entre la societat mercantil i el treball per compte d'altri.

Per a exercir una activitat econòmica com a autònom, només cal donar-se d'alta en la Seguretat Social i en l'Agència Tributària. Segons el tipus d'activitat, caldrà presentar declaracions anuals o trimestrals per a liquidar els impostos que corresponguin (generalment l'IVA i l'IRPF) i mantenir-se al dia dels pagaments de les quotes a la Seguretat Social.

Es tracta, per tant, de l'opció més barata i senzilla per a encetar l'activitat econòmica, sempre que no es prevegi contractar altres persones. Els desavantatges respecte a una organització social és que l'autònom assumeix una responsabilitat il·limitada en l'exercici de la seva activitat i ha de respondre, per tant, amb els seus béns personals de qualsevol deute en què incorri la microempresa.

b) Règim mercantil

La gran majoria d'empreses s'estructuren legalment en societats mercantils. Una societat és una "associació voluntària dirigida a la consecució d'una finalitat comuna mitjançant la contribució de tots els seus membres" (Uría i Menéndez, 2007).

L'origen de la societat és, doncs, un contracte entre un cert nombre de persones, en aquest cas amb la finalitat de portar a terme una activitat mercantil. La legislació espanyola reconeix, tanmateix, la possibilitat de crear **societats mercantils de caràcter unipersonal**, és a dir, formades per un únic soci. En comparació del règim d'autònoms, els costos i els requisits legals de constituir-se en societat, tant si és anònima com limitada, poden ser bastant su-

Com s'ha de fer per a esdevenir autònom?

Consulteu els llocs web següents:

www.seg-social.es
www.serautonomo.net

Per saber-ne més

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

periors. Per contra, els riscos econòmics i personals es veuen considerablement reduïts, ja que la responsabilitat no recau directament sobre el microempresari.

La legislació espanyola preveu tres tipus bàsics de societats mercantils:

- Les societats personalistes, en les quals els socis constitueixen una comunitat de treball, de manera que tots participen en la direcció i la gestió dels negocis. Aquest tipus de societat pot prendre dues formes: la **societat col·lectiva** (tots els socis tenen responsabilitat subsidiària i il·limitada) i la **societat comanditària simple** (una part dels socis no participa de la gestió i només respon de manera limitada dels deutes socials).
- Les societats accionaries, en les quals els socis es limiten a aportar el capital de la societat, dividit en accions, i no assumeixen cap responsabilitat més enllà de la seva aportació econòmica. La **societat anònima** és la forma més comuna de societat accionaria, però també es pot donar la **societat comanditària per accions**, en la qual una part dels socis assumeix una responsabilitat personal.
- Finalment, la **societat de responsabilitat limitada** és potser l'opció més convenient per a moltes microempreses, tant per la relativa facilitat de constitució com per la protecció que assegura als socis. En aquest tipus de societat, els socis aporten tot el capital, dividit en participacions socials (diferents jurídicament de les accions), i la seva responsabilitat queda limitada a la seva aportació.

c) Règim cooperatiu

Una tercera opció per a organitzar legalment la microempresa són les anomenades *societats de caràcter mutualista*, l'objectiu de les quals no és el repartiment de beneficis entre els socis, sinó la cobertura de les necessitats d'aquests socis (per exemple, amb el treball o la prestació de serveis). Les **cooperatives**, les **societats de garantia recíproca** i les **agrupacions d'interès econòmic** són, entre d'altres, societats de caràcter mutualista.

Amb independència de la forma legal amb la qual s'organitzi la microempresa, convé conèixer molt bé quins són els requisits i les obligacions que implica, tant pel que fa al dret mercantil com al règim fiscal, laboral, de la seguretat social, etc.

Per saber-ne més

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

1.3. L'estructura contractual

La forma legal és només una part de l'estructura que permetrà fer una activitat mercantil. En molts casos, caldrà establir també vincles amb persones o institucions externes, tant si són públiques com privades, fins i tot formalitzar contractes que ens permetin accedir als recursos o als mercats necessaris per a portar a terme l'activitat que ens hem proposat. Així, doncs, anomenem *estructura contractual* totes aquestes xarxes de relacions, que poden ser formals o informals, que ens permeten organitzar la microempresa a la pràctica.

1.3.1. L'empresa familiar

La xarxa més immediata, fiable i fàcilment accessible per a la majoria de persones és la família. No és gens estrany, doncs, que moltes microempreses siguin iniciatives familiars, en la totalitat o almenys en part. La unitat productiva familiar és, de fet, la forma d'organització econòmica més antiga en les societats sedentaritzades i ha servit per a garantir la supervivència i el benestar dels individus des de molt abans que es desenvolupés el capitalisme.

Fins i tot quan la microempresa és una iniciativa individual, la família pot ser font de recursos econòmics (préstecs, aportacions de capital, avals, etc.), de recursos humans (participació dels membres de la família en les diferents activitats de l'empresa, tant si és de manera remunerada com si no), de recursos físics (un espai de treball, maquinària, vehicles, etc.), fins i tot de consells i de suport moral (gens menyspreable quan ens enfrontem a les dificultats).

Molt sovint, la microempresa s'organitza directament com una empresa familiar, tant si és amb els cònjuges com amb els germans, cosins, pares i fills, etc. Bona part de les empreses grans, fins i tot molt grans, que coneixem avui dia han sorgit, en algun moment o altre, d'una modesta empresa familiar. Les empreses Borges, Roca o Barceló, moltes de les quals encara porten el cognom del seu fundador o fundadors, són exemples coneguts en el nostre àmbit més proper.

Aquest tipus d'empreses tenen l'avantatge de poder mantenir un alt grau de coherència i de cooperació interna, gràcies als vincles familiars, que actuen com un ciment natural entre els diferents socis. La propietat familiar facilita també la reinversió dels beneficis, amb la qual cosa s'assegura el finançament amb fons propis del negoci i sovint es pot evitar la dependència de crèdits i altres fonts externes. El nivell de motivació i d'identificació amb el negoci és també més alt en les empreses familiars, que sovint ofereixen productes o serveis de més qualitat que els seus competidors.



El grup Borges, que en l'actualitat ven els seus productes a més de 100 països, té gairebé 800 treballadors i factura 650 milions d'euros, va iniciar l'activitat el 1896 com a **Industrias Pont**, una microempresa creada per Antoni Pont i Dolors Creus, matrimoni que es dedicava a comprar i vendre olives i ametlles a les comarques de Lleida i Tarragona.

Al mateix temps, però, i sobretot quan el negoci comença a créixer més enllà dels límits de la microempresa o de la petita empresa, es produeixen conflictes interns de difícil solució. Les generacions posteriors poden haver perdut la motivació i el sentit de projecte que havia impulsat els seus avantpassats a fundar l'empresa. Les lluites entre les diferents faccions familiars poden perjudicar seriosament les empreses familiars que han crescut més enllà d'una certa dimensió, moltes de les quals acaben essent objecte d'una venda a grups multinacionals.

1.3.2. L'empresa social

Tota iniciativa empresarial, fins i tot aquella que està motivada exclusivament per l'obtenció de beneficis personals, es desenvolupa en un entorn social determinat. Les persones que treballen a l'empresa, començant pel gerent i acabant per l'últim treballador, formen una petita societat, que en el cas específic de la microempresa, tractant-se d'una organització tan petita, pot arribar a esdevenir una segona família. Els clients o els proveïdors, per la seva banda, no són simples referències comptables, sinó persones amb les quals l'empresa s'ha de relacionar cada dia, negociant i establint acords, buscant complicitats i maneres de treballar plegats. Però més enllà de les persones amb les quals manté relacions quotidianes, tota empresa forma part d'una societat més àmplia: l'entorn local del barri, el poble o la ciutat; l'entorn nacional o regional d'un país; i, en última instància, l'entorn global, aquest món que cada dia està més interconnectat.

Així, doncs, cal tenir sempre present que les activitats de l'empresa, també d'una microempresa, no es desenvolupen en una mena de bombolla al marge de la societat, sinó en una connexió estreta i necessària amb tot allò que l'envolta. La font principal dels beneficis de l'empresa és justament la seva capacitat per a satisfer les necessitats o els desitjos dels clients, per damunt de qualsevol mèrit que pugui tenir l'empresari o els treballadors. Això implica, per tant, que l'empresa adquireix també una responsabilitat social, pel sol fet d'integrar-se en aquest tramut complex que li permet desenvolupar-se i prosperar. La manera com es fa efectiva a la pràctica aquesta responsabilitat, tant si és en relació amb problemàtiques socials o mediambientals com integrant persones amb dificultats a la plantilla o evitant la contaminació de l'entorn natural, depèn de cada cas concret, i en darrer terme de la direcció de l'empresa, que ha de tenir ben present que la seva responsabilitat no és tan sols l'obtenció de beneficis, sinó garantir també la sostenibilitat humana, ecològica i social d'aquests beneficis.

Més enllà d'aquesta responsabilitat, que s'estén de la mateixa manera a tot tipus d'empreses, hi ha certes iniciatives empresarials que assumeixen explícitament una funció de tipus social: són les anomenades **empreses socials** o **del tercer sector**. El funcionament d'aquesta mena d'empreses no és gaire

Per saber-ne més

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

diferent de les altres, però l'objectiu final no és l'obtenció d'un benefici econòmic, sinó la prestació d'algun tipus de servei que produeixi beneficis socials més amplis, com per exemple la dinamització d'un territori, l'assistència a col·lectius desfavorits, la reinserció laboral o l'acolliment d'animals abandonats o amenaçats. A Catalunya tenim molts exemples d'empreses socials, des de grans fundacions, com les impulsades per les caixes d'estalvis, fins a ONG i petites iniciatives locals, sovint organitzades com a microempreses (vegeu l'estudi de l'empresa La Fageda al final del capítol).

1.3.3. Els acords entre empreses

Tot sovint, la microempresa no té prou capacitat o massa crítica per a portar endavant una activitat comercial per ella mateixa i ha d'arribar a acords amb altres empreses, sovint més grans i ja ben establertes, que li proporcionen infraestructura, productes, recursos o assessorament per a desenvolupar el negoci. Tot i que aquesta mena d'acords poden limitar la independència i la flexibilitat del microempresari, tenen el gran avantatge d'oferir una certa seguretat i un model de negoci ja definit, de vegades fins i tot suport professional extern. De totes maneres, abans de comprometre's amb cap d'aquestes modalitats contractuals, cal que el microempresari analitzi amb molta cura els termes del contracte, els riscos i les possibilitats reals del negoci. Tractar amb una marca molt coneguda, per exemple, no és necessàriament cap garantia de solvència, com la crisi actual fa palès en molts sectors.

a) La franquícia

L'acord contractual que fan servir més habitualment les microempreses és la **franquícia**. Mitjançant aquest contracte, una empresa (la franquiciadora) cedeix a una altra (la franquiciada) el dret de comercialitzar certs productes o serveis dins d'un àmbit geogràfic determinat i amb certes condicions, a canvi d'una compensació econòmica que pot ser directa o indirecta.

D'aquesta manera, tots dos se'n beneficien mútuament: el franquiciador pot créixer ràpidament amb només una fracció dels riscos i de la inversió, mentre que el franquiciat es beneficia dels avantatges competitius que li proporciona el prestigi o la marca del franquiciador, i també del seu coneixement del mercat.

Per saber-ne més

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

Avantatges de la franquícia

- Els estudis mostren que les franquícies tenen nivells de supervivència més alts que els altres negocis.
- El franquiciat es beneficia del coneixement i l'experiència del franquiciador, en comptes d'haver de desenvolupar-los al llarg del temps per si mateix.
- El franquiciat adquireix un model de negoci ja desenvolupat i amb productes i serveis contrastats.
- El franquiciador proporciona formació i assistència directiva al franquiciat.
- El franquiciat es pot beneficiar de la capacitat de compra de productes, equips i publicitat del franquiciador.
- El franquiciador pot proporcionar assistència financera o, si més no, assistència per a obtenir-la.

Desavantatges de la franquícia

- Els costos inicials de la franquícia solen ser superiors a l'establiment d'un negoci propi, ja que s'han de pagar tota una sèrie de comissions i compensacions econòmiques al franquiciador.
- La llibertat d'acció i decisió del franquiciat es veu limitada per l'obligació de seguir les pautes establertes pel franquiciador.
- Els contractes de franquícia poden afavorir de manera excessiva els franquiciadors, exigint per exemple quotes de vendes massa altes o un determinat nombre d'hores treballades.
- La majoria de contractes de franquícia s'extingeixen al cap d'un cert temps i de vegades no hi ha cap garantia de renovació.
- A l'hora d'encetar un negoci independent, el risc depèn en bona mesura de la manera de gestionar-lo. Quan s'estableix una franquícia, bona part del risc depèn de l'elecció de la franquícia.

(English, 2002, pàg. 25-26)



Les tintoreries Pressto, creades el 1996 a Madrid, s'han expandit en pocs anys a 17 països gràcies a un concepte original de negoci, a una tecnologia avançada i a una maquinària exclusiva. Més de 700 microempresaris d'arreu del món ja han establert acords de franquícia amb l'empresa i han obert les seves tintoreries amb la marca i la tecnologia Pressto.

Avui dia, la flexibilitat i la facilitat d'accedir-hi fan que la franquícia sigui una manera molt popular d'encetar un petit negoci. Els exemples de marques que funcionen en règim de franquícia són in comptables i es poden trobar en multitud de sectors: Zara, Mango, Bocatta, Pizza Hut, Don Piso, Tecnocasa, etc.

b) La llicència

La llicència és un contracte pel qual una empresa (la llicenciadora) atorga a una altra (la llicenciària) el dret d'utilitzar els seus drets de propietat industrial mitjançant una contraprestació. Els drets que es poden llicenciar inclouen les patents, les marques comercials, els dissenys, els drets d'autor, la informació tècnica o els coneixements. En alguns casos, aquests acords es limiten a la transferència del dret en un àmbit geogràfic o temporal determinat, però de vegades inclouen també alguna mena d'assistència tècnica. Tot i que una microempresa pot tenir més dificultats que una empresa més gran per a obtenir una llicència, en alguns casos pot ser un acord convenient per a totes dues parts, sobretot si parlem d'un producte nou i d'un llicenciador petit.

c) La subcontractació

En l'acord de subcontractació, una empresa (la contractista o principal) encarrega a una altra (la subcontractista o auxiliar) la realització de determinades activitats productives o de prestació de serveis, segons unes determinades indicacions i conservant l'empresa principal la responsabilitat econòmica final. En alguns sectors, com per exemple la construcció o la restauració, és bastant comú que les microempreses actuïn com a subcontractistes o empreses auxiliars.

1.4. L'estructura funcional

No cal dir que la complexitat de l'estructura organitzativa és, en bona mesura, funció de la mida de l'empresa. Les necessitats d'organització d'una empresa de mil treballadors i amb delegacions arreu del món no poden ser les mateixes que les d'una microempresa amb quatre treballadors i una activitat estrictament local. És important, tanmateix, no menystenir la transcendència de l'organització interna de la microempresa, ja que una part considerable de l'eficiència d'aquesta microempresa depèn de la correcta distribució de les funcions i de l'establiment de processos de treball orientats a resultats. També depèn, i molt, de la motivació de les persones que assumeixin aquestes funcions dins l'empresa. Però, d'això, ja en parlarem a l'apartat següent.

Anomenem **estructura funcional** l'ordenació i la coordinació dels recursos i les capacitats de què disposa la microempresa per a la realització de la seva activitat.

La microempresa, en tant que organització, és un sistema format per persones que interactuen per assolir certs propòsits (oferir uns serveis o vendre uns productes) en un context determinat (un mercat). Pel sol fet d'existir, la microempresa té una sèrie **recursos** o actius, que poden ser tangibles (maquinària, instal·lacions, diners), intangibles (marca, coneixements, reputació, cultura) i humans (persones). La combinació d'aquests recursos genera una sèrie de **capacitats** o competències organitzatives que permeten a la microempresa fer la seva activitat amb més o menys èxit.

Una de les maneres que tenim per a mesurar l'èxit de l'organització és determinar fins a quin punt compleix els seus propòsits. Però això, en el cas d'una microempresa comercial, sol ser un criteri insuficient, ja que podem estar venent molts dels nostres productes i tanmateix perdre diners. Si continuem per aquest camí sense corregir alguna cosa aviat ens trobarem que hem de tancar l'empresa. Un criteri addicional, per tant, és la viabilitat econòmica de l'organització (la capacitat de generar, no solament ingressos,

sinó també beneficis). Al mateix temps, hem de jutjar si l'organització és capaç de tirar endavant a llarg termini i en relació amb el context social més ampli, és a dir, avaluar-ne la sostenibilitat (que inclou aspectes ètics, mediambientals, etc.).

En tant que sistema social, no hi ha dubte que qualsevol empresa podria funcionar de manera espontània (*ad hoc*), sense necessitat que ningú estableixi una ordenació formal dels processos de decisió i d'actuació. En el cas d'una microempresa, formada per cinc treballadors o menys, els mecanismes informals de coordinació, amb les persones interactuant segons les necessitats del moment, es poden imposar encara amb més facilitat. Així és, al capdavall, com funcionen molts equips de treball; i de vegades els resultats poden ser fins i tot superiors als de les estructures més formalitzades. Ara bé, no podem donar per fet que la coordinació informal de les persones, fins i tot en l'àmbit d'una microempresa, generi sempre un bon rendiment. Necessitem criteris que ens ajudin a determinar, a partir d'una anàlisi interna dels processos i de les funcions, si l'organització mobilitza els seus recursos i les seves capacitats de manera òptima. I en cas que no sigui així, haurem d'intervenir amb decisions directives que ens permetin dissenyar i ordenar l'estructura funcional de la microempresa, a fi d'assolir els nostres propòsits de manera viable i sostenible.

1.4.1. Quatre criteris organitzatius

Per a determinar si el funcionament intern de l'organització és l'adequat, ens haurem de fixar en quatre criteris fonamentals:

a) Eficàcia

L'eficàcia és la capacitat de l'organització per a assolir els seus propòsits. Quan parlem d'estratègia (capítol 5) veurem que els propòsits de la microempresa es poden descompondre en missió, visió i objectius estratègics. Com contribueix a assolir aquests propòsits l'estructura funcional de la nostra microempresa? La resposta a aquesta pregunta ens donarà una avaluació del grau d'eficàcia de l'organització.

b) Eficiència

Un concepte relacionat amb l'anterior és l'eficiència, que incorpora un criteri addicional de cost. No n'hi ha prou amb assolir els nostres propòsits, sinó que cal que ho fem amb un ús suficient i controlat dels recursos de què disposem. Quan analitzem l'organització, per tant, hem de ser capaços d'identificar el malbaratament de recursos i totes les formes de funcionament que generen costos innecessaris. No hem de passar per alt que una

empresa que sigui eficaç però ineficient posa en risc la seva viabilitat, a més d'imposar un cost injustificat sobre l'entorn (externalitat).

c) Flexibilitat

El tercer criteri és la capacitat de l'organització per a fer front als canvis del seu entorn. Una microempresa que sigui flexible té moltes més possibilitats de sobreviure a riscos sistèmics (com una crisi global) o a les dificultats inherents al seu negoci (com l'entrada de nous competidors o els canvis en les preferències dels clients). La capacitat d'innovació i creativitat de les persones hi té molt a veure, però també és essencial que l'estructura funcional de la microempresa sigui prou flexible per a adaptar-se als canvis. Hem de tenir present que una ventada forta pot aterrar un roure, però només aconseguirà doblegar momentàniament la flexible canya del jonc (vegeu la discussió del concepte de resiliència al capítol 6).

d) Coherència

Finalment, cal que l'organització sigui coherent amb els valors i les necessitats de les persones que la formen. El reduït nombre de treballadors fa que la coherència sigui més fàcilment assolible en una microempresa. Tanmateix, no cal donar-la per feta, sinó treballar activament per aconseguir que l'estructura funcional, a més d'assolir els propòsits de la microempresa, respongui a les aspiracions de les persones que hi treballen. La seva motivació depèn, en bona part, del fet que això s'aconsegueixi.

1.4.2. El disseny de l'estructura funcional

En cas que la interacció informal de les persones que formen l'organització no ens permeti funcionar al nivell d'eficàcia, eficiència, flexibilitat i coherència que és desitjable, cal intervenir en l'estructura funcional de la microempresa, dissenyant-la amb criteris racionals per intentar millorar-ne els resultats.

El disseny de l'estructura funcional implica dues operacions bàsiques: **distribució** i **coordinació**. Amb la distribució s'assignen responsabilitats funcionals a cadascuna de les persones de l'organització. Amb la coordinació s'estableixen sistemes i rutines organitzatives que permetin assegurar que les persones treballen de manera conjunta i comparteixen els mateixos objectius.

En concret, doncs, dissenyar l'estructura funcional de l'organització implica prendre decisions sobre aquestes dues grans qüestions:

a) Distribució del treball

El primer pas és identificar les activitats clau per a l'èxit de la microempresa, és a dir, respondre a la pregunta següent: "Què hem de fer per a assolir els nostres propòsits?" A continuació, caldrà decidir quines d'aquestes activitats es faran a l'interior de la microempresa i quines quedaran fora (per exemple, mitjançant la subcontractació). Tot seguit, analitzarem cadascuna de les activitats que hem identificat com a internes, dividint-les en tasques més elementals.

Una vegada hem analitzat les activitats de l'empresa, haurem de distribuir les tasques, atorgant a les persones que tinguin la motivació, la capacitat i l'experiència necessàries la responsabilitat de portar-les a terme.

b) Coordinació

Després de definir i distribuir les tasques, cal establir els mecanismes que assegurin la coordinació entre les persones i facilitin la integració de les activitats de la microempresa. Deixant de banda algunes excepcions, els mecanismes jeràrquics o burocràtics, habituals en les grans organitzacions, no solen ser els més adequats en el cas de la microempresa. En general, cal incidir en els mecanismes de cooperació i ajustament mutu, aprofitant la proximitat i la confiança que es genera inevitablement en una empresa de menys de cinc treballadors.

El contacte directe i continuat entre les persones, una de les grans fortaleses d'aquesta mena d'empreses, assegurin un grau de coordinació prou important sense necessitat d'afegir-hi massa regles i rutines formals. Un excés de rigidesa, a més, pot afectar negativament la flexibilitat de l'organització i dificultar l'aprenentatge mutu. Al mateix temps, però, és important definir de manera clara i explícita les responsabilitats i establir els mecanismes de comunicació i resolució de conflictes, fins i tot si la microempresa només la formen dues persones. Qualsevol que hagi jugat alguna vegada un partit de dobles al tennis sap fins a quin punt la falta de coordinació o la indefinició en la distribució de responsabilitats poden malmetre el joc.

No cal dir que tot aquest procés de disseny pot ser tan obert i participatiu com es consideri convenient. En la majoria dels casos, de fet, la participació de tots els treballadors en la definició de les responsabilitats i els mecanismes de coordinació redunda en benefici d'un funcionament més eficient de l'organització i en una motivació superior de les persones, a més d'evitar conflictes futurs.

Divisió horitzontal del treball

Si la nostra microempresa es dedica a vendre flors, per exemple, una de les activitats que haurem identificat és l'elaboració de rams, però aquesta activitat la podem subdividir en diferents tasques com dissenyar el ram, tallar les flors, preparar els elements decoratius o muntar el ram.

Per saber-ne més

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

Més enllà del disseny de l'estructura funcional interna, d'altra banda, la microempresa ha de ser capaç de coordinar-se també amb les complexes xarxes que estructuraven l'economia moderna, tant a escala local com global, i molt particularment mitjançant les noves tecnologies.

Per **empresa xarxa** s'entén "la forma organitzativa construïda entorn d'un projecte de negoci que resulta de la cooperació entre els diferents components de diverses empreses, operant en xarxa durant el període de durada d'un projecte de negoci i reconfigurant les seves xarxes per dur a terme cada projecte" (Castells, 2001, pàg. 84).

Per saber-ne més

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

1.5. La motivació

Potser no hi ha cap element organitzatiu tan decisiu a l'hora de portar a terme de manera òptima les activitats de la microempresa com la motivació de les persones que en formen part. I tanmateix, aquest és justament l'element que es resisteix més a una gestió racional per part del microempresari. En general, l'estructura de les motivacions humanes és massa complexa i depèn de factors contextuals i psicològics que sovint defugen els esforços de la direcció.

Malgrat tot, hi ha certes orientacions generals que ens poden ajudar a generar en la microempresa un ambient motivador, no tan sols entre els treballadors, sinó també entre els clients i les altres persones amb les quals tractem cada dia. Algunes, com permetre la participació de tots els treballadors en els processos de definició de l'organització o garantir la coherència de l'estructura funcional amb els valors de les persones, ja les hem tractat més amunt. D'altres tenen molt a veure amb l'actitud i l'estil de lideratge del microempresari, amb la motivació que ell mateix porti a la feina. En aquest sentit, la motivació és potser el factor més motivador que hi ha. Un microempresari amb les idees clares, que afronti el seu projecte empresarial amb passió i amb ganes de fer les coses ben fetes, pot inspirar els seus companys d'aventura molt més que qualsevol incentiu laboral.



Cas d'estudi 1

La Fageda, iogurts amb ètica

La Fageda és una cooperativa catalana d'iniciativa social sense ànim de lucre, que té com a finalitat la integració sociolaboral de les persones de la comarca de la Garrotxa que pateixen de discapacitat psíquica o trastorns mentals severes. En l'actualitat, després de trenta anys d'activitat, la formen 210 persones, inclosos usuaris i professionals.

Mas Els Casals, la seu social, es troba a la fageda d'en Jordà, una de les principals reserves del Parc Natural de la Zona Volcànica de la Garrotxa. En aquesta finca, de 15 ha, es porten a terme la majoria d'activitats, tant assistencials com productives.

Les activitats productives de la cooperativa són eminentment agrícoles i es desenvolupen dins el marc administratiu d'un centre especial de treball: un viver forestal, una granja de vaques per a la producció de llet, la planta d'elaboració de productes làctics i la secció de jardineria. Les activitats assistencials, un servei de teràpia ocupacional, pisos assistits per als treballadors i activitats de lleure, persegueixen millorar al màxim la qualitat de vida dels seus usuaris.

La Fageda va néixer el 1982, per iniciativa conjunta d'un grup de professionals de l'àmbit de la psiquiatria i de l'Hospital Psiquiàtric de Girona, davant la necessitat de cobrir un buit assistencial i d'acollir les persones amb discapacitat psíquica i malalties mentals de la Garrotxa. Es considerava que el treball podia actuar com a element rehabilitador important en el tractament de la discapacitat i de la malaltia mental. No obstant això, el fet de poder trobar una feina estable era un repte molt difícil per a aquest tipus de persones.

L'activitat s'inicia en uns locals cedits per l'Ajuntament d'Olot (Garrotxa), on es duen a terme treballs per a empreses de la comarca, del sector tèxtil, artesanía i altres. El 1984, amb la col·laboració de l'Administració pública i una entitat bancària, s'adquireix la finca agrícola Els Casals, amb la intenció de centrar les activitats empresarials en l'àmbit agropecuari. Això, per dues raons: perquè són activitats de la pròpia cultura de la comarca i, a més a més, perquè es considerava que el treball amb la naturalesa, amb éssers vius (animals i plantes), donaria un significat a l'empresa social que es volia construir.

Es parteix de la base que el treball pot actuar com un element clau en el procés rehabilitador de la persona, ja que augmenta la seva autoestima i canvia el seu paper a la família i a la societat, passant de ser un element passiu a una persona que hi contribueix activament.

El model de desenvolupament sostenible permet a La Fageda elaborar trenta milions de iogurts a l'any tot respectant les persones, els animals i l'entorn. L'empresa disposa d'una planta de compostatge per a tractar les vint tones de purins que genera diàriament la granja de vaques. Les aigües residuals es tracten amb la depuradora biològica que també hi ha a la finca. Cada any l'empresa produeix més d'un milió de plançons per a la reforestació.

El gran creixement d'aquesta petita cooperativa, fins a convertir-se en una empresa important en el sector dels productes làctics a Catalunya i, cada vegada més, a la resta de l'Estat, és un bon exemple de la manera com una microempresa inspirada per uns pocs emprenedors i organitzada amb seny pot arribar a assolir els seus objectius i superar-los. En aquest cas, a més, la finalitat social i mediambiental que motivava el projecte el fa encara més exemplar.

Font:
www.fageda.com

2. La gestió financera

És una dita popular, i segurament prou encertada, que els diners mouen el món. La realitat del sistema de producció i intercanvi moderns, l'anomenat *capitalisme*, es fonamenta en bona mesura en un sistema financer global i força complex, que inclou les institucions estatals i els grans bancs però també petits agents, com inversors privats, agències de lísing o proveïdors de microcrèdit. Una microempresa, per localitzat que sigui el seu negoci, amb prou feines pot ser viable econòmicament sense tenir accés, d'una manera o d'una altra, a fonts de finançament, tant per a iniciar l'activitat (el *capital inicial*) com per a portar-la a terme de manera continuada (el *capital de treball o circulant*).

Al mateix temps que obté el finançament necessari per a tirar endavant el negoci, el microempresari ha de ser capaç de controlar de manera adequada els ingressos i les despeses, i també els fluxos d'efectiu o *cash flow*, que genera la seva activitat. Si no ho fa correctament, pot estar perdent diners sense adonar-se'n i trobar-se un bon dia que ha de tancar la microempresa per la impossibilitat de pagar els seus proveïdors o tornar els seus crèdits.

En aquest capítol, exposarem les eines fonamentals que han de permetre al microempresari portar una bona gestió financera de la seva empresa, tant des del punt de vista del finançament com de la comptabilitat.

2.1. El capital inicial

El principal problema amb el qual es troben molts microempresaris potencials, una vegada tenen la idea, la motivació i fins i tot el pla d'empresa ben definit, és com ho han de fer per a aconseguir el capital necessari per a posar-ho tot en marxa. Les necessitats inicials de finançament solen ser particularment importants, perquè cal pagar les despeses de constitució de la nova societat, fer la instal·lació d'un local comercial, comprar l'estoc inicial de productes, pagar una primera campanya promocional, adquirir l'utillatge o la maquinària de treball, i altres inversions semblants. Les necessitats concretes depenen del negoci i de les circumstàncies específiques de cada microempresa, però al final totes es redueixen a un comú denominador: els diners.

I la qüestió habitual és la següent: "D'on els traiem, tots aquests diners?".

En l'actualitat hi ha diverses fonts de finançament accessibles per al microempresari. A continuació, n'examinarem les principals.

a) Els fons propis

La immensa majoria de microempreses enceten l'activitat amb els estalvis del mateix microempresari, de la seva família o d'alguna persona propera i desinteressada. Les xarxes socials informals, en aquest sentit, solen ser fonamentals a l'hora de finançar projectes que sovint no tindrien accés a cap altra font de recursos. I encara que s'hi pugui accedir, en general sempre hi ha una part del capital inicial que surt dels estalvis de l'emprenedor o del seu entorn més proper. Al capdavant, i fora d'instruments específicament orientats a persones sense possibilitat de generar estalvi propi, com el microcrèdit o les subvencions, hi ha molt poca gent que estigui disposada a arriscar diners, tant si és com a inversor com en qualitat de prestador, en una aventura comercial en què el mateix emprenedor no n'arrisca gens ni mica.

b) El crèdit comercial

En aquest apartat incloem totes les formes de finançament que impliquen un contracte de préstec entre el microempresari i alguna institució financera, tant si és un banc o una caixa com una altra entitat de crèdit. En general, finançar el capital inicial d'una microempresa per aquesta via no acostuma a ser una bona idea, i encara menys si el préstec implica alguna mena de garantia hipotecària de l'habitatge habitual. Cal tenir sempre ben present que encetar una empresa, fins i tot una de petita, és una operació de risc. Tot i el nostre interès i la il·lusió amb què l'encetem, les coses poden anar de manera molt diferent de la manera com ho hem previst inicialment. Si la nostra activitat no genera prou ingressos per a pagar els interessos del crèdit, ens podem trobar amb dificultats que van més enllà de la fallida empresarial i afecten la nostra estabilitat personal. Un cas particular, i especialment perillós d'aquesta forma de finançament, és la utilització de la targeta de crèdit com a font de capital. La facilitat amb què es poden obtenir recursos per aquesta via representa una temptació que alguns microempresaris no poden resistir. N'hi ha molts que queden atrapats en una espiral de pagaments fraccionats i interessos creixents que acaben conduint a la fallida de l'empresa i, de vegades, a problemes personals greus.

c) Els inversors privats

Una de les fonts de capital inicial més interessant, tot i que no sempre fàcil de trobar, són els anomenats *àngels inversors* o *business angels*, individus amb força diners i voluntat d'invertir-los en nous projectes empresarials, tant si és perquè prometen un elevat creixement i rendibilitat com perquè tenen alguna característica que els fa atractius. En aquest cas, l'inversor no dona un crèdit al microempresari, sinó que aporta directament part o tot el capital de l'empresa, a canvi d'una participació en la propietat. D'aquesta manera, el microempresari no es veu ofegat pels pagaments d'interessos durant els primers anys d'activitat, però ha de renunciar a part dels beneficis futurs i, molt

Àngels en xarxa

Recentment, el model dels àngels inversors o *business angels* s'ha estès a la Xarxa i han aparegut nous portals que permeten als emprenedors proposar els seus projectes directament a inversors privats d'arreu del món.

Un d'aquests portals, orientat sobretot a iniciatives creatives, és aquest:

www.kickstarter.com

Podem llegir alguns exemples d'èxit de finançament per aquesta via a l'article següent:

<http://www.bbc.co.uk/news/10100885>

sovint, a la independència en la gestió. Aquesta pràctica és molt més comuna als Estats Units, però comença a estendre's pel nostre país. Els inversors privats acostumen a trobar-se en xarxes socials informals i, en general, com fa palès el nom, "cauen del cel".

d) El microcrèdit

Potser la font de finançament més convenient que té a l'abast un microempresari que no tingui prou fons propis per al capital inicial del seu projecte és l'anomenat *microcrèdit*. Els orígens d'aquest instrument els trobem en iniciatives portades a terme a països en via de desenvolupament, com la de Muhammad Yunus amb el Grameen Bank de Bangla Desh (vegeu el cas d'estudi al final del capítol). En els últims anys, però, la idea ha començat a arrelar amb força també als països més desenvolupats. A Catalunya, les institucions financeres i les administracions fa un cert temps que promouen aquest tipus de crèdit. Les condicions acostumen a ser més interessants que el crèdit comercial habitual i els requisits d'accés són força més assequibles. Tenint en compte que es tracta de quantitats petites i amb finalitat social, no s'exigeixen garanties ni avals i hi ha certa flexibilitat a l'hora d'amortitzar el préstec. Això sí, és imprescindible que l'emprenedor presenti un pla d'empresa ben elaborat i econòmicament viable.

El microcrèdit a Catalunya

Algunes adreces en què podeu explorar aquesta possibilitat de finançament són les següents:

www20.gencat.cat/portal/site/finempreses
www.triodos.es
www.obrasocial.caixacatalunya.com
www.microbanklacaixa.com
www.microfinancegateway.org

e) Subvencions i ajuts públics

En el context actual de crisi, les administracions públiques espanyoles, tant a escala estatal com autonòmica i local, han començat a prendre realment consciència de la importància de donar suport als projectes de nous emprenedors, com una via per a la creació d'ocupació i dinamització de l'economia. La via més habitual de finançament públic és la subvenció, una aportació a fons perdut per part de l'Administració a l'emprenedor o empresa per a fomentar algun tipus d'activitat o l'assoliment d'algun objectiu determinat. Navegar per l'intricat sistema de subvencions i ajuts públics no és gens fàcil i les administracions encara han de fer molt per a millorar la transparència i l'eficiència d'aquests mecanismes. Tot i així, cada vegada hi ha més oportunitats i el microempresari faria bé d'informar-se'n abans de perdre l'esperança de trobar finançament per al seu projecte.

Inicia

Un bon lloc per a començar és a la nova pàgina d'informació de la Generalitat de Catalunya:

<http://inicia.gencat.cat>

2.2. El capital circulant

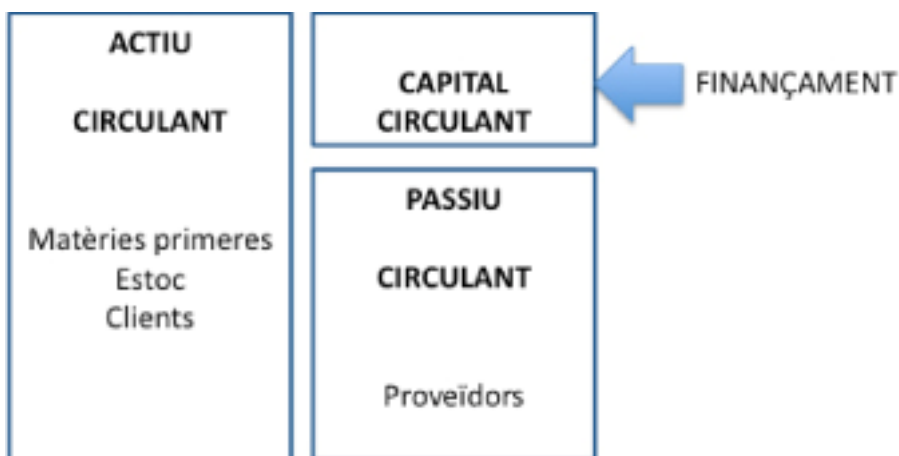
Una vegada la microempresa ha començat a funcionar, no s'acaben pas les necessitats de finançament, tot i que ja no són exactament les mateixes. Per a entendre per què ha de continuar buscant fonts de finançament una empresa en funcionament cal recórrer al concepte de capital circulant.

El **capital circulant** (o fons de maniobra o capital de treball) o *working capital* es defineix com la diferència entre l'actiu circulant (format pels estocs o productes acabats que encara no s'han venut, els productes en procés de transformació, les matèries primeres i els deutes pendents de cobrar dels clients) i el passiu circulant (format bàsicament pels deutes pendents de pagar als proveïdors). En resum:

capital circulant = actiu circulant – passiu circulant

En l'activitat normal de l'empresa, el capital circulant acostuma a ser positiu (figura 2). Això es deu bàsicament al fet que cal mantenir un cert nivell d'estoc per a vendre als clients (imaginem-nos per exemple una papereria que no tingui estocs i hagi d'anar a comprar els llapis al proveïdor cada vegada que entra un client buscant-ne un!). En les empreses que es dediquen a la transformació de matèries primeres en alguna mena de producte acabat s'ha de tenir en compte, a més, que el procés productiu ocupa un cert temps, durant el qual els productes no es poden vendre i per tant formen part de l'actiu de l'empresa. Si l'empresa ven a crèdit, d'altra banda, les transaccions es poden allargar encara més, perquè des d'un punt de vista financer no podem considerar completa la venda fins que haurem cobrat els diners. Tots aquests actius s'han de finançar d'alguna manera. En part, l'empresa els pot compensar amb el crèdit que li puguin atorgar els proveïdors pel sol fet de treballar amb ells (pensem una vegada més en la papereria, que potser no paga els llapis al comptat, sinó a trenta o seixanta dies). En general, però, el finançament dels proveïdors és limitat i no serveix per a fer front a totes les necessitats d'actiu circulant d'una empresa en ple funcionament. Així, doncs, l'empresa necessita trobar alguna manera de finançar el seu capital circulant.

Figura 2. El capital circulant



Si l'activitat de l'empresa fos més o menys estable en el temps, el capital circulant es podria finançar de la mateixa manera que el capital inicial, amb fons propis o microcrèdits, per exemple (i en alguns casos, sobretot a l'inici de la microempresa, no hi ha sovint més remei que fer-ho així). En realitat, però, l'activitat de moltes empreses fluctua considerablement al llarg de l'any (estacionalitat) o tendeix a incrementar-se cada any (creixement). En aquests casos, és convenient tenir accés a fonts de finançament més flexibles.

L'instrument més habitual per a finançar el capital circulant és l'anomenada **pòlissa de crèdit**, que ens permet disposar de diners (fins a un cert límit) només quan els necessitem i sense haver de pagar interessos per la part que no estem utilitzant. En general, si es tracta d'un negoci en plena activitat i amb els comptes sanejats, els bancs tendeixen a proporcionar aquest finançament sense gaires problemes, tot i que el cost pot arribar a ser significatiu. D'altra banda, en el cas d'empreses amb un fort creixement o amb cicles econòmics (la diferència entre la compra de les matèries primeres i el cobrament de la venda als clients) particularment llargs, les pòlisses de crèdit poden ser insuficients i caldrà buscar instruments addicionals per a finançar el capital circulant.

2.3. La comptabilitat

Una microempresa no necessita controlar la seva comptabilitat amb sistemes tan complexos com els que fan servir les empreses amb volums de negoci i processos productius més sofisticats. Tanmateix, té l'obligació legal, si està constituïda com a societat, de portar al dia els comptes bàsics de l'empresa, que inclouen els elements o estats següents:

- **Balanç de situació:** és una "foto fixa" de la posició patrimonial i financera de l'empresa en una data concreta, en què es reflecteixen tant els actius (allò que l'empresa posseeix) com els passius (allò que l'empresa deu).
- **Compte de pèrdues i guanys** (o compte de resultats): resumeix les operacions econòmiques resultants de l'activitat de l'empresa durant un període, descomponent-les en els diferents elements d'ingrés (entrada de recursos) i despesa (sortida de recursos).
- **Estat de canvis en el patrimoni net:** recull els canvis que s'han produït en el patrimoni (els actius fixos) de l'empresa d'un període a l'altre.
- **Estat de fluxos d'efectiu** (o fluxos de caixa): recull els canvis en la posició financera de l'empresa d'un període a l'altre, reflectint el resultat net dels cobraments i els pagaments.

- **Memòria:** recull totes les notes explicatives que siguin rellevants per a la presa de decisions i que no estiguin incloses als estats anteriors.

La comptabilitat es pot portar de manera manual o fent servir algun dels paquets informàtics disponibles al mercat per a les petites empreses. Cal remarcar que la comptabilitat per a la gestió no coincideix sempre, en criteris, processos i necessitats d'informació, amb la comptabilitat financera que exigeix la legislació mercantil (recollida en el pla general comptable vigent). Per a complicar-ho encara més, la comptabilitat que requereixen les autoritats fiscals, bàsicament l'Agència Tributària, implica també criteris sensiblement diferents que els de la comptabilitat financera. Per tot plegat, i per la importància de disposar d'un bon sistema de comptabilitat, en cas que el microempresari no tingui prou coneixements comptables, és molt convenient que busqui assessorament professional extern o segueixi algun curs de formació específic.

Deixant de banda les obligacions legals i fiscals, el sistema comptable ha de permetre que el microempresari tingui una informació fiable i actualitzada de la marxa del negoci en cada moment, a fi que pugui prendre les decisions de gestió més adequades. El procés comptable, per tant, té dos elements essencials i igualment importants:

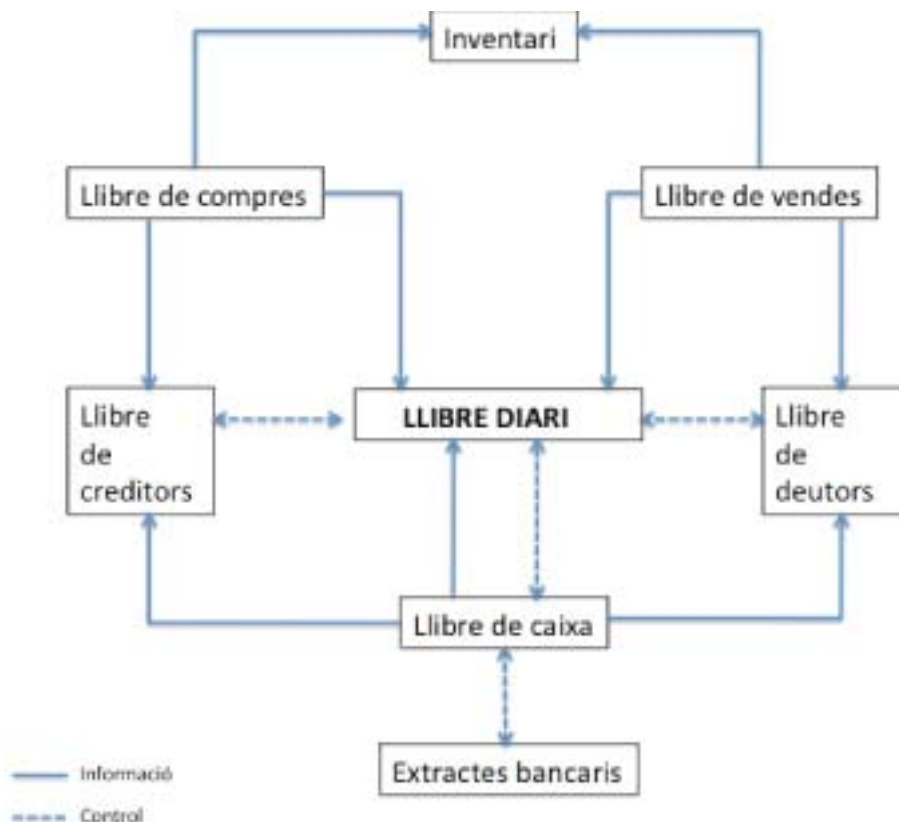
a) El registre de la informació comptable

Un sistema comptable bàsic ha de ser capaç de registrar tota la informació essencial de l'activitat de la microempresa d'una manera ordenada, clara i propera en el temps. L'instrument fonamental per a portar a terme aquest registre és l'anomenat **llibre diari**, en el qual es recullen tots els moviments econòmics rellevants en el moment en què es produeixen o, almenys, el mateix dia. En el cas d'una microempresa comercial, pot ser convenient, a més, portar tota una sèrie de registres addicionals, a fi de facilitar la tasca d'ordenar i gestionar la informació. Els llibres que poden ser útils són el llibre de vendes (recull tots els productes i serveis venuts, amb el valor que tenen), el llibre de compres (recull tots els productes i serveis comprats), el llibre de creditors (recull tots els productes i serveis comprats a crèdit) i el llibre de deutors (recull tots els productes i serveis venuts a crèdit). Al mateix temps, si comprem i venem productes, és convenient portar actualitzat l'**inventari**, en el qual s'han de recollir totes les entrades i sortides del magatzem o de la botiga, de manera que puguem controlar adequadament els nostres estocs. Finalment, caldrà portar un **llibre de caixa**, en el qual s'han de recollir totes les entrades (cobraments) i sortides (pagaments) de diners, tant si és en efectiu com mitjançant comptes bancaris. Tots aquests registres addicionals alimenten el llibre diari.

Per saber-ne més

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

Figura 3. Procés bàsic de la comptabilitat



b) L'anàlisi de la informació comptable

A partir de la informació del llibre diari, la microempresa, o el seu assessor comptable, elaborarà el llibre major i els comptes anuals, els elements més importants dels quals són el balanç de situació i el compte de pèrdues i guanys o compte de resultats. A partir d'aquests estats comptables podem obtenir una informació molt útil per a la gestió de la nostra microempresa, no solament des d'un punt de vista financer, sinó també operatiu.

A fi d'afrontar l'anàlisi dels estats comptables, cal copsar adequadament la relació entre el balanç i el compte de resultats. El balanç, com dèiem, és una "foto fixa" de la nostra situació en un moment concret i ens diu, per una banda:

- El valor i la composició dels actius de l'empresa (tots els béns que posseïx aquesta empresa, des de les màquines o utensilis fins als productes que encara no han estat venuts i els diners que hi ha a la caixa), i per l'altra.
- El valor i la composició dels passius de l'empresa (tots els "deutes" que té aquesta empresa, i amb els quals ha finançat els béns que posseïx; alguns d'aquests deutes són exigibles, com els préstecs demanats al banc o el

crèdit dels proveïdors, mentre que d'altres no són exigibles, com el capital aportat pels socis).

Per definició, el valor total de l'actiu d'una empresa és sempre idèntic al valor total del seu passiu. Si no és així, és que hi ha hagut algun error comptable. Al costat del balanç, tenim el compte de resultats, que ens resumeix les operacions econòmiques que ha fet l'empresa al llarg de tot un període (habitualment un any). Ens diu, per una part:

- Els ingressos que hem obtingut gràcies a la nostra activitat (vendes de productes o serveis), com també qualsevol ingrés extraordinari que hàgim tingut al llarg del període, i per l'altra.
- Les despeses en què hem incorregut per causa de la nostra activitat (compres de matèries primeres, pagament de salaris, lloguers, etc.) i qualsevol despesa extraordinària, com també les despeses financeres derivades dels nostres deutes (bàsicament els interessos) i els impostos.

A partir d'aquests elements, podem portar a terme tres tipus d'anàlisis:

1) Anàlisi de la liquiditat: ens donarà una idea de la capacitat de l'empresa per a fer front als pagaments més propers amb els actius disponibles a curt termini.

2) Anàlisi de la solvència: ens donarà una idea de la capacitat de l'empresa per a fer front als deutes exigibles amb els recursos que genera la seva activitat habitual.

3) Anàlisi de la rendibilitat: ens donarà una idea de la capacitat de l'empresa per a generar beneficis (la diferència entre els ingressos i les despeses) en relació amb els actius de què disposa o amb el capital aportat pels socis.

2.4. Els fluxos d'efectiu

Una part molt important de la gestió financera de qualsevol empresa, però molt particularment de la microempresa, és el seguiment i control dels anomenats *fluxos d'efectiu*.

El **flux d'efectiu** (o flux de caixa) o *cash flow* d'una empresa en un període determinat és la diferència entre els diners efectivament cobrats i els diners efectivament pagats durant aquest període:

$$\text{flux d'efectiu} = \text{cobraments} - \text{pagaments}$$

Per saber-ne més

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

Massa sovint es confon flux d'efectiu amb benefici, quan en realitat es tracta de conceptes molt diferents. Els ingressos i les despeses es comptabilitzen en el moment que es produeix la venda de productes o serveis als clients (ingrés) i la compra dels productes o la contractació dels serveis necessaris per a portar a terme l'activitat de l'empresa (despesa). La diferència entre els ingressos i les despeses és el benefici (o pèrdua, si és negativa) del període. Però la venda d'un producte no implica necessàriament haver-ne rebut els diners (cobrament). Moltes vendes es cobren mesos després de la transacció (venda a crèdit), fins i tot poden arribar a no cobrar-se mai (morositat). De la mateixa manera, no totes les compres les haurem de pagar al comptat, sinó que ens podem beneficiar fins a cert punt del crèdit comercial dels proveïdors per a pagar-les després de la transacció. D'altra banda, hi ha moltes despeses, com les financeres o els lloguers, que no tenen una relació directa amb el volum d'activitat de l'empresa, almenys a curt termini.

Aquestes i altres circumstàncies fan que els fluxos d'efectiu no coincideixin exactament amb els fluxos econòmics de l'empresa. L'empresa, tanmateix, ha de fer front als pagaments amb efectiu, amb els diners efectivament cobrats, no pas amb beneficis comptables. Així, doncs, és d'una importància extrema per a la supervivència de la microempresa que siguem capaços de preveure i gestionar els fluxos de caixa generats per la nostra activitat, a fi d'evitar trobar-nos que no podem fer front als pagaments, fins i tot quan estem venent molts productes o serveis.

La gestió dels fluxos d'efectiu implica, no solament portar un registre d'entrades i sortides (el llibre de caixa que hem vist més amunt), sinó ser capaços de preveure amb certa exactitud aquests moviments en el futur. D'aquesta manera, ens podrem avançar a les possibles tensions de tresoreria que es produeixen durant la marxa normal del negoci.

El **pressupost de fluxos d'efectiu** és l'instrument que ens permet planificar els fluxos d'efectiu de l'empresa, projectant en el futur les entrades i les sortides de diners.

Vet aquí un exemple de previsió mensual per a una microempresa fictícia en la pàgina següent:

Per saber-ne més

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

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	25,000	6,000	9,500	29,000
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

L'empresa d'aquest exemple, com veiem, es trobarà amb un problema de tresoreria quan arribi el març, provocat pel descens estacional de les vendes al febrer i al març. Tot i que al mes següent l'increment de les vendes li permetrà recuperar la liquiditat, si no preveu aquestes tensions i hi posa remei, per exemple contractant una pòlissa de crèdit, ajustant els seus plans de compres, avançant els cobraments o ampliant el crèdit dels proveïdors, els impagaments la poden conduir a una fallida, encara que el projecte sigui econòmicament viable.

2.5. La fiscalitat

Una darrera qüestió que cal tenir en compte a l'hora de gestionar les finances de la microempresa són les obligacions fiscals. Es tracta d'un tema ampli, sovint complex, i que cal portar amb molt de rigor, ja que els incompliments amb l'Agència Tributària, tant en la declaració com en la liquidació, poden ocasionar greus perjudicis al microempresari, en forma de multes i altres sancions.

Igual que amb les qüestions comptables, l'assessorament extern pot ser força útil en molts casos, i de fet són sovint els mateixos professionals els que s'ocupen de gestionar la comptabilitat i la fiscalitat de les microempreses que hi acudeixen. Si volem gestionar-ho nosaltres mateixos, haurem de fer un esforç per conèixer exactament els procediments fiscals, tant pel que fa a les declaracions periòdiques que haurem de presentar (IVA, impost de societats o impost sobre la renda de les persones físiques, etc.) com pel que fa a les altres obligacions que adquirim pel fet de desenvolupar una activitat econòmica en el territori espanyol.

Per saber-ne més

www.aeat.es

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



Cas d'estudi 2

Grameen Bank, el microcrèdit i les dones

El Grameen Bank (o “banc dels pobles”) va néixer a mitjan anys setanta a Bangla Desh, impulsat per Muhammad Yunus, professor d'economia rural a la Universitat de Chittagong. Els petits camperols del país, les principals víctimes de les devastadores inundacions de 1974, es trobaven aleshores en una situació crítica. Sense possibilitats d'accedir al crèdit comercial, ja que els bancs els exigien unes garanties inassolibles, es veien sovint abocats a demanar préstecs mitjançant xarxes informals a uns tipus d'interès elevats que sovint els condemnaven a la ruïna. En aquest context, el professor Yunus va llançar un innovador projecte amb els objectius següents:

- proporcionar serveis bancaris als pobres del camp;
- alliberar-los de l'explotació dels usurers;
- facilitar la creació de projectes d'autoocupació rural;
- canviar el cercle vicios que hi havia (renda baixa, estalvis baixos, inversió baixa) per un nou cercle virtuós (més crèdit, més inversió, més renda), i
- capacitar financerament les dones per a assumir més responsabilitat en l'economia familiar i local.

Des de bon començament, les dones van ser una peça clau de tot el projecte de microcrèdit posat en marxa pel Grameen Bank. El banc es va plantejar com un proveïdor de crèdits sense cap mena de col·lateral i amb condicions adaptades a les necessitats específiques dels pobres de l'àmbit rural. L'única garantia dels préstecs era la confiança mútua entre els grups de dones, sovint d'un mateix poble, que assumien l'obligació col·lectiva de tornar-los.

Al principi, hi havia molta gent que creia que el banc faria fallida ben aviat, perquè tenia altes taxes de morositat. El Grameen Bank, al contrari, es va expandir molt ràpidament, i va passar de 15.000 membres el 1980 a més de 100.000 el 1984 (la xifra el 2002 ja era de 2,3 milions). I el més sorprenent per a molta gent va ser que la taxa de devolució dels préstecs es mantenia per sobre del 95%, una xifra molt superior a la de la banca comercial.

Els efectes positius del Grameen Bank en la societat rural de Bangla Desh han estat considerables, tal com han demostrat nombrosos estudis. Els camperols pobres són els que se n'han beneficiat més; n'hi ha hagut molts que han pogut comprar terres per primera vegada, i han passat de ser jornalers a petits propietaris. També les dones de l'àmbit rural han millorat notablement la seva situació social i econòmica, fins i tot personal, gràcies a la seva funció com a dipositàries dels microcrèdits. No solament han guanyat prestigi i confiança en si mateixes, sinó que també han desenvolupat una nova consciència política. A les eleccions de 1997, hi va haver més de 2.000 dones membres del Grameen Bank que van ser escollides com a representants locals.

L'exemple del Grameen Bank ha servit d'inspiració al moviment global del microcrèdit, que ja s'estén arreu del món, també als països desenvolupats, com hem vist en aquest capítol. Fora de l'ambient rural, els principals beneficiaris són les microempreses, sobretot les que no poden accedir al crèdit convencional. I novament, entre les persones que contracten aquests préstecs, les dones són clarament majoritàries. Hi ha hagut diversos estudis que han intentat explicar els motius d'aquesta preferència segons el gènere. Segurament té molt a veure amb el fet que les dones continuen essent discriminades en l'economia convencional, fins i tot en els països avançats. Però també és molt possible que el tipus de projectes que acostumen a finançar els microcrèdits, com també les condicions amb què s'estructuren, siguin particularment atractius i adequats per al sentit de la responsabilitat social que sembla que caracteritza, encara que sigui marginalment, les dones.

Fonts:

www.grameen-info.org

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

3. Màrqueting i oportunitats en xarxa

Qualsevol empresa comercial, inclosa la microempresa, viu de la seva capacitat per a vendre productes o serveis als clients. Si no genera prou vendes per a tenir beneficis i fluxos d'efectiu positius, l'activitat de la microempresa s'aturarà més tard o més d'hora –però més aviat d'hora!

El **màrqueting** (transliteració de la paraula anglesa *marketing*, derivada de *market* o *mercat*) es pot definir com el conjunt d'accions que porta a terme l'empresa per aconseguir que els clients actuals i potencials s'adonin del valor dels productes o serveis que ofereix.

Una estratègia de màrqueting, per tant, és un esforç coordinat i dirigit per assegurar-se que totes aquestes accions són coherents i tenen com a resultat final un augment de les vendes de l'empresa o, en tot cas, una millora de la seva posició competitiva en el mercat.

En aquest capítol examinarem els elements essencials de l'estratègia de màrqueting (l'anomenat *màrqueting mix*) i veurem quines alternatives té la microempresa per a posicionar-se en el mercat i promocionar els seus productes o serveis. Ens fixarem molt especialment en les oportunitats que presenta Internet per a la comercialització i la difusió dels productes o serveis de la microempresa. Com ja hem vist al capítol sobre organització, la microempresa moderna té el repte (de vegades, fins i tot, l'obligació) d'establir connexions i interrelacions amb altres agents, aprofitant-se de les noves tecnologies per a integrar-se en el mercat global. Enlloc es fa més palès el potencial d'aquesta nova empresa xarxa que en la política comercial, i en particular en l'estratègia de màrqueting.

3.1. El màrqueting mix

El **màrqueting mix** és la combinació dels elements fonamentals de qualsevol estratègia de màrqueting. En general, s'acostuma a incloure-hi les anomenades **quatre P: producte, preu, posició** (o lloc) i **promoció**.

Figura 4. El màrqueting mix



Alguns experts ens recomanen concebre el màrqueting mix com una recepta de cuina. Si barregem els ingredients en una determinada proporció i en un determinat moment, n'obtindrem un pastís, que podrà ser més bo o més dolent, depenent del nostre gust. De la mateixa manera que hi ha diferents pastissos que s'adiuen amb els diferents gustos, també podem combinar el màrqueting mix de diferents maneres per adaptar-nos a les diferents necessitats del mercat o de l'empresa. El repte, a més d'evitar que se'ns cremi o se'ns faci malbé, és preparar un pastís (un màrqueting mix) que permeti a l'empresa obtenir una posició comercial sòlida i duradora en el seu mercat.

Per saber-ne més

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

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

3.1.1. Estratègia de producte

Sense un producte (o un servei; aquí en parlarem indistintament) que els clients potencials tinguin algun interès a adquirir o a consumir no hi ha empresa comercial que valgui. Així, doncs, quan ens plantegem l'estratègia de producte, hem de tenir ben present que l'èxit comercial depèn en bona mesura del fet que el nostre producte satisfaci les necessitats (o els desitjos) dels nostres clients. Les grans empreses, amb pressupostos de publicitat encara més grans, es poden plantejar modificar fins a un cert punt les preferències dels consumidors, fins i tot despertar-hi nous desitjos i necessitats. Aquesta possibilitat, però, és fora de l'abast de la microempresa. És important, doncs, que els productes i serveis que ofereixi aquesta empresa responguin a necessitats (o desitjos) reals de les persones, fins i tot si de vegades es tracta de necessitats (o desitjos) que les mateixes persones no han reconegut de manera conscient.

Abans d'iniciar el procés de comercialització d'un nou producte, tant si és un disseny propi com adquirit d'un tercer, ens hem de plantejar sempre algunes qüestions bàsiques sobre el nostre públic objectiu:

- A quin grup de clients volem vendre aquest producte?
- Quines necessitats o desitjos d'aquests clients satisfà el producte?
- Quins aspectes concrets del producte valoren els clients?

Cal tenir ben present que el producte no és només l'objecte que venem, sinó tot el conjunt de prestacions i utilitats que aporta el producte al client. Si pensem en un producte senzill, per exemple una capsa de llapis de colors, hem de pensar que no venem simplement llapis, sinó instruments per a fer dibuixos artístics (una activitat que estimula la creativitat i el benestar personal de l'usuari). Amb aquest petit canvi d'enfocament, comencem a trobar un munt de possibilitats, no solament per al disseny del producte, sinó també per a comercialitzar-lo. També podrem copsar molt millor les motivacions dels clients quan s'emporten una capsa de llapis, i això ens permetrà millorar el nostre servei i anticipar-nos a les seves demandes. En definitiva, una bona estratègia de producte implica posar-se en la pell de l'usuari final i dissenyar el producte segons les seves necessitats (o desitjos).

3.1.2. Estratègia de preu

Per més interès que tingui una persona pel nostre producte, la decisió de comprar-lo o no depèn en bona mesura del preu que li'n demanem. No és del tot clar, com diuen alguns, que tothom tingui un preu. Però és indubtable que tot producte té un preu. Si no som capaços de fixar els preus dels nostres productes o serveis d'acord amb el mercat, difícilment generarem vendes, per més atractiva que sigui la nostra oferta. L'estratègia de preu, per tant, és un altre element essencial del màrqueting mix.

L'objectiu, en aquest sentit, és fixar els preus per tal de maximitzar els beneficis obtinguts per les vendes, no pas necessàriament les vendes.

El **benefici brut** derivat d'un producte es calcula multiplicant el **marge comercial** del producte (preu de venda – preu de cost) pel **volum de vendes** (unitats venudes del producte). A aquest benefici hi cal restar les despeses fixes, les financeres i els impostos directes, per a obtenir el **benefici net**.

Alguns negocis d'èxit tenen grans marges i poc volum de vendes. D'altres, en canvi, del mateix èxit, venen molts productes amb marges ajustats. Tot depèn del tipus de producte i del tipus de client al qual ens adrecem. Els economistes parlen de l'elasticitat de la demanda per referir-se a la relació entre

els preus dels productes i la quantitat de productes que demanen els consumidors. Alguns productes tenen una elasticitat molt alta, és a dir, un petit canvi de preu provoca canvis importants en la demanda (els productes de gran consum, com els alimentaris, solen ser bons exemples d'això). D'altres, en canvi, tenen baixa elasticitat i els canvis de preu no afecten tant el nivell de la demanda (per exemple, productes molt diferenciats, com l'artesanía o productes amb una marca molt reconeguda).

En general, el nivell de preus d'un determinat producte en un determinat mercat depèn dels factors següents:

- Cost de producció o d'adquisició del producte per part del venedor (preu de cost).
- Relació entre la demanda i l'oferta –si hi ha pocs productes en oferta i molts compradors potencials, els preus tendiran a ser més alts (aquesta relació depèn en bona mesura del grau de competència que hi ha en el sector).
- Relació entre la demanda i el preu (elasticitat de la demanda).
- Altres factors contextuais, com el nivell de renda dels compradors potencials o les característiques de l'entorn econòmic.

3.1.3. Estratègia de posició (o localització)

Per *estratègia de posició* ens referim a la decisió de localitzar l'oferta comercial i el contacte amb els clients en un determinat espai físic. Pel que fa específicament a la microempresa, es pot identificar tres possibilitats:

- La microempresa es desplaça per donar servei al client, com per exemple un transportista o un servei de mainadera.
- La microempresa no té contacte directe amb el client i la prestació del servei està deslocalitzada, com per exemple la venda per Internet o a distància.
- La microempresa ocupa un lloc fix i el client es desplaça fins allà per comprar o consumir, com passa a la gran majoria de botigues, restaurants, hotels, etc.

És en aquest darrer cas quan la localització resulta crítica per a l'èxit de la microempresa, ja que el seu nivell de vendes depèn en bona mesura del seu nivell d'exposició o de la facilitat amb què hi puguin accedir els clients.

Factors que cal considerar a l'hora d'escollir la localització ideal

- Població de l'àrea.
- Trànsit als voltants del local i accessos amb mitjans de transport.
- Competidors propers.
- Visibilitat.
- Possibilitat de posar publicitat i altres signes d'indicació.
- Infraestructures.
- Fiabilitat del propietari del local.

- Reputació de l'àrea.
- Preu del lloguer.

(Strauss, 2008, pàg. 80)

De totes maneres, fins i tot en el cas de les empreses que ofereixen productes o serveis de manera deslocalitzada, cal tenir en compte l'estratègia de posició, que també inclou altres elements fonamentals, com els canals de distribució, la logística o les relacions amb els intermediaris.

3.1.4. Estratègia de promoció

L'últim component del màrqueting mix és l'estratègia de promoció, és a dir, totes les iniciatives que pot prendre la microempresa per a donar-se a conèixer entre els clients potencials i animar-los a comprar els seus productes o serveis.

En certa manera, la promoció forma part d'una estratègia més àmplia de comunicació, ja que l'èxit de vendes no depèn només de les accions específicament promocionals, sinó de la capacitat de la microempresa per a projectar una imatge atractiva. Per això, una bona estratègia de promoció no pot deixar de banda cap àmbit de l'activitat empresarial, des del contacte directe amb els clients fins a l'estil de redacció dels correus electrònics i les cartes, la pulcritud del local, la decoració dels aparadors, les targetes de visita o la facilitat per a tornar els productes defectuosos. Tots els detalls compten a l'hora de projectar una determinada imatge. I una bona imatge és la clau per a atreure clients cap al nostre negoci.

Al mateix temps, hi ha un ampli ventall d'iniciatives que la microempresa pot emprendre per promocionar-se activament, des d'enviar cartes a clients potencials fins a anunciar-se als mitjans de comunicació. Abans d'encetar qualsevol campanya de promoció, però, cal identificar amb claredat:

- **Què** es vol projectar (imatge).
- **A qui** s'adreça la campanya (públic objectiu).
- **Quins productes** o **serveis** es volen promocionar (contingut).
- **Com** es volen promocionar (tema).

Un dels millors canals de promoció per a moltes microempreses és el contacte personal amb els clients. L'establiment de relacions properes i cordials en garanteix la fidelitat i acostuma a atreure nous clients mitjançant les xarxes socials informals (el conegut boca-orella). Amb l'aparició d'Internet, aquest mecanisme de promoció en xarxa ha pres una escala mai vista, i ha obert infinitud de possibilitats a les microempreses, tal com veurem més endavant en aquest mateix capítol.

Recerca del mercat

A l'hora de dissenyar una estratègia de màrqueting, és essencial fer una bona recerca del mercat. Internet és sens dubte la font més immediata i potent per a fer aquesta recerca, però n'hi ha d'altres que també són importants, com publicacions, fires, associacions, experts o revistes del sector.

3.2. L'avantatge competitiu

L'estratègia de màrqueting, i en concret el desenvolupament coordinat i dirigit del màrqueting mix, té com a objectiu fonamental permetre que la microempresa assoleixi un avantatge competitiu en el seu mercat.

L'**avantatge competitiu** fa referència a qualsevol característica de l'empresa que la diferencia de les altres empreses amb les quals competeix per un mateix mercat i la col·loca en una relació de relativa superioritat respecte a aquestes altres empreses.

La competència, com se sol dir, és dura. I encara més en l'entorn econòmic en què desenvolupen l'activitat la majoria de microempreses, caracteritzat sovint per l'elevat nombre de competidors. Obtenir un avantatge competitiu no és, doncs, gens fàcil, i encara menys sostenir-lo al llarg del temps. Però si hi ha alguna cosa que distingeix les empreses d'èxit de les altres és la seva capacitat per a desenvolupar i mantenir aquesta posició diferencial respecte als competidors.

Un avantatge competitiu pot tenir l'origen en aspectes externs o interns de l'empresa. Els primers, però, no s'han de veure modificats per la gestió del microempresari, de manera que ens concentrarem sobretot en els factors interns. Des d'aquest punt de vista, l'avantatge competitiu depèn de la manera com l'empresa utilitzi els seus recursos i capacitats per a respondre amb eficàcia, eficiència, flexibilitat i coherència a les necessitats (o els desitjos) dels clients. En general, distingim dos grans tipus d'avantatges competitius: el **lideratge en costos** i la **diferenciació de producte**.

3.2.1. Lideratge en costos

Una empresa gaudeix d'un avantatge competitiu basat en el lideratge en costos quan els costos en què incorre pel fet de produir o vendre uns productes o serveis de qualitat equivalent són inferiors als dels seus competidors. L'estratègia competitiva fonamentada en aquest avantatge busca, per tant, reduir al màxim els costos de l'activitat de l'empresa.

Com s'aprecia a la figura 5, l'empresa que té lideratge en costos (A) obté uns marges comercials més amplis que el seu competidor (B), en cas que totes dues vinguin els productes al mateix preu. L'empresa A, d'altra banda, podria reduir els preus per sota dels preus de l'empresa B sense deixar de tenir

Referenciació

Una eina que pot resultar útil per a aprendre de la competència, és l'anomenada *referenciació* o *benchmarking*, un procés sistemàtic d'anàlisi dels factors clau en què es fonamenta la posició relativa dels competidors en un determinat mercat.

Per saber-ne més

M. Porter (1982). *Estratègia competitiva*. Mèxic: CECSA.

beneficis. Això la col·loca en una posició competitiva superior, tant per la rendibilitat més gran com per la capacitat d'ajustar els marges per a fer front a canvis en el nivell de preus o fins i tot a una guerra comercial en el sector.

Figura 5. El lideratge en costos



En el cas de la microempresa, les **fonts del lideratge en costos** més comunes són les següents:

- L'experiència i l'aprenentatge acumulat al llarg del temps.
- L'aplicació de noves tecnologies o processos innovadors.
- Condicions favorables d'accés a la compra de matèries primeres o altres subministraments.
- Condicions favorables degudes a la localització de l'empresa.
- Establiment de relacions de cooperació amb proveïdors o clients.
- Flexibilitat per a ajustar-se a les fluctuacions de la demanda.
- Eficiència organitzativa.

3.2.2. Diferenciació de producte

Una empresa gaudeix d'un avantatge competitiu basat en la diferenciació de producte quan és capaç d'oferir un producte o un servei que, als ulls dels clients, és sensiblement diferent dels productes comparables dels competidors. L'estratègia competitiva fonamentada en aquest avantatge busca, per tant, incidir en allò que diferencia el producte propi dels de la competència.

Com es veu a la figura 6, l'empresa que és capaç de diferenciar el seu producte (A), fins i tot tenint uns costos de producció més alts, el pot vendre amb uns marges superiors que els del seu competidor (B), ja que els clients, conscients de la superioritat del producte A (tant si aquesta diferència és real com

imaginada), estaran disposats a pagar-ne un preu més alt. D'aquesta manera, l'empresa A gaudeix d'un avantatge competitiu respecte a l'empresa B.

Figura 6. La diferenciació de producte



Hi ha moltes formes de diferenciació, algunes de fonamentades en les **característiques del producte** (aspecte, fiabilitat, complements, tecnologia, etc.), d'altres en les **característiques del mercat** (percepció dels clients, imatge de marca, etc.), o també en les **característiques de l'empresa mateixa** (manera de concebre el negoci, manera de relacionar-se amb els clients, prestigi, rapidesa de resposta, responsabilitat social, etc.).

En general, les fonts de **diferenciació** més comunes en la microempresa són les següents:

- Especialització en un segment específic del mercat (veta de mercat).
- Atenció personalitzada i bon tracte als clients.
- Rapidesa de lliurament o de servei.
- Prestigi del negoci o de l'empresari.
- Oferta de serveis complementaris (lliurament, reparació, garantia, possibilitat de devolució, etc.).
- Facilitats d'accés.

A fi d'analitzar les diferents fonts de diferenciació en un sector determinat, i poder dirigir més precisament una estratègia de diferenciació de producte, pot ser útil fer una **segmentació del mercat**, identificant els diferents grups de consumidors sobre la base de les variables clau que estructuraven les seves decisions de compra.

Per saber-ne més

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

3.3. La Xarxa i el comerç electrònic

A hores d'ara és ja una obvietat que la revolució tecnològica dels darrers vint anys, amb l'aparició d'Internet i la interconnexió de bona part del planeta en una gran xarxa virtual, han transformat de manera profunda molts aspectes del nostre món, tant en positiu o com en negatiu. En qualsevol cas, no deixa de ser sorprenent que molts microempresaris no hagin pres encara consciència de fins a quin punt la seva activitat econòmica ha experimentat un trasbalsament fonamental arran d'aquesta revolució tecnològica. Fins no fa gaire, una microempresa només podia aspirar a vendre els productes o els serveis en el seu entorn local; com a molt, mitjançant el servei de correus, a clients del mateix estat. Amb les noves xarxes globals, però, aquestes limitacions pràcticament han desaparegut i la microempresa pot accedir des de qualsevol punt del planeta a un mercat potencial de milers de milions de consumidors. Gràcies a Internet, la microempresa ha esdevingut global.

No cal dir que moltes microempreses continuaran venent els productes i oferint els serveis a un públic local, mitjançant les xarxes socials tradicionals (la família, el barri, el poble); i això està força bé. Però hi ha molts altres projectes empresarials que poden trobar a la xarxa global les oportunitats que una economia tradicional mai no els hauria proporcionat. D'aquesta manera, s'obren finestres per als nous emprenedors i sorgeixen mercats que abans eren massa dispersos per a resultar viables. Malgrat tot, no hem de passar per alt els riscos i les conseqüències, per exemple mediambientals, d'aquesta eflorescència del comerç electrònic (vegeu les reflexions del capítol 6 sobre la sostenibilitat). Amb una gestió responsable, però, la microempresa xarxa pot arribar a contribuir positivament, no solament a l'ocupació de moltes persones, sinó també a la descentralització del sistema productiu.

L'aspecte més rellevant del nou entorn econòmic en xarxa és l'oportunitat que té per primera vegada la microempresa d'accedir al mercat global directament, de manera assequible i sense renunciar a la seva dimensió.

En aquest nou entorn, per bé que hi continuen havent molts sectors econòmics en què la dimensió compta, n'hi ha molts d'altres en què una empresa gran i una de petita competeixen pràcticament en igualtat de condicions. De vegades, les petites fins i tot poden desenvolupar un avantatge competitiu, i imposar-se a les mitjanes i grans gràcies a la seva flexibilitat, capacitat de reacció, creativitat o estructura de costos (vegeu el cas d'estudi del capítol 4, en el qual farem un cop d'ull a l'empresa Outlet Viatges). Sovint, la persona que compra per Internet dóna molt poca importància a la dimensió del ve-

Per saber-ne més

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, NJ: Prentice Hall.

nedor (al capdavant, tant si és gran com si és petit, opera mitjançant un mateix suport virtual: un lloc web) i pren les seves decisions segons la qualitat del producte, de l'atenció rebuda, del preu, etc.

Així, doncs, si una microempresa vol competir a Internet, ho ha de fer sense complexos, presentant-se de la manera més professional i eficaç possible, conscient que la Xarxa ofereix moltes oportunitats, però que tampoc no regala res. Abans de llançar-s'hi, doncs, cal haver estudiat a fons el mercat i haver definit una bona estratègia de màrqueting. Una vegada fet això, els canals per a posar en marxa una activitat econòmica a la Xarxa són múltiples i cada vegada més assequibles, des d'obrir el lloc web propi fins a vendre pels portals ja establerts (vegeu el cas d'estudi al final del capítol, sobre les vendes per eBay).

Els factors clau de l'èxit a Internet es poden resumir en els punts bàsics següents:

- Un lloc web atractiu, ben dissenyat i funcional.
- Accés a un bon sistema de distribució.
- Un servei al client ràpid i eficaç.
- Una bona definició del producte o servei.
- Un cert avantatge competitiu (costos o diferenciació).
- Capacitat per a aprofitar les noves xarxes socials per a promocionar-se.

3.4. El client per damunt de tot

Tant si ven els productes al barri com a la Xarxa global, tant si té vint clients potencials com mil milions, no hi ha res més important per a l'èxit d'una microempresa comercial que la seva capacitat de respondre (fins i tot d'anticipar-se) a les necessitats i les expectatives dels clients. Un dels aspectes que fa que siguin tan competitives les empreses angleses i nord-americanes és justament la seva preocupació pel servei al client, al qual posen per damunt de tot, fins i tot quan això els pot ocasionar pèrdues en algunes operacions concretes (per exemple, facilitant la devolució de productes o oferint períodes de prova sense compromís). Al final, una política comercial que parteixi del client i intenti donar-li el millor servei possible, sobretot quan sorgeixen els problemes, acabarà donant els seus beneficis, en forma de més clients, més prestigi i marges més alts.

Malgrat que als països llatins no hi ha, ni de bon tros, la mateixa tradició de bon servei al client que als anglosaxons, una microempresa ha de fer tots els

“Un client és el visitant més important a casa nostra. No depèn de nosaltres; nosaltres depenem d'ell. No és una interrupció de la nostra feina; n'és el motiu. No és un estranger en el nostre negoci; n'és part integrant. No li fem un favor servint-lo; ell ens el fa donant-nos l'oportunitat de servir-lo.”

Mahatma Gandhi

esforços possibles per desenvolupar aquesta part essencial del seu negoci, sobretot si pretén aventurar-se al nou mercat global.



Cas d'estudi 3

eBay, el mercat global de les microempreses

En els últims anys, el portal de subhastes eBay s'ha consolidat com una de les plataformes més efectives i populars per a vendre tota mena de productes per la Xarxa, des de trastos vells fins als aparells electrònics més sofisticats. Molts dels venedors són particulars que hi acudeixen ocasionalment, tant per vendre com per comprar, però també hi han aparegut molts venedors professionals, que sovint són microempreses amb un mínim d'infraestructura, però que han estat capaces d'aprofitar el mercat virtual de les subhastes (tot i que, de fet, moltes de les transaccions són vendes directes) per a desenvolupar amb èxit la seva activitat econòmica.

Vendre a eBay no és gens difícil, tot i que és important conèixer bé el mecanisme de compravenda i tenir definida una bona estratègia de màrqueting. Entre les recomanacions que fan els experts per a tots aquells que volen treure beneficis d'una activitat comercial al portal, destaquen:

- Concentrar-se en el servei al client.
- Despatxar els productes ràpidament.
- Fer servir fotografies als anuncis.
- Redactar els anuncis de manera atractiva i exhaustiva.
- Estimar acuradament els costos d'enviament.
- Fer servir l'opció de "Preu mínim de venda" o "Preu de reserva" per a evitar pèrdues.
- Aprofitar les possibilitats de vendre arreu del món (això implica posicionar els anuncis també en anglès i amb possibilitat d'enviament fora d'Espanya).

Els deu productes més venuts a eBay són els següents:

1. Col·leccionisme: 17%.
2. Roba, sabates, accessoris: 11%.
3. Entreteniment: 11%.
4. Esports: 9%.
5. Llar: 8%.
6. Joies i rellotges: 8%.
7. Ordinadors i electrònica: 7%.
8. Juguines i aficions: 7%.
9. Llibres: 5%.
10. Tota la resta: 4%.

Per a saber per on s'ha de començar, visiteu la pàgina següent:

<http://pages.ebay.es/help/sell/sell-getstarted.html>

Fonts:

www.ebay.es

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

4. La gestió del creixement

A pesar dels mantres repetits una vegada i una altra pels especialistes en direcció i administració d'empreses al llarg dels darrers trenta o quaranta anys, el creixement de l'empresa no és necessàriament un fi desitjable per si mateix. Encara menys si parlem de microempreses, les quals no acostumen a veure's obligades a retribuir els seus accionistes trimestre rere trimestre, sia amb dividendes o amb el creixement del seu valor (l'excepció és la microempresa que ha estat finançada amb capital privat amb l'expectativa d'obtenir, justament, un fort creixement). Moltes microempreses tenen com a principal objectiu proporcionar uns ingressos dignes a l'emprenedor, potser també a la seva família i al grupat de treballadors que participen en el projecte. Si la microempresa tira endavant, permet pagar els salaris i els beneficis que deixa són suficients per a cobrir les necessitats de renovació del capital fix i remunerar el risc i l'esforç del microempresari amb una adequada rendibilitat, el projecte empresarial es pot considerar tot un èxit.

No cal plantejar-se, per tant, la microempresa com un trampolí cap a la fortuna o emmirallar-se en les sempre enlluernadores històries de grans empreses que van començar en un petit garatge, amb 500 dòlars i una idea brillant. De fet, en molts casos, aquesta mitologia del capitalisme popular pot perjudicar seriosament les expectatives de la microempresa, fins i tot posar en risc la seva supervivència, perquè distreu l'atenció del microempresari d'una gestió assenyada, coherent i responsable. Sense deixar de banda, és clar, els efectes negatius que tenen aquesta mena d'ambicions per a la qualitat de vida del mateix microempresari, de la seva família i del seu entorn, tant social com natural.

Tanmateix, les empreses creixen, sobretot quan són portades amb encert, fan les coses ben fetes i saben respondre a les necessitats dels seus clients. I quan passa això, encara que no hagi estat un objectiu en si mateix, cal saber gestionar aquest creixement d'una manera intel·ligent, si no es vol acabar morint d'èxit.

En aquest capítol, examinarem les pautes més habituals en el procés de creixement de les microempreses i intentarem aproximar-nos a les eines que té el microempresari per a fer-hi front i assegurar-se que la transició cap a una dimensió empresarial més gran no comprometi els valors i les motivacions de la seva activitat.

4.1. Els estadis de creixement

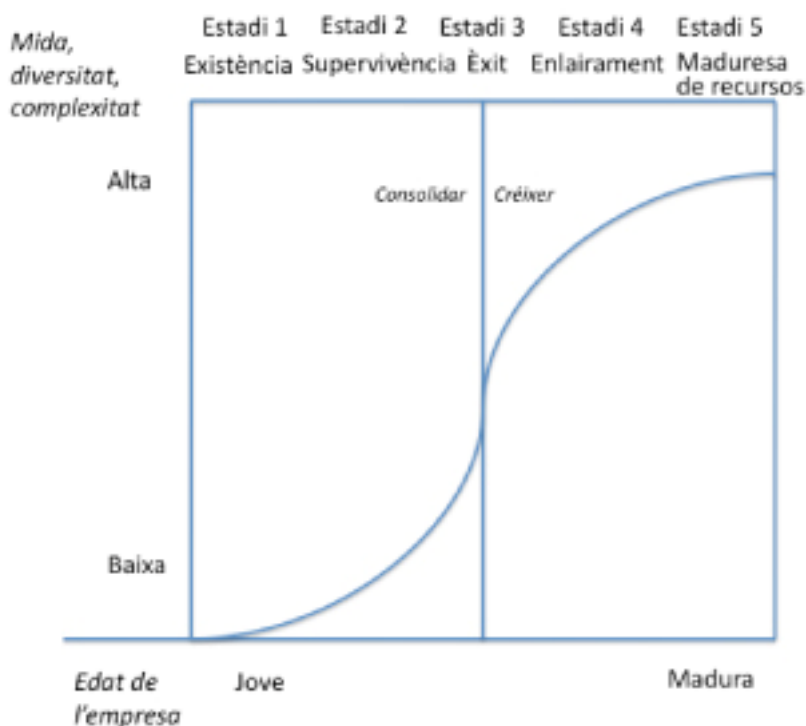
Intentar definir d'una manera sistemàtica els estadis pels quals passen les petites empreses (incloses les microempreses) en el seu procés de creixement sembla, *a priori*, missió impossible. Aquest tipus d'empreses varien enormement pel que fa a la mida i capacitat de creixement. Si hi ha una cosa que tenen en comú és justament la varietat d'estils de direcció i d'estructures organitzatives, i també la independència d'acció. Al mateix temps, però, podem identificar una sèrie de pautes comunes a totes les petites empreses, moltes de les quals experimenten problemes i necessitats molt semblants durant el procés de creixement. El model que exposarem aquí (amb alguns matisos) va ser proposat fa uns anys per Neil Churchill i Virginia Lewis. Es tracta d'un esquema general que ens pot ajudar a entendre millor la naturalesa, les característiques i els problemes de tota mena de microempreses, des d'una botiga de barri fins a una petita empresa de biotecnologia amb el potencial d'esdevenir en el futur la companyia més gran del món.

El model dels estadis de creixement (figura 7) identifica cinc estadis en el desenvolupament d'una petita empresa: **existència**, **supervivència**, **èxit**, **enlairament** i **maduresa de recursos**. Cadascun d'aquests estadis, caracteritzat per una certa mida, diversitat i complexitat, té implicacions per a alguns dels elements fonamentals de la gestió empresarial: l'estil de direcció, l'estructura organitzativa, l'abast dels sistemes formals de gestió, els objectius estratègics i el grau de participació del propietari en el negoci.

Per saber-ne més

N. Churchill; V. Lewis (maig-juny de 1983). "The Five Stages of Small Business Growth". *Harvard Business Review*.

Figura 7. Els estadis de creixement



4.1.1. Existència

El principal problema de l'empresa en aquest estadi és obtenir clients i assolir la capacitat necessària per a servir-los de manera adequada. L'organització acostuma a ser simple, amb l'empresari molt involucrat en la feina diària i supervisant directament els seus col·laboradors o empleats. La planificació i els sistemes de gestió són mínims. El principal objectiu estratègic és mantenir-se en funcionament i cobrir costos. La dependència de l'empresa de l'empresari és gairebé total. És ell qui aporta bona part del capital, l'energia, el treball, els contactes i les capacitats directives. Les empreses en aquest estadi inclouen des de nous negocis minoristes (com botigues o restaurants) fins a joves iniciatives d'alta tecnologia en sectors capdavaners. Molts d'aquests negocis no arriben mai a tenir prou clients o capacitat de producció per a ser viables i es veuen obligats a plegar. Els qui aconseguen sobreviure entren a l'estadi següent.

4.1.2. Supervivència

En assolir aquest estadi, l'empresa ha demostrat la seva viabilitat i capacitat per a respondre a les demandes dels clients. El principal problema al qual s'enfronta ja no és la simple supervivència, sinó com gestionar òptimament la relació entre els ingressos i les despeses. Sovint els marges són estrets i la rendibilitat econòmica força justa. El control dels fluxos d'efectiu esdevé la qüestió clau de la gestió. L'organització és encara simple. L'empresa pot tenir un petit nombre d'empleats, de vegades amb algun supervisor. L'empresari, tanmateix, continua participant molt activament en l'activitat quotidiana del negoci. La planificació es concentra en el pressupost de fluxos d'efectiu. Una empresa en aquest estadi pot augmentar progressivament la mida o rendibilitat i entrar a la fase següent. Però moltes empreses romanen en aquest estadi, sovint fins que l'empresari es retira i tanca el negoci. També n'hi ha, però, que es veuen obligades a plegar per falta de rendibilitat o per circumstàncies externes (com una baixada en les vendes o problemes personals).

4.1.3. Èxit

Quan el funcionament i la rendibilitat de l'empresa han arribat a nivells òptims, l'empresari ha de prendre una decisió. Pot optar per:

- (1) **Consolidar-se**, és a dir, mantenir l'empresa estable, sense buscar incrementar-ne la mida o la rendibilitat més enllà dels nivells assolits, o bé
- (2) **Créixer**, és a dir, continuar expandint l'empresa, aprofitant l'èxit assolit per augmentar o diversificar les seves activitats.

En el cas que anomenem *consolidació* (Churchill i Lewis parlen de *separació*), l'empresa té bona salut financera i gaudeix de prou dimensió i penetració de mercat per a assegurar-se uns beneficis per sobre de la mitjana. L'empresa pot romandre en aquest estadi de manera indefinida, sempre que no es vegi sacsejada per factors externs o faci malbé la posició adquirida per culpa d'una mala gestió. L'organització acostuma a ser més sofisticada i complexa que en els estadis anteriors, però sense nivells de jerarquització excessius ni estructures sobrerres. S'han implementat sistemes de control financers, de màrqueting i de producció. La planificació inclou tots aquests aspectes i s'integra de manera habitual en el procés de gestió. Algunes empreses romanen en aquest estadi per necessitat, tant si és perquè la seva veta de mercat no els permet créixer com si és perquè tenen limitacions contractuals (per exemple, un negoci basat en una franquícia). Altres vegades, és el mateix empresari qui decideix consolidar l'empresa en aquest estadi, renunciant voluntàriament al creixement, tant si és perquè anteposa altres prioritats al seu projecte empresarial com si és perquè la dimensió actual de l'empresa ja li permet assolir els objectius personals o col·lectius.

En l'altre cas, en canvi, l'empresari decideix aprofitar el seu èxit per a portar l'empresa cap a una altra dimensió. Per a aconseguir-ho, necessitarà assumir nous riscos financers, sobre la base dels beneficis actuals, i implementar noves estratègies orientades a assolir més quotes de mercat o a ampliar els seus mercats o productes. Sovint això implica la contractació de personal directiu professional i el desenvolupament de sistemes de gestió més complexos. La planificació estratègica adquireix molta més rellevància que abans i reclama l'atenció directa de l'empresari, que acostuma a delegar la planificació i la gestió operativa als seus col·laboradors. La seva ambició, tot i que no s'arriba a complir sempre, és enlairar-se.

4.1.4. Enlairament

Els reptes fonamentals d'aquesta fase són com es pot créixer ràpidament i com es pot finançar aquest creixement. Això implica prendre decisions importants respecte a la delegació de responsabilitats de gestió i operatives, l'obtenció de capital o crèdit i les estratègies competitives. L'organització ha esdevingut descentralitzada, amb una estructura més complexa i parcialment divisionalitzada. La direcció està professionalitzada i els sistemes de gestió són més precisos i exhaustius. L'empresari continua tenint una participació activa, però en l'àmbit de les decisions estratègiques, financeres i institucionals, més que no pas operatives. Tant a escala empresarial com financera, els riscos que assumeix l'empresa durant aquest estadi són, sovint, molt importants. Es tracta, per tant, d'un estadi crític. Si l'empresa aconsegueix superar els reptes i assolir un creixement sòlid i equilibrat podria esdevenir una gran empresa. Altrament, pot entrar en una espiral d'inestabilitat i desequilibris financers que la condueixin a la fallida. Molt sovint, els empresaris que aconsegueixen portar les seves empreses a l'estadi d'èxit fracassen en l'estadi

de l'enlairament, tant si és perquè intenten créixer massa ràpid i no es poden finançar (Churchill i Lewis anomenen aquesta situació *síndrome de l'omnipotència*) com si és perquè no són capaços de delegar de manera efectiva les seves responsabilitats (síndrome de l'omnisciència). Una empresa que fracassi en aquest estadi pot tornar de vegades a l'estadi anterior i consolidar-se com una empresa d'èxit. Però sovint els problemes generats per l'estratègia de creixement obliguen l'empresa a lluitar per la supervivència, fins i tot a plegar.

4.1.5. Maduresa de recursos

Els principals reptes d'una empresa que assoleixi aquest estadi són, en primer lloc, consolidar i gestionar els guanys financers generats per un elevat creixement i, en segon lloc, mantenir els avantatges d'una dimensió relativament petita, com la flexibilitat i la cultura emprenedora. En aquest punt, l'empresa acostuma a estar plenament professionalitzada, amb sistemes de gestió sofisticats i eficaços. L'organització està sovint descentralitzada, amb personal qualificat i amb prou experiència. L'empresari sol tenir un rol marginal en les operacions, i es dedica, si de cas, a les tasques d'alta direcció. Molt sovint, l'empresa s'estructura com una societat anònima, amb accionistes i fins i tot presència als mercats de capital. En aquestes condicions, mantenir la cultura emprenedora i la flexibilitat de gestió no és gens fàcil. El principal problema d'aquesta mena d'empreses madures és l'ossificació, caracteritzada per la manca d'iniciativa i una tendència a evitar els riscos. Això les fa més vulnerables als canvis de l'entorn econòmic o competitiu.

4.2. Gestionar el creixement

Els mateixos Churchill i Lewis assenyalen quins són els factors clau per a una bona gestió d'aquest procés de creixement en les diverses fases que té. En relació amb l'empresa, aquests factors són els següents:

- Disposar de recursos financers suficients, com fluxos d'efectiu i capacitat d'endeutament.
- Disposar d'un personal qualificat, compromès amb l'empresa i amb una plantilla ben dimensionada.
- Disposar de sistemes d'informació, planificació i control adequats als objectius de l'empresa.
- Disposar d'una posició competitiva sòlida (relacions comercials, avantatge competitiu, quota de mercat, tecnologia, reputació, distribució, etc.).

En relació amb el microempresari:

- Assegurar-se que hi ha adequació entre els objectius personals i els empresarials.
- Tenir bones capacitats operacionals (finances, màrqueting, producció, distribució, etc.).
- Tenir bones capacitats de gestió i saber delegar eficaçment.
- Tenir bones capacitats estratègiques.

La importància relativa d'aquests factors canvia segons l'estadi de creixement en què es trobi l'empresa. Així, per a una empresa que fa la transició de l'existència a la supervivència, les capacitats operacionals del microempresari i el desenvolupament de recursos empresarials com les relacions comercials i la fidelització dels clients són aspectes clau de la gestió. En canvi, una empresa que es planteja aprofitar una situació d'èxit per a enlairar-se haurà de mobilitzar molts més recursos financers, sistèmics i de personal, a més de tenir les capacitats estratègiques de l'empresari.

4.3. Gestionar el decreixement

Sovint el problema amb el qual s'enfronta el director d'una microempresa no és pas com gestionar l'expansió, sinó justament l'encongiment de les activitats. Com hem vist a l'anàlisi dels estadis de creixement, hi ha ocasions en què les estratègies de creixement fracassen i l'empresa es veu obligada a tornar enrere, a redimensionar a una escala més petita les seves activitats i les seves ambicions. La bona gestió d'aquests processos és tan important, si no més, que la gestió dels processos de creixement, ja que el risc d'una fallida acostuma a ser més acusat una vegada l'empresa ha fracassat en l'intent d'enlairar-se més enllà de les seves possibilitats.

En general, els factors clau de l'èxit en una operació de reducció de la capacitat tenen molt a veure, com en el cas de les anomenades *operacions biquini*, amb la gestió dels excessos acumulats durant la fase anterior. Així, podem destacar els següents:

- Disposar d'un personal compromès amb l'empresa i ser capaç de fer els ajustaments necessaris per a adaptar-se a la nova situació.
- Disposar d'una posició competitiva forta, en especial pel que fa a les relacions comercials, la fidelitat dels clients, el grau de diferenciació del producte i altres factors que garanteixin la viabilitat econòmica de l'empresa.
- Tenir la capacitat (i la possibilitat) de gestionar els passius financers i no financers acumulats durant l'etapa d'expansió.
- Saber ajustar els objectius personals als nous objectius empresarials.

4.4. Gestionar el temps

Un dels principals problemes amb què es troben molts microempresaris, sobretot quan els seus negocis es troben en un procés d'expansió, és la gestió del temps o *time management*. Malgrat els avenços tecnològics, el dia continua tenint vint-i-quatre hores, els humans continuem tenint dues mans i el nostre cervell, tot i les seves capacitats, només pot processar una quantitat limitada d'informació en cada instant. I tanmateix, de vegades sembla que tots els problemes, totes les urgències i complicacions que ens poden arribar, ens arribin alhora, i ens obliguen a desplegar una activitat que pot resultar frenètica, però no necessàriament eficaç o productiva.

L'habilitat per a gestionar el temps és, doncs, un dels talents més preuats del gestor d'una microempresa. Entre altres coses, implica saber distingir allò que és important d'allò que no ho és tant, ser capaç d'aprofitar el temps de la manera més eficient possible, ser capaç de trobar el temps necessari per a allò que és important i evitar perdre el temps en allò que no ho és tant, saber controlar les distraccions i no deixar-se superar per l'estrès.

Recomanacions per a una bona gestió del temps personal

- Fixeu les prioritats i organitzeu les activitats en tasques concretes.
- No deixeu per a més tard el que pugueu fer ara mateix.
- Eviteu activament les distraccions i les interrupcions.
- Ocupeu-vos de cada document al moment oportú i no acumuleu paperassa.
- Treballeu d'acord amb els vostres propis ritmes vitals.
- Analitzeu els vostres processos de treball i corregiu-ne les ineficiències.

(English, 2002, pàg. 72-74)

A més d'aprendre a gestionar el temps personal, el microempresari ha de saber delegar responsabilitats en els seus col·laboradors, i evitar així la temptació de voler-ho fer tot sense l'ajut de ningú. En situacions en què la càrrega de feina és realment excessiva, també es pot recórrer a agències de treball temporal, contractes eventuais, subcontractació, fins i tot aliances amb altres microempreses, a fi d'estendre la capacitat pròpia i fer front a les exigències del negoci. Com hem vist abans, l'habilitat per a establir xarxes, tant a l'interior com a l'exterior de l'organització, constitueix un dels factors clau de l'èxit de qualsevol microempresa.

4.5. Al pot petit...

La coneguda dita catalana no ha estat sempre escoltada pels gurus de la gestió empresarial. Durant molt de temps el lema "Bigger is better" ("Com més gran millor") ha dominat el pensament sobre els negocis i, en general, l'economia. Des dels anys setanta hi ha hagut, tanmateix, moviments alternatius que han defensat, amb el lema "Small is beautiful" ("Allò petit és bell"), la necessitat de redimensionar, no solament les empreses, sinó també

la nostra manera de pensar el conjunt de l'economia (vegeu el capítol 6, en el qual plantejarem la utilitat d'aquestes aportacions per a la direcció de les microempreses).

Des d'aquesta perspectiva, la mida no és el criteri més adequat per a determinar la vàlua de les organitzacions. És molt més important la seva capacitat d'actuar amb coherència, eficàcia, eficiència i flexibilitat. En un món interconnectat i, almenys en alguns aspectes, cada vegada més descentralitzat, les microempreses poden tenir una gran rellevància *en tant que* microempreses, sense necessitat de plantejar-se com els estadis inicials d'un procés de creixement i expansió il·limitada.

Com ja ens va recordar l'informe del Club de Roma sobre els límits al creixement (1972), l'èmfasi generalitzat en el creixement, tant a escala macroeconòmica com microeconòmica, té conseqüències nefastes per a la vida de les persones, dels éssers vius i del planeta en conjunt. Però és que, a més, aquesta obsessió pel creixement resulta contraproduent per a moltes empreses petites, que farien bé de concentrar-se a fer les coses ben fetes, en comptes d'obsessionar-se a créixer a tota costa, fins i tot si no es dediquen a fer confitures.

Per saber-ne més

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

Cas d'estudi 4

Outlet Viatges, una agència de baix cost

El cas del jove emprenedor Jordi Alcaraz, un noi de disset anys de Sabadell que va obrir una agència de viatges per Internet amb un petit préstec dels pares i ha començat a bastir tot un grup d'agències que hi estan associades que venen paquets turístics per sota dels preus del sector, ha estat objecte d'una important cobertura mediàtica durant el 2011. Aquest fenomen d'emprenedoria precoç és relativament comú als Estats Units i al Regne Unit, on es coneix com a *baby entrepreneurship*, però força més excepcional al nostre país, la qual cosa podria explicar l'interès dels mitjans de comunicació, sobretot en el context econòmic actual.

El cas d'aquesta agència de viatges és, d'altra banda, un bon exemple de microempresa confrontada als dilemes i als reptes del creixement, tot i que les opcions escollides pel microempresari en aquest cas pot ser que no siguin les més encertades.

Jordi Alcaraz va obrir la seva agència amb un préstec de 10.000 euros el febrer del 2010. Al cap de dos mesos, ja havia contractat tres treballadors i havia facturat 25.000 euros amb la venda per Internet de paquets turístics que ell mateix contractava per la Xarxa i després venia a un preu molt per sota del que ofereixen els grups més importants del sector.

A partir d'aquí, i veient l'èxit de la seva iniciativa, el jove microempresari es va plantejar expandir les activitats a tot l'Estat, creant el Grupo Outlet España i establint acords d'associació amb una vintena d'agències de viatges de nova creació. El règim d'associació difereix sensiblement de la franquícia, ja que la relació entre els membres del grup és més horitzontal, sense una matriu que marqui les pautes, tot i que els membres es beneficien de certs serveis comuns i d'una estratègia coordinada. Així, doncs, gràcies al poder de compra conjunt i a la interconnectivitat en xarxa, el Grupo pot negociar preus més atractius i ampliar significativament la seva oferta.



Aquest procés d'expansió exemplifica el pas de l'estadi d'*existència* al de *supervivència* (Churchill i Lewis, 1983), tot i que a un ritme força més accelerat del que és habitual en la majoria de petites empreses. L'optimització de les oportunitats que ofereix la Xarxa és, en aquest sentit, un dels factors més destacables per a explicar l'èxit d'aquesta estratègia, a més de l'encert i la capacitat de gestió del fundador de l'empresa. El Grupo Outlet España s'estructura, així, com una eficaç empresa xarxa, capaç de competir amb les empreses més grans del sector gràcies a la seva flexibilitat, eficiència en costos, eficàcia operativa i coherència organitzativa.

El creixement ràpid implica, tanmateix, riscos, com un excés de confiança i d'ambició de l'empresari (la síndrome d'omnipotència, de la qual parlaven Churchill i Lewis). Així, en comptes de consolidar el seu model de negoci i assegurar l'èxit de l'empresa amb les mesures operacionals i estratègiques més adequades, el fundador d'Outlet ja ha començat a diversificar les seves activitats, traslladant-se a les Canàries i començant a desenvolupar un projecte hotel·ler de grans dimensions. És possible que aquesta nova iniciativa tiri endavant; fins i tot podríem ser davant de l'inici d'un futur gran grup empresarial (com sens dubte és l'ambició del seu fundador, que segueix en aquest sentit les pautes més habituals dins la mitologia del *self-made man*). L'experiència, però, mostra que hi ha moltes aventures d'aquesta mena que fracassen, justament perquè no són capaces d'assolir l'equilibri empresarial i consolidar el model de negoci que els ha permès assolir un cert èxit. Només el temps dirà si Outlet aconseguirà alçar el vol o s'estavellarà a la mateixa pista. En qualsevol cas, aquesta manera d'enlairar-se no és recomanable ni per als avions ni per a les microempreses.

Font:
www.viajes-outlet.com

5. La planificació estratègica

La microempresa, com qualsevol altra organització empresarial, desenvolupa l'activitat en un **entorn competitiu dinàmic i complex**. La seva capacitat per a adaptar-se a aquest entorn i garantir-se, no solament la supervivència, sinó l'èxit i la rendibilitat futura depèn de les decisions estratègiques que prengui al llarg de la seva existència.

L'**estratègia** fa referència a la manera com l'empresa reacciona al seu entorn i intenta modificar-lo mitjançant les decisions que afecten de manera més crítica la unitat, la coherència i el propòsit de l'organització.

Com hem vist al capítol 3, una empresa crea i consolida el seu negoci quan és capaç de generar un avantatge competitiu, tant si és perquè assoleix uns costos més baixos com si és perquè aconsegueix diferenciar-se d'alguna manera dels seus competidors. L'avantatge competitiu, però, no es desenvolupa simplement amb mesures operatives (màrqueting, finances, producció, etc.), sinó que requereix prendre decisions sobre el posicionament estratègic de l'empresa. Aquesta mena de decisions impliquen un elevat grau de planificació, ja que s'ha de tenir en compte tant els factors interns com externs a l'empresa, amb una perspectiva a llarg termini i que englobi els diferents nivells de l'organització. A les grans empreses, per tant, la planificació estratègica acostuma a ser responsabilitat de l'alta direcció.

En la majoria de casos, una microempresa no necessita portar a terme un procés de planificació estratègica tan complex com el de les empreses més grans. Però això no vol dir que el microempresari no hagi de pensar estratègicament, fins i tot aplicant algunes de les eines fonamentals del procés de decisió estratègica a la seva situació particular.

En aquest capítol ens endinsem, doncs, en les decisions més crítiques i transcendents per al futur de la microempresa, i que són, per tant, decisions pròpiament directives, més que no pas de gestió. Després d'exposar els principis bàsics de la planificació estratègica, ens fixarem en l'elaboració del **pla d'empresa**, un instrument bàsic per al microempresari, tant al començament de la seva activitat com durant els processos de redefinició estratègica i innovació que haurà de posar en marxa al llarg de la seva vida per a fer front als canvis de l'entorn.

Per saber-ne més

M. Porter (novembre-desembre de 1996). "What is Strategy?". *Harvard Business Review*.

5.1. La missió, la visió i els objectius estratègics

A fi d'entendre el procés de planificació estratègica, cal definir tres conceptes bàsics: la missió, la visió i els objectius estratègics. Aquests conceptes estan íntimament relacionats i, junts, constitueixen els pilars damunt dels quals se sosté el pla d'empresa.

La **missió** és una declaració d'intencions que defineix de manera general l'essència de l'empresa.

Així, doncs, la missió és si fa no fa una mena de targeta de visita de la nostra empresa, els caràcters fonamentals que donen coherència i unitat al nostre projecte. Aquesta definició no ha de ser inamovible en el temps, però sí prou general per a reflectir de manera estable l'activitat de l'empresa. En definitiva, no cal que la definició de missió sigui vàlida per a tota la vida, però tampoc s'ha d'anar canviant cada setmana.

Una bona definició de missió ha d'incloure almenys els elements següents:

- La delimitació del camp d'activitat de l'empresa (productes, mercats, àmbit d'actuació, etc.).
- La identificació de les capacitats essencials (allò que li permet generar un avantatge competitiu sostenible).
- Els valors, les creences, la filosofia i els altres aspectes de la cultura pròpia de l'empresa i de l'empresari.

Al costat de la missió, que indica què és d'una manera genèrica, l'empresa ha de ser capaç de definir què vol ser més endavant, cap a on es dirigeix, quina és la seva ambició i la seva visió de futur.

La **visió** és una imatge mental que es fa l'empresa del seu propi futur.

En el cas de la microempresa, missió i visió es poden articular de manera conjunta, incorporant la segona en la definició de la primera. L'important no és tant la definició en si mateixa, sinó el procés de reflexió i d'autoconsciència que fem a l'hora de fixar aquests conceptes en el nostre cas particular.

Per saber-ne més

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

La missió i la visió: un exemple hipotètic

Si ens imaginem una microempresa en el sector del comerç d'objectes de papereria, una possible definició de missió i de visió és la següent: la nostra empresa té com a missió proporcionar subministraments d'oficina a les empreses i objectes de papereria als habitants del barri; la nostra visió és convertir-nos en un soci preferent de les empreses, aportant solucions imaginatives i útils a les seves necessitats ofimàtiques, i un punt de referència en qüestions de papereria per als consumidors individuals.

Una vegada definida la missió i la visió, l'empresa està en condicions d'identificar els passos concrets que li han de permetre portar a la pràctica aquests conceptes.

Els **objectius estratègics** són els reptes concrets que es planteja assolir l'empresa en el seu camí per a fer realitat la seva visió de negoci.

Perquè siguin efectius i útils en el procés de planificació estratègica i en la gestió de l'empresa, els objectius estratègics han de ser:

- **Mesurables:** s'ha d'establir alguna mena de criteri quantitatiu que permeti comprovar el grau de compliment d'aquests objectius.
- **Específics:** han d'estar expressats amb claredat, sense cap mena d'ambigüitat.
- **Adequats:** s'han d'ajustar a la missió i a la visió de l'empresa.
- **Successius:** s'han de temporalitzar de manera que no s'intentin assolir tots els objectius al mateix temps.
- **Realistes:** s'han de poder complir amb els recursos i les capacitats de l'empresa i tenint en compte les limitacions del seu entorn.
- **Reptadors:** han de presentar, al mateix temps, un repte que empenyi l'empresa a superar-se i millorar.
- **Fixats en el temps:** han de tenir un termini temporal per a aconseguir-los.

Per saber-ne més

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

5.2. El procés de direcció estratègica

La definició de la missió, la visió i els objectius estratègics són els primers passos d'un procés més ampli que, en el context de les empreses més grans, rep el nom de *direcció estratègica* i acostuma a constituir una àrea funcional que depèn directament de la direcció general.

En el cas de la microempresa, és fins i tot contraproductiu posar en marxa un procés complet de direcció estratègica, sobretot quan les prioritats són desenvolupar els aspectes més concrets de la gestió operativa, a fi de garantir la supervivència i l'èxit del projecte empresarial. En aquest sentit, la definició de missió, visió i objectius estratègics són els únics elements de la planificació estratègica que necessita el microempresari, sobretot al començament, a fi d'elaborar un pla d'empresa viable i posar-se a la feina.

Ja hem vist al capítol 4, però, que una microempresa pot anar desenvolupant les seves activitats, augmentant el seu mercat o expandint la seva línia de productes. A mesura que creix, l'empresa es pot trobar amb la necessitat d'establir sistemes de gestió més complexos, incloent-hi un procés de direcció estratègica. En aquest apartat, per tant, presentem un model simplificat d'aquest procés, adaptant-lo a les necessitats específiques que es pot trobar una microempresa en expansió.

El procés de direcció estratègica inclou tres etapes o fases principals (figura 8):

a) Anàlisi estratègica

L'**anàlisi estratègica** és el procés mitjançant el qual l'empresa identifica les oportunitats i les amenaces del seu entorn (anàlisi externa) i les fortaleces i debilitats de la seva organització (anàlisi interna), a fi d'obtenir una comprensió clara i realista de la seva situació competitiva i de la seva viabilitat econòmica.

Al capítol 6, exposarem una eina d'anàlisi força útil per a portar a terme aquesta anàlisi estratègica (l'anomenat *model DAFO*). De moment, n'hi ha prou amb entendre que aquesta anàlisi té com a objectiu fonamental donar-nos un diagnòstic fiable de la situació estratègica de l'empresa amb vista a la següent fase del procés.

b) Formulació de les estratègies

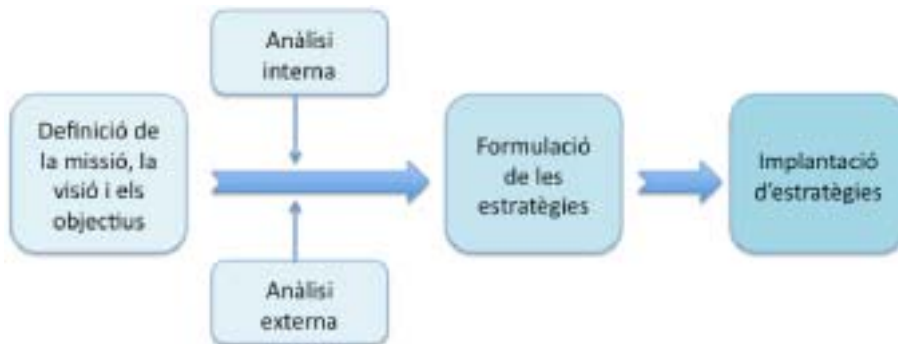
La **formulació de les estratègies** és el procés mitjançant el qual l'empresa dissenya una sèrie d'estratègies concretes que li han de permetre assolir els objectius estratègics, tenint en compte la seva situació estratègica actual (d'acord amb l'anàlisi externa i interna).

Si fem servir una comparació militar, la formulació de les estratègies consisteix en el disseny d'un pla de batalla. Ja tenim els objectius i ara hem d'establir amb precisió quins passos concrets farem per a assolir-los, tenint sempre en compte les nostres capacitats i les limitacions de l'entorn. En el cas d'una microempresa en expansió, caldrà dissenyar:

- Una **estratègia competitiva** (com assoleix i manté l'avantatge competitiu).
- Una **estratègia d'empresa** (com es finança, quina imatge projecta, quines relacions estableix amb altres agents, com s'estructura en xarxa).

- Una **estratègia funcional** (com s'organitza internament, com s'estructuren les diferents funcions operatives i els sistemes de gestió, quines persones assumeixen les responsabilitats).

Figura 8. El procés de direcció estratègica



c) Implantació d'estratègies

La **implantació estratègica** és el procés mitjançant el qual posem en pràctica les estratègies dissenyades prèviament.

Aquesta darrera etapa del procés de direcció estratègica no es limita, però, a una simple aplicació cega de les estratègies, sinó que cal tenir sempre sota control els efectes de les mesures aplicades i tenir la capacitat de gestió per a fer-hi les correccions necessàries en cada moment. Per això, és necessari establir **sistemes de control i seguiment**.

5.3. El pla d'empresa

Com dèiem, per a la majoria de microempreses, sobretot per a aquelles que comencen, el procés sencer de direcció estratègica és segurament innecessari. La definició de la missió, la visió i els objectius estratègics són, no obstant això, passos fonamentals per a desenvolupar adequadament l'instrument bàsic de la planificació del negoci, l'anomenat *pla d'empresa*.

El **pla d'empresa** és un full de ruta que recull els aspectes clau de l'estratègia competitiva, d'empresa i funcional de la microempresa, de manera que es faci palesa la seva viabilitat tècnica, econòmica i financera.

No hi ha una única manera d'elaborar un pla d'empresa. De fet, el millor pla d'empresa és aquell que és capaç de recollir d'una manera més precisa i útil per a la gestió els aspectes específics de la microempresa en qüestió. Tanmateix, es pot donar una sèrie de pautes generals que permetin als emprenedors i als gestors amb poca experiència empresarial bastir el seu pla d'empresa amb claredat i eficàcia.

Tenint en compte que les microempreses que desenvolupen l'activitat econòmica a Catalunya hauran d'interactuar d'una manera o d'una altra amb l'Administració catalana (orientació, subvencions, informes per a l'obtenció de microcrèdits, etc.), en aquest apartat seguirem, en línies generals, les recomanacions que fa la Generalitat per a l'elaboració del pla d'empresa.

Molts dels elements que constitueixen un pla d'empresa ens resultaran familiars, ja que els hem anat tractant als capítols anteriors. És important, no obstant això, ser conscients que el pla d'empresa no és un document d'ús exclusivament intern, útil només per a la gestió. Es tracta també d'una presentació del nostre negoci que ens servirà per a adreçar-nos a la resta del món. Tant si volem demanar un crèdit, buscar inversors, sol·licitar una subvenció pública o convèncer uns clients potencials com, simplement, donar-nos a conèixer, el pla d'empresa és el document de referència, la font d'informació essencial amb què el món jutjarà la nostra viabilitat i la nostra capacitat per a assolir uns determinats propòsits. Així, doncs, és important que sigui un document ben presentat, ben elaborat i ben fonamentat.

Per saber-ne més

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

5.3.1. Els elements d'un pla d'empresa

El pla d'empresa s'ha d'estructurar entorn dels punts següents:

a) Resum executiu

Quins són els punts essencials d'aquest pla d'empresa? Què és imprescindible que sàpiga del negoci un lector important, de qui depèn el futur de l'empresa, però que només disposa d'un minut per a llegir-se'l?

b) Presentació de la idea o negoci

En què consisteix el negoci? Com s'anomena? En quin àmbit geogràfic es desenvolupa? Quina és la missió i la visió? Com està organitzat, pel que fa a l'estructura legal, contractual i funcional? Qui és el propietari o quina és l'estructura del capital social? Quines activitats fa o farà?

c) Origen del negoci

Com ha sorgit la idea? Quins elements de la història del projecte s'han de destacar per a entendre'n la situació actual i les projeccions de futur?

d) Presentació de l'equip promotor o directiu

Qui són els promotors o els gestors del negoci? Quines capacitats, experiències o qualificacions tenen per a portar-lo a terme? Quines són les seves motivacions? Quines responsabilitats assumirà cadascun d'ells?

e) Descripció del producte o servei

Què ofereix (o pretén oferir) exactament l'empresa? Quines són les característiques tècniques o de disseny del producte o del servei? Què és el que el fa únic o superior a altres productes o serveis semblants? Quins requeriments operatius necessita o necessitarà l'empresa per a produir o oferir el seu producte o servei (producció, distribució, etc.).

f) Estudi de mercat

Quin és el mercat potencial del producte o servei? A quina mena de clients va dirigit (cal identificar les característiques, demogràfiques i d'altres, del públic objectiu)? Quines motivacions tenen per a comprar el producte o servei? Quina és la dimensió del mercat potencial (nombre de consumidors)? Hi ha possibilitats d'expandir aquest mercat potencial? Quina és la renda disponible dels consumidors potencials i quina part n'estaran disposats a gastar en el nostre producte o servei?

g) Estudi de la competència

Quins són o seran els nostres principals competidors? Quin és l'origen del seu avantatge competitiu? Quines són les seves forces i les seves febleses? Com es distribueix el mercat entre els diferents competidors (quotes de mercat)?

h) Pla de màrqueting

Quin és o serà el màrqueting mix del negoci (estratègia de producte, preu, posició i promoció)? En què es fonamenta o vol fonamentar l'avantatge competitiu del negoci? Quina és l'estimació de les vendes que s'espera assolir durant els anys vinents, tenint en compte la dimensió del mercat, la posició de la competència i l'estratègia de màrqueting de l'empresa?

i) Pla econòmic i financer

Quin és el balanç de situació de l'empresa en l'actualitat (el darrer disponible)? Quina ha estat la seva evolució al llarg del temps (darrers tres anys)? Quin és el pla d'inversions en actius fixos (per exemple, maquinària) i com es preveu finançar-los? Quina ha estat l'evolució del compte de resultats al llarg del temps (el darrer disponible i els tres anys anteriors)? Quines són les previsions d'ingressos (derivades de l'estimació de vendes de l'apartat anterior), despeses i beneficis del negoci per als anys vinents (almenys tres, presentats en un compte de resultats previsional ben fonamentat)? Quina ha estat l'evolució dels fluxos d'efectiu al llarg del temps (darrers tres anys)? Quin és el pressupost de fluxos d'efectiu per al futur (tres anys vinents)? D'on es preveu obtenir el finançament necessari per a cobrir les necessitats de capital circulant? Quins elements de l'anàlisi de tota aquesta informació permeten demostrar la viabilitat econòmica i financera del negoci?

j) Pla estratègic

Quins són els objectius estratègics de l'empresa? Quines són les seves fortaleces i debilitats (anàlisi interna)? Quines són les oportunitats i les amenaces del seu entorn (anàlisi externa)? (Aquests elements constitueixen el model DAFO, que veurem al capítol següent amb més detall.) Quines estratègies específiques es vol implantar amb vista al futur per a assolir els objectius (formulació de les estratègies)? Quines mesures de control i seguiment es preveuen per a la implantació d'aquestes estratègies (implantació d'estratègies)?

k) Conclusions

Què és important destacar dels diferents apartats exposats anteriorment a fi de convèncer el destinatari del pla d'empresa?

5.3.2. Com s'ha de fer un bon pla d'empresa

Per a fer un pla d'empresa que sigui eficaç, tant per al gestor de la microempresa com per a convèncer les persones, empreses i institucions amb què haurà de treballar, no n'hi ha prou amb presentar tota aquesta informació, sinó que cal esmerçar-se a presentar-la de la millor manera possible. Aquestes són algunes recomanacions generals que cal tenir en compte a l'hora d'elaborar el pla d'empresa:

- Sigueu realistes, no us deixeu emportar per un optimisme injustificat.
- Si no us en sortiu, busqueu assessorament extern i orientació professional.
- Sigueu conscients de la complexitat i el dinamisme de l'entorn.

- Fonamenteu les previsions en una anàlisi en profunditat de l'empresa i de l'entorn.
- Intenteu quantificar els objectius, però sempre sobre una base sòlida i assumpcions defensables.
- Quan feu servir dades o informacions alienes, citeu les fonts perquè el lector les pugui contrastar.
- Sigueu concrets, sintètics i clars en l'exposició.
- No feu errades d'ortografia i treballeu a fons els aspectes formals.
- Feu servir gràfiques, taules i altres referències visuals que facilitin la comprensió ràpida i eficaç del missatge.
- Estigueu preparats per a exposar el pla de manera oral i amb eines de presentació efectives (com el PowerPoint).

5.4. Adaptar-se als canvis

El pla d'empresa no és un instrument rígid, sinó que ha de servir com a referència al llarg de la vida de l'empresa. Una vegada elaborat, per tant, s'ha d'anar adaptant als canvis de l'entorn i a l'evolució interna de l'organització.

Ja hem vist al capítol 5 que el creixement és un factor important de canvi per a l'empresa, i per tant per a la seva estratègia, tant en l'àmbit competitiu com d'empresa o funcional. Però l'entorn també es pot modificar, fins i tot de manera sobtada i amb efectes considerables per a la viabilitat de l'empresa. La crisi econòmica que va començar el 2008, per exemple, ha estat un xoc sistèmic que moltes microempreses no han pogut absorbir i s'han vist obligades a plegar, tant si és per la caiguda de la demanda com per la restricció del crèdit o per alguna combinació de totes dues dificultats.

La microempresa, més que cap altra, està sotmesa als canvis de l'entorn econòmic, social, polític, financer, competitiu, etc. Alguns d'aquests canvis són, tanmateix, previsible amb una acurada anàlisi de l'entorn exterior. És evident que, si som capaços de preveure els canvis, sobretot aquells que poden representar una amenaça per a l'empresa, podem adoptar les estratègies necessàries per a fer-hi front abans que no sigui massa tard. Si preveiem una pujada dels tipus d'interès, per exemple, pot ser que no sigui una bona idea contractar un préstec a tipus variable; i si ja en tenim, potser convindria utilitzar els nostres fluxos d'efectiu per a amortitzar-lo abans que experimentem les conseqüències d'unes despeses financeres massa altes. En general, igual que el capità d'un vaixell està amatent a la informació meteorològica i a l'estat de la mar i del cel, l'empresari ha d'estar sempre atent a les tendències de l'entorn i preparar-se tan bé com pugui per a les tempestes que es puguin congriar a l'horitzó.

Al mateix temps, però, molts dels canvis que poden sacsejar l'empresa no són fàcils de preveure, ni tan sols amb els instruments més refinats de detec-

ció precoç o amb el consell dels experts més reputats. Qui va preveure la crisi econòmica i financera dels darrers anys abans que es comencés a complicar tot? No hi ha dubte, doncs, que l'activitat empresarial es mou tot sovint en un entorn imprevisible, caracteritzat pel risc i la incertesa.

Però això no vol dir que hàgim d'acontentar-nos a esperar passivament l'arribada dels problemes. Hi ha eines de planificació que ens poden ajudar a gestionar la incertesa. Una de les més útils és l'anomenada *planificació per escenaris* (vegeu el cas d'estudi al final d'aquest capítol, en el qual examinarem la gestió de les crisis en les petites empreses de Guatemala).

La **planificació per escenaris** consisteix a analitzar l'entorn mitjançant la construcció de situacions alternatives de futur, projectades amb un cert grau de plausibilitat a partir de la informació de què es disposa en l'actualitat.

En un entorn de crisi, per exemple, ens podem plantejar tres escenaris bàsics per als anys futurs: una sortida ràpida de la crisi (escenari optimista), una sortida lenta de la crisi (escenari neutre) i una crisi que s'allargui (escenari pessimista). Una vegada hem identificat els escenaris possibles, hem d'analitzar com afectaran la nostra empresa i dissenyar les estratègies que hi hem d'aplicar per a fer-hi front en cada cas. Al final d'aquest procés, tindrem una visió més clara dels problemes amb què ens podem trobar, la qual cosa vol dir que estarem en condicions de prendre mesures des d'ara mateix per a assegurar que la nostra empresa estigui preparada per a fer-hi front, fins i tot en el pitjor dels escenaris possibles.

Per saber-ne més

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

5.5. Les fonts de la innovació

Una de les maneres més efectives d'avançar-se als canvis és convertint-se en l'agent dels canvis. La innovació és en alguns sectors, com els de tecnologia capdavantera, una part essencial del negoci i gairebé una forma de vida. Les microempreses més innovadores, fins i tot en sectors més tradicionals, acostumen a assolir ràpidament un avantatge competitiu que els permet expandir-se i recórrer els estadis de creixement amb força més garanties d'èxit que les empreses que es limiten a seguir pautes de negoci contrastades i habituals.

La innovació, segons Peter Drucker, és l'eina específica dels emprenedors, el mitjà que fan servir per a transformar el canvi en una oportunitat per als seus productes o serveis. Es tracta, a més, d'una disciplina

que es pot aprendre, de manera que l'empresari pot arribar a desenvolupar la seva capacitat per a identificar les oportunitats d'innovació i saber aplicar els principis d'una innovació d'èxit.

Segons el mateix Drucker, les oportunitats d'innovació tenen l'origen en set àrees de transformació genèrica:

- Els esdeveniments inesperats.
- Les discrepàncies entre les coses tal com són, tal com se suposa que són i tal com haurien de ser.
- Les necessitats dels processos.
- Els canvis en l'estructura del mercat o del sector.
- Els canvis demogràfics.
- Els canvis en la percepció, l'actitud o el significat.
- Els nous coneixements, tant científics com no científics.

Així, doncs, una empresa que vulgui innovar ha d'estar amatent a aquestes oportunitats i planificar la seva estratègia per a aprofitar-les.

Per saber-ne més

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

Cas d'estudi 5

La gestió de les crisis a les petites empreses de Guatemala

Els sistemes de gestió de les crisis o *crisis management* intenten mitigar l'impacte dels esdeveniments fortuïts o inesperats en la vida de les organitzacions. Les grans empreses, sobretot les que treballen en sectors amb riscos elevats, tenen sofisticats sistemes de gestió de les crisis, amb plans de contingència per a fer front als diferents escenaris.

La majoria de les petites empreses, en canvi, no es plantegen la necessitat de tenir aquests plans de contingència. De vegades, els microempresaris menys tenen la possibilitat que un esdeveniment crític els pugui arribar a passar a ells. D'altres, posen tota la seva confiança en les pòlisses d'assegurances, i assumeixen que aquestes pòlisses els rescabalen de qualsevol situació realment greu i inesperada. La realitat, però, és que la majoria de pòlisses, fins i tot quan cobreixen suficientment els danys als actius fixos de l'empresa, no poden compensar els danys als actius intangibles (com la fidelitat dels clients, la imatge de l'empresa, etc.). Una tercera raó per la qual els microempresaris acostumen a desestimar la possibilitat de preparar-se per a les crisis és que pensen que no tenen prou recursos per a planificar-les i, en qualsevol cas, no poden fer-hi front amb els seus propis mitjans.

Un exemple de la manera com aquesta actitud envers la gestió de les crisis pot ser perjudicial per a les petites empreses ha estat estudiat per John Spillan i Rick Crandall. En concret, aquests autors van estudiar el sector del petit comerç a Guatemala. Aquest país llatinoamericà està sotmès a greus tensions internes i a constants crisis econòmiques, socials i polítiques, provocades per factors com els conflictes armats, la delinqüència organitzada, la corrupció política, el narcotràfic i, en general, la situació de pobresa crònica. En un context així, sembla que la gestió de les crisis, amb una certa planificació per a fer front a esdeveniments traumàtics relativament freqüents, com robatoris, violència o extorsió, hauria de formar part de la pràctica habitual dels petits empresaris de Guatemala. En els sistemes més sofisticats de gestió de crisis, aquesta mena de previsió s'anomena *planificació del pitjor escenari possible* o *worst-case scenario planning*.



Mitjançant un estudi de camp, amb entrevistes a uns dos-cents petits empresaris i microempresaris del sector del comerç de les sis principals ciutats de Guatemala, Spillan i Crandall van constatar que hi havia molt poques d'aquestes empreses (un 9,4%) que tenien alguna mena de pla de contingència davant de les possibles crisis amb què es podien trobar. Segons els autors, aquesta baixa incidència de la preparació per als pitjors escenaris possibles s'explica per una combinació de factors culturals, condicions socioeconòmiques i entorn empresarial.

Aquests resultats són, tanmateix, força discutibles (i encara ho és més la interpretació, que fa servir els tòpics culturals sense gaire finesa crítica). El qüestionari dels dos nord-americans demanava concretament a les empreses si tenien "equips de gestió de les crisis". És molt improbable que una petita empresa tingui un equip dedicat a la gestió de crisis, i encara menys una definició formal i ben delimitada d'aquesta mena de responsabilitats. Això no vol dir, però, que no tingui plans de contingència, encara que sigui a una escala informal, en què l'empresari i els seus empleats exploten la seva experiència d'esdeveniments traumàtics per prendre les mesures preventives i correctores necessàries per a fer-hi front amb accions adequades a cada situació.

Malgrat l'escàs rigor i la superficialitat d'aquest estudi, ens serveix almenys per a cridar l'atenció sobre una limitació real en moltes petites empreses; i no solament als països més pobres. I és que una planificació informal pot servir per a fer front a riscos previsibles i freqüents, però no és gaire útil per a anticipar i corregir els problemes menys habituals. En aquests casos, els microempresaris es beneficiarien força d'una planificació més explícita i formalitzada.

Font:

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*. <<http://www.rh.edu/academic>>

6. L'èxit sostenible

La finalitat de la direcció estratègica no és simplement assegurar la supervivència de l'empresa, sinó portar-la cap a l'èxit. Aquest concepte és poc precís, però molt utilitzat per a assenyalar de manera genèrica el resultat final al qual ha d'aspirar tota organització; una mica com el concepte de la felicitat en l'àmbit de la vida privada.

En aquest darrer capítol, exposarem dues de les eines que fan servir més les empreses en el procés d'anàlisi estratègica, a fi d'identificar els elements de l'organització mateixa o del seu entorn que poden contribuir més o que poden obstaculitzar més l'assoliment de la visió i els objectius estratègics. Aquestes eines són els factors clau de l'èxit i l'anàlisi DAFO.

Però no ens aturarem aquí, sinó que proposarem també un altre enfocament, menys ortodox, per a afrontar els reptes i conduir la microempresa a bon terme en un món caracteritzat per la incertesa i el risc. El concepte de resiliència ens permetrà introduir alguns principis bàsics de la permacultura i mostrar la utilitat que té per a la supervivència i l'èxit de les microempreses.

Finalment, plantejarem la qüestió de la sostenibilitat social i ecològica, a fi de mostrar que l'èxit d'una organització, com el d'una persona, no es pot mesurar només amb variables a curt termini o centrades en el rendiment individual. En realitat, perquè l'èxit sigui real i durador, cal que no s'assoleixi a costa de l'entorn natural i de la societat en conjunt. En aquest sentit, la responsabilitat no és una paraula buida, sinó l'essència mateixa de l'activitat econòmica de l'empresa.

6.1. Els factors clau de l'èxit

Tota empresa desenvolupa l'activitat en un sector (o de vegades en més d'un) amb unes característiques específiques: un cert entorn competitiu, un cert tipus de producte o servei, certs tipus de clients, certes tecnologies de producció o distribució, certes formes de comunicació, etc. Òbviament, una microempresa ha de ser ben conscient del sector en què desenvolupa l'activitat econòmica. No és el mateix competir per fer-se un lloc al mercat de llibres antics que vendre ulleres de sol per Internet. Sense una adequada comprensió dels factors específics del sector que contribueixen més a l'èxit de les empreses que s'hi dediquen, l'empresa no podrà elaborar o implementar una estratègia de màrqueting realment efectiva, ni tampoc gestionar de manera eficaç els seus recursos i capacitats.

Els **factors clau de l'èxit** o *key success factors* són els elements de l'estratègia competitiva, d'empresa o funcional que permeten a les empreses d'un determinat sector o indústria assolir un avantatge competitiu sòlid i durable.

Cada sector té, doncs, els seus factors clau de l'èxit específics, els quals es resumeixen sovint en una llista de tres o quatre elements. Així, per exemple, en el sector del llibre antic els factors clau de l'èxit poden ser la capacitat d'establir i participar en xarxes socials especialitzades, el coneixement en profunditat de la història editorial i un bon equip de restauració de llibres. En el sector de les ulleres de sol a Internet, en canvi, els factors clau de l'èxit són el disseny, la capacitat de produir amb costos ajustats i la promoció en la Xarxa.

Així, doncs, una microempresa que vulgui entrar en un determinat sector ha de saber identificar quins són els factors clau de l'èxit en aquest sector. Hi ha diverses eines per a analitzar l'entorn competitiu i determinar els factors clau de l'èxit en un sector o indústria. En general, però, aquesta mena de models són massa complexos o prolífics per a les necessitats de les microempreses.

Un plantejament potser més adequat en aquests casos és aproximar-se a la identificació dels factors clau de l'èxit com a part d'un esforç més ampli d'anàlisi de la competència en el sector. Aquesta anàlisi inclou:

- L'estudi de mercat (dimensió, segments, motivadors de compra, etc.).
- L'estudi de l'estructura competitiva (quotes de mercat, vetes, avantatges competitius, recursos i capacitats, etc.)
- La referenciació o *benchmarking* de les estratègies de màrqueting dels competidors.
- La identificació dels factors clau de l'èxit en el sector.

6.2. Anàlisi DAFO

Com hem vist al capítol anterior, un dels passos fonamentals del procés de planificació estratègica és l'anàlisi estratègica. Aquesta anàlisi consisteix en una anàlisi de l'entorn competitiu, econòmic, social, polític, etc. (anàlisi externa) i una anàlisi dels recursos i la capacitat de l'organització mateixa (anàlisi interna). A fi de sistematitzar i simplificar aquestes anàlisis, es fa servir molt sovint un esquema de quatre punts que ha esdevingut una mena d'estàndard en la direcció empresarial.

El **model DAFO** (acrònim de *debilitats, amenaces, forces, oportunitats*) sintetitza de manera clara i entenedora els resultats de l'anàlisi externa i interna de l'empresa, i incideix en els aspectes clau de l'entorn i de l'organització que poden afectar més la seva viabilitat i l'acompliment dels seus objectius estratègics.

Cal tenir en compte que aquest model serveix per a organitzar d'una manera sistemàtica la informació, però la utilitat real que té depèn de la penetració i de la rellevància de les nostres anàlisis. A més d'ajudar-nos a pensar d'una manera més ordenada, el model DAFO serveix per a presentar les idees amb més claredat i en un format fàcilment identificable i comprensible. Per això es recomana fer-lo servir com a eina de comunicació, per exemple a l'hora de presentar els elements fonamentals de l'estratègia en el pla d'empresa.

Els quatre elements del model es poden classificar segons dos eixos: anàlisi externa-interna / efecte desfavorable-favorable:

Figura 9. El model 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 de l'anàlisi externa, doncs, identifiquem les amenaces i les oportunitats amb què es troba actualment l'empresa o es pot trobar en el futur:

- Les **amenaces** inclouen els elements de l'entorn que poden afectar negativament la competitivitat, la viabilitat o l'èxit de l'empresa, com per exemple l'aparició de nous competidors, una guerra comercial o una crisi econòmica general.
- Les **oportunitats** inclouen els elements de l'entorn que poden afectar positivament la competitivitat, la viabilitat o l'èxit de l'empresa, com per exemple el creixement del mercat, l'aparició de noves tecnologies de producció o l'elecció d'un govern més eficaç.

De la mateixa manera, a partir de l'anàlisi interna identifiquem les debilitats i les fortaleeses de l'empresa:

Per saber-ne més

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

- Les **debilitats** inclouen els elements propis de l'empresa (i per tant sobre els quals té cert control) que contribueixen negativament a la seva competitivitat, viabilitat o possibilitats d'èxit, com per exemple una gestió ineficaç, un servei al client descurat o uns costos massa alts.
- Les **oportunitats** inclouen els elements propis de l'empresa (i per tant sobre els quals té cert control) que contribueixen positivament a la seva competitivitat, viabilitat o possibilitats d'èxit, com per exemple una bona imatge, un producte innovador o una situació financera equilibrada.

Una vegada hem identificat els diferents factors de l'anàlisi interna i externa, cal avaluar-ne la rellevància i ordenar-los segons la importància relativa que tenen. A partir d'aquí, si portem a terme una planificació estratègica completa, el model ens pot ajudar a formular opcions estratègiques adequades per a fer front a les amenaces, aprofitar les oportunitats, corregir les debilitats i afermar les fortaleces. Però fins i tot si no anem més enllà, l'elaboració d'una matriu DAFO ens haurà permès sistematitzar la nostra anàlisi estratègica i exposar-la d'una manera efectiva en el nostre pla d'empresa.

6.3. Resiliència

Arribats a aquest punt, hem de recordar una vegada més que la creació i la gestió d'una empresa, també d'una microempresa, implica assumir una sèrie de riscos que no s'han de menystenir mai. La fallida no és només una possibilitat, sinó en molts casos, si hem de fer cas de les estadístiques, una realitat ben present.

En un context social i ecològic cada vegada més incert, amb les economies modernes amenaçades per constants crisis sistèmiques (crisi del petroli, crisi financera, crisi dels aliments, crisi de l'aigua, crisi de l'energia, etc.), la capacitat de les empreses i els individus per a adaptar-se als canvis i tirar endavant malgrat els xocs que reben és sens dubte un dels recursos més preuats.

La **resiliència** és un concepte de les ciències físiques que indica la capacitat que té un material d'absorbir energia exterior deformant-se elàsticament però sense trencar-se. L'ecologia i l'organització d'empreses han adoptat el concepte per referir-se a la capacitat que té un sistema (tant si és un ecosistema com una organització) de recuperar-se després de rebre xocs externs.

Sobreviure o morir

La Small Business Administration dels Estats Units estima que un 23,7% de les empreses petites tanca després de dos anys de funcionament i un 52,7% ho fa després de cinc anys.

Per saber-ne més

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

En general, les discussions actuals entorn del concepte de resiliència en les organitzacions se centren en la preparació dels grans sistemes interconec-

tats de l'economia moderna (les xarxes de telecomunicacions, els entramats empresarials, els mercats o els governs) davant de xocs sistèmics. La microempresa no entra en aquestes discussions, d'una banda per l'actitud tradicional de l'economia centralitzada envers els petits actors, i d'altra banda perquè es considera que els riscos augmenten a mesura que augmenta la dimensió de l'organització.

I és que, encara que sembli paradoxal, una de les fortaleces de les microempreses és justament la seva resiliència. Al costat dels grans mastodonts multinacionals, una microempresa es pot adaptar amb més rapidesa als canvis sobtats i violents de l'entorn, de la mateixa manera que un bri d'herba té moltes més possibilitats de sobreviure a un huracà que el roure que s'alça centenari al seu costat.

Això no vol dir, però, que la microempresa no hagi de prendre mesures actives per a garantir la seva supervivència en un entorn incert i ple d'amenaques. Una resiliència més gran del conjunt de microempreses, estadísticament parlant, pot ser un magre consol per a la microempresa que cau víctima de la ventada. I no hem de passar per alt, com ja hem comentat abans, que els riscos inherents a l'activitat econòmica són prou importants en el cas de les empreses petites i microempreses, que sovint no tenen accés als ajuts públics, al crèdit o a les xarxes socials en les mateixes condicions que les grans empreses.

Així, doncs, davant de tots aquests riscos, és important que la microempresa sigui capaç d'afermar la seva resiliència, adoptant les mesures necessàries per a fer front als canvis i a les amenaces de l'entorn, tant si és de l'entorn competitiu com de l'entorn general. Una de les maneres que té la microempresa de desenvolupar la resiliència és adoptant alguns dels principis de la permacultura.

La **permacultura** és una filosofia i un sistema de disseny, iniciat a Austràlia per Bill Mollison i David Holmgren, que intenta desenvolupar formes d'ocupació humanes que respectin i tinguin en compte les interconnexions i els cicles naturals.

Ja hem vist com la microempresa, tant a escala local com global, s'integrava en xarxes complexes i dinàmiques, autèntics ecosistemes amb els quals ha de saber interactuar si vol sobreviure i prosperar. L'aplicació dels principis següents (adaptats dels de David Holmgren) pot ajudar a fer que aquesta integració sigui més eficaç i, sobretot, més duradora.

Per saber-ne més

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

Trobareu una traducció castellana dels principis a l'adreça següent:
http://www.holmgren.com.au/DLFiles/PDFs/Esencia_PC_Espanol_eBook.pdf.pdf

1) Observar i interactuar. La microempresa s'ha de gestionar a partir de l'observació atenta de l'entorn i d'una interacció intel·ligent amb tot allò que l'envolta.

2) Capturar i emmagatzemar energia. En comptes de gastar l'energia (tant la física com la mental) com si fos inexhaurible, la microempresa ha d'intentar aprofitar-la d'una manera eficient, tancant els cicles per a evitar la dispersió i el malbaratament.

3) Obtenir un rendiment. La sostenibilitat a llarg termini no té sentit si no som capaços d'obtenir un rendiment suficient per a viure aquí i ara. Els beneficis presents són un incentiu per a continuar treballant i millorant els processos que han permès obtenir-los. La microempresa, per tant, s'ha d'esforçar per assolir l'èxit en la seva activitat, però sense introduir desequilibris que afectin negativament la sostenibilitat d'aquest procés.

4) Aplicar l'autoregulació i acceptar la retroacció. Cal esforçar-se per desenvolupar sistemes (de gestió, funcionals, etc.) que es mantinguin i regulin per si mateixos, de manera que no calgui intervenir-hi contínuament amb aportacions de recursos externs o correccions forçades.

5) Utilitzar i valorar els recursos renovables. Els recursos renovables són tots els que es renoven i reemplacen mitjançant processos naturals en períodes raonables, sense necessitat de grans aportacions no renovables. Això inclou les energies naturals, però també tots els recursos que genera l'empresa en la seva activitat normal i que són susceptibles d'autogenerar-se, sempre que el sistema estigui ben dissenyat (com l'entusiasme o la creativitat, per exemple).

6) Deixar de generar deixalles. Una microempresa eficient és la que és capaç de reaprofitar al màxim tot el que produeix i evita tant com pot generar deixalles o contaminar l'entorn on s'integra. Cal recordar que és molt fàcil generar deixalles en mig de l'abundància, però que aquesta facilitat pot ser la causa de les mancances futures.

7) Dissenyar a partir dels patrons fins als detalls. Un principi útil per a dissenyar l'organització i l'estratègia de la microempresa és començar per les línies més generals i anar perfilant-ne els detalls, tal com faria una aranya teixint la teranyina.

8) Integrar més que no pas segregat. Una gestió funcional i autoregulada de la microempresa ha de ser capaç d'integrar els diferents elements del sistema, de manera que cadascun serveixi a les necessitats del conjunt i s'alimenti dels productes dels altres elements. El model de l'empresa xarxa, en què tot està interconnectat, reconeix la importància d'aquest principi.

9) Aplicar solucions lentes i petites. Els sistemes s'han de dissenyar per a portar a terme funcions a l'escala més petita i energèticament eficient per aquesta funció. La microempresa mateixa, en tant que forma d'organització empresarial adaptada a les necessitats de les persones (i no adaptant les persones a les necessitats de l'organització) és un bon exemple d'aquest principi. Però també internament cal que la microempresa reflecteixi, tant en el seu disseny com en la seva gestió, aquestes economies de la lentitud i la petita escala.

10) Utilitzar i valorar la diversitat. L'enorme diversitat dels sistemes i entorns naturals és un bon exemple per a les microempreses que volen desenvolupar la resiliència. La varietat de formes de vida que l'evolució ha generat en la natura pot ser replicada fins a cert punt en l'organització, diversificant els riscos i treballant positivament la complexitat.

11) Utilitzar els caires i valorar el que és marginal. Cal reconèixer el valor i la contribució dels caires, dels espais marginals i amagats, a la productivitat i estabilitat del sistema. La gestió de la microempresa ha de tenir en compte això a l'hora de dissenyar les seves estratègies funcionals i competitives.

12) Utilitzar el canvi i respondre-hi creativament. La resiliència d'una microempresa (com altres organitzacions i sistemes) depèn en bona mesura de la seva capacitat per a respondre de manera creativa als canvis de l'entorn, per a innovar i buscar noves solucions per a nous problemes. El canvi és, paradoxalment, la garantia de la durabilitat.

6.4. La microempresa verda i responsable

L'impacte global i l'amenaça sistèmica que representa el canvi climàtic (vegeu el cas d'estudi al final del capítol), han posat per primera vegada la qüestió mediambiental al capdavant de les preocupacions d'empreses, governs i ciutadans d'arreu del món. Tot i que l'ecologisme fa dècades que ens adverteix de les inevitables i nefastes conseqüències de mantenir un model de creixement il·limitat i de sostenir l'economia amb fonts d'energia tan precàries i contaminants com els combustibles fòssils, només ha començat a emergir una vertadera consciència global dels problemes, i encara de manera insuficient, en els últims anys.

Per a la microempresa, l'economia verda que comença a obrir-se pas lentament no és només l'entorn en el qual haurà de desenvolupar la seva activitat futura, sinó una font de noves oportunitats. Les empreses que podran aprofitar millor aquest nou context són les que siguin capaces d'integrar efectivament la consciència ecològica en la seva gestió i definició de negoci, i no simplement fer-la servir com un reclam de màrqueting o una declaració de bona voluntat.

D'una manera o d'una altra, tant si ho fa per interès com per convicció, tant si s'adreça directament al creixent mercat de productes i serveis ecològics com si incorpora mesures d'estalvi energètic o de control de residus, la microempresa verda no és una simple moda, sinó un canvi estructural en l'entorn econòmic i social. Sens dubte, podem posar en dubte l'impacte real d'aquesta transformació i preguntar-nos fins a quin punt una nova generació de productes verds servirà realment per a aturar la inexorable devastació del planeta i de les diverses formes de vida que hi habiten. Des de la perspectiva del microempresari individual, però, aquestes qüestions no tenen solució. Confrontat amb el repte i el risc de crear o gestionar una microempresa, de la qual dependrà potser la supervivència i la prosperitat de la seva família, és natural que la seva prioritat sigui garantir l'èxit de l'empresa.

Ara bé, com hem volgut insistir al llarg de tot aquest curs, l'èxit no és simplement l'obtenció d'una rendibilitat per damunt de la mitjana del sector o el creixement incontrolat dels ingressos i els actius. L'èxit es mesura, tant a escala individual com col·lectiva, per la millora en la qualitat de la vida. El rendiment econòmic pot ser, en aquest sentit, un mitjà per a aconseguir aquest objectiu. Però si invertim les prioritats, si no som capaços d'incorporar la responsabilitat social i mediambiental en les nostres decisions i en la nostra activitat diària, si no ens adonem que la millora de la vida d'aquells que ens envolten, tant els humans com els no humans, és també una part essencial del nostre negoci, podem comptar que els beneficis acumulats seran només un miratge inconsistent i efímer del vertader èxit.

Cas d'estudi 6

La resiliència climàtica de les microempreses britàniques

Les microempreses del Regne Unit es prenen molt seriosament les amenaces derivades del canvi climàtic. Els principals efectes negatius per als seus negocis de l'escalfament global i dels altres efectes sistèmics provocats per l'emissió continuada de gasos d'efecte d'hivernacle d'ençà de l'inici de la revolució industrial (un dels principals protagonistes de la qual ha estat, justament, el Regne Unit, i en especial Anglaterra) són els següents:

- Inundacions més freqüents i més severes.
- Estius més calorosos.
- Estius més secs.
- Canvis en la freqüència i la severitat de les tempestes i els vents.

Els impactes econòmics d'aquests canvis no són hipotètics, sinó ben reals. Es calcula que les inundacions del 2007 van costar als negocis britànics uns 3 bilions de lliures i alguns experts calculen que el cost directe per a l'economia britànica de les inundacions arribarà als 10 bilions de lliures l'any 2025. Pel que fa al cost de tots els impactes derivats del canvi climàtic, podria superar els 75 bilions de lliures anuals.

Conscients de la situació, moltes empreses britàniques (un 35%, segons alguns càlculs) ja han pres mesures preventives i han adoptat plans de contingència per a fer front als efectes del canvi climàtic. La Llei del canvi climàtic, del 2008, d'altra banda, n'obligarà moltes d'altres a prendre mesures durant els anys vinents.

Un dels sectors que està desenvolupant mecanismes per a fer front als efectes del canvi climàtic és el de les petites empreses i les microempreses, molt espe-



cialment a la regió de West Midlands, on les inundacions han tingut efectes més devastadors (el 2007 les empreses de la regió van trigar vint-i-sis setmanes de mitjana a recuperar-se de la crescuda dels rius). Algunes de les mesures que han pres aquestes empreses són les següents:

- Comprovar l'estat de les seves pòlisses d'assegurances i reforçar-les.
- Aixecar defenses contra les inundacions.
- Proveir-se de l'equipament necessari per a netejar després d'una inundació.
- Considerar la possibilitat de canviar el lloc de la seva activitat per reduir els riscos.
- Seguir les informacions meteorològiques i connectar-se a sistemes d'alerta.
- Adaptar el disseny i la distribució dels locals per prevenir danys elèctrics.
- Instal·lar sistemes de conducció d'aigua i drenatge.

Aquestes i altres mesures han permès a moltes microempreses augmentar sensiblement la seva resiliència climàtica. Un exemple és Pixley Berries, un petit productor de fruita de Herefordshire que va perdre inesperadament la collita de 1998 a causa del canvi climàtic. Arran d'aquest incident, l'empresa va investigar com l'augment de la calor i de la pluja afectava la seva producció, visitant explotacions estrangeres i identificant varietats que s'ajustessin millor al nou clima. També han invertit en nova maquinària i en sistemes de control i emmagatzematge més adequats. Això els ha permès evitar més fallides en les collites i afrontar el futur amb més seguretat.

Com és sabut, Catalunya ja pateix també les conseqüències del canvi climàtic, amb fenòmens meteorològics més violents, estius més secs i càlids, incendis i inundacions. També aquí, doncs, les microempreses es poden beneficiar d'un exercici d'anàlisi i previsió climàtica, augmentant la seva resiliència amb mesures concretes, abans d'adonar-se que ho han perdut gairebé tot i que les assegurances només els en tornen una part.

Fonts:

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-](http://www.ukcip.org.uk/wordpress/wp-content/Business_casestudies/WMCC_BusinessGuide_July2010.pdf)

[content/Business_casestudies/WMCC_BusinessGuide_July2010.pdf](http://www.ukcip.org.uk/wordpress/wp-content/Business_casestudies/WMCC_BusinessGuide_July2010.pdf)

Resum

Aquest curs ha exposat els elements essencials de la gestió i la direcció de microempreses, adreçant-se fonamentalment a les persones que es plantegen crear-ne una o assumir la gestió d'una que ja hi és.

Al llarg dels sis capítols, hem donat algunes eines que poden ser útils per a dissenyar l'estructura organitzativa de la microempresa, gestionar les necessitats financeres, elaborar una estratègia de màrqueting efectiva, gestionar d'una manera adequada el creixement, encetar un procés de planificació estratègica i reflexionar sobre els factors que permeten assolir l'èxit de manera responsable i sostenible.

Els instruments que hem posat a l'abast del microempresari són només una petita part d'una caixa d'eines que es pot anar ampliant amb lectures addicionals (com algunes de les proposades al llarg del text), altres cursos de formació, l'assessorament d'experts o l'experiència personal. En aquest sentit, cal dir que totes les recomanacions i models que es poden proposar a escala teòrica tenen només un caràcter orientatiu i preliminar. La gestió d'una microempresa, amb les seves característiques i reptes particulars, és sempre una aventura única, plena de satisfaccions i riscos imponderables.

Passat un cert temps, no gaire en realitat, el microempresari o la microempresària (als quals ens hem adreçat en aquest text de manera indistinta, sobretot per no enfarfegar-lo innecessàriament) ja han esdevingut més experts en el seu negoci que qualsevol expert en gestió i direcció d'empreses. Això no vol dir que no hagi de continuar aprenent, ampliant la seva caixa d'eines amb noves tècniques i coneixements. Però faria bé d'estar sobretot amatent al seu entorn, d'observar amb atenció tot allò que l'envolta, tant si és el seu context econòmic, polític i social, el seu entorn natural i el seu entorn competitiu com, senzillament, les preocupacions i les necessitats dels seus clients. Per més útils que siguin els cursos, les conferències i els llibres, com de veritat s'aprèn a gestionar i dirigir una microempresa –o ja que hi som, qualsevol mena d'organització– és arromangant-s'hi.

Activitats

1. Sortiu a passejar per un carrer comercial important del vostre poble o ciutat. Aneu apuntant tots els negocis que us sembli que funcionen amb un règim de franquícia i avalueu-ne de l'1 al 10 l'afluència de públic, la qualitat del producte o del servei que ofereixen, la localització, el servei al client, el nivell de preus i altres factors que considereu importants. De tornada a casa, feu les consultes a Internet necessàries per a esbrinar si les vostres intuïcions eren correctes i quines de les empreses que heu identificat són realment franquícies. Si us n'haguéssiu de quedar una i gestionar-la per a treure'n beneficis, quina us quedaríeu? Per què?
2. Feu un full de càlcul amb algun programa informàtic (del tipus Excel) per a pressupostar els vostres fluxos d'efectiu personals durant els dotze mesos vinents (fluxos mensuals). Quines tensions de tresoreria preveieu? Com hi fareu front? A sota mateix d'aquest pressupost, feu una altra plantilla per a recollir els fluxos d'efectiu reals que teniu cada mes. Al cap d'uns mesos, compareu els pressupostats amb els reals. Ha estat encertada la vostra planificació? Si no ho ha estat, què ha fallat?
3. Teniu alguna cosa a casa que ja no feu servir? Entreu a eBay.es i, si encara no ho heu fet, doneu-vos d'alta i poseu a la venda la vostra andròmina. Hi ha compradors potencials? Com es desenvolupa el procés de subhasta? Un cop venut, o no venut, analitzeu amb detall els diferents elements de la venda del vostre producte, a fi de determinar els factors del vostre èxit o del vostre fracàs (qualitat del producte, atenció al comprador, redacció de l'anunci, preus, competència, etc.). Intenteu fer una referenciació o *benchmarking* amb altres venedors de productes semblants. Quines conclusions traieu d'aquest experiment i de la vostra anàlisi?
4. Imagineu-vos un producte qualsevol que es pugui comprar per Internet (una eina de jardineria, una peça de roba, un aparell electrònic, el que vulgueu). Ara busqueu al cercador Google una botiga espanyola (domini: es) que vengui aquest producte i una altra d'anglesa (domini: co.uk) que també el vengui. Compareu-les totes dues des del punt de vista d'un client potencial. Analitzeu la qualitat i el disseny del lloc web, la facilitat per a trobar la informació, la presentació del producte, l'accés als mecanismes per a fer la comanda, les condicions de venda, el servei postvenda, els costos d'enviament, etc. Si haguéssiu de comprar el producte de veritat, sense tenir en compte la vostra localització actual, a quin dels dos llocs webs el compraríeu? Per què? Ara envieu un correu electrònic al servei d'atenció al client de cadascun dels llocs web, i demaneu-los que us aclareixin algun aspecte concret del producte o del servei que oferei-

xen. Compareu totes dues respostes: el temps que triguen, el to de la resposta, la qualitat i la quantitat de la informació que us donen, etc. Quines conclusions traieu d'aquesta comparativa?

5. Com veieu la vostra situació professional (o empresarial) d'aquí a dos anys? Plantegeu tres escenaris possibles (un d'optimista, un de neutre i un de pessimista), elaborant-ne les diferents variables i conseqüències personals. Poseu-los per escrit i quantifiqueu les variables amb tanta precisió com sigui possible. Una vegada elaborats, concentreu-vos en el pitjor dels escenaris. Què podeu fer ara mateix per preparar-vos davant l'eventualitat que aquest sigui el futur que us espera? Analitzeu també els altres escenaris, intentant discernir les implicacions per a la vostra situació present i els canvis que us pot obligar a fer des d'ara mateix.

6. Entreu a <http://80.33.141.76/agenda21/petjada/petjada.html> i calculeu la vostra petjada ecològica amb l'aplicació que hi trobareu. Us sembla molt alta? Imagineu-vos quins canvis en el vostre estil de vida podeu fer per reduir-la a nivells acceptables. Proveu d'aplicar aquests canvis durant una o dues setmanes. Al final d'aquest període, trobeu que la vostra vida s'ha empobrit o s'ha enriquit amb els canvis? Us ha costat molt de fer-los? Quins beneficis personals i per al vostre entorn natural i social se'n deriven? Si us decidíssiu a crear una microempresa, com ho podríeu fer perquè la vostra activitat econòmica produís els mateixos beneficis? Considereu que val la pena aplicar aquests canvis de manera permanent a la vostra vida? I doncs, per què no ho feu?

Bibliografia

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, maig-juny). "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, NJ: 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, Navarra: 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, NJ: John Wiley & Sons. ISBN 978-0-470-26124-8.