

Direcció i gestió de microempreses

Ignasi Ribó Labastida

25 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). Diplomant en Ciències Polítiques per l'Institut d'Études Polítiques de París. Llicenciat i diplomant 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

Presentació	4
Objectius	5
Competències	6
Continguts	7
Metodologia	9
Planificació de l'aprenentatge	11
Activitats	14
Avaluació	15
Eines disponibles a l'aula	17
Bibliografia	19

Presentació

Aquesta guia d'aprenentatge acompanya el curs de *Direcció i gestió de microempreses* i n'estableix les pautes essencials, a fi d'ajudar l'estudiant a planificar-se i aprofitar al màxim l'estudi. Cal tenir en compte, però, que els detalls de la planificació i les activitats que es faran al llarg del curs les concretarà el consultor o consultora de l'aula.

El curs de *Direcció i gestió de la microempresa* presenta de manera senzilla, assequible i pràctica els conceptes de la gestió d'empreses que poden ser d'utilitat per a l'emprenedor o el gestor d'una microempresa. A més de donar les eines necessàries per a la gestió, el curs aspira a fer reflexionar l'estudiant sobre algunes tendències rellevants de l'entorn de la microempresa, com les oportunitats obertes per la Xarxa i les tecnologies digitals, la importància de la sostenibilitat ecològica o la necessitat de millorar la capacitat de les organitzacions per a afrontar crisis i xocs sistèmics. L'ambició del curs és, al capdavant, 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 capítols. 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 capítols, de caire més general, permeten millorar les capacitats directives del microempresari, sobretot pel que fa a la planificació i la direcció estratègiques.

L'estudiant tindrà l'ocasió de desenvolupar les competències necessàries d'una manera aplicada i pràctica, amb l'elaboració d'un treball en grup que l'obligarà a enfrontar-se amb les qüestions clau de la gestió i direcció de la microempresa.

Objectius

Els objectius específics del 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 del treball en xarxa 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.

Competències

El treball que es portarà a terme al llarg del curs ha de permetre que l'estudiant desenvolupi les **competències genèriques** següents:

- Capacitat d'analitzar situacions complexes.
- Capacitat de sintetitzar idees i projectes de manera efectiva.
- Capacitat crítica i reflexiva.
- Aprenentatge autònom.
- Capacitat d'aplicar coneixements teòrics a situacions reals.
- Capacitat de treballar en equip.

Així mateix, el curs pretén que l'estudiant desenvolupi les **competències específiques** següents, referides a la gestió i la direcció de microempreses:

- Capacitat d'aplicar els conceptes bàsics de la gestió empresarial a la gestió d'una microempresa.
- Capacitat d'elaborar un pla d'empresa adaptat a les necessitats específiques de l'organització i de l'entorn.
- Capacitat de pensar estratègicament.
- Capacitat d'adaptar-se als canvis i de fomentar la innovació.
- Capacitat d'aprofitar les noves tecnologies i les oportunitats de la Xarxa.
- Capacitat d'incorporar les dimensions ètiques, mediambientals i humanes a la gestió de la microempresa.

Continguts del curs

1. L'organització de la microempresa

- 1.1. Per on s'ha de començar?
- 1.2. L'estructura legal
- 1.3. L'estructura contractual
- 1.4. L'estructura funcional
- 1.5. La motivació

2. La gestió financera

- 2.1. El capital inicial
- 2.2. El capital circulant
- 2.3. La comptabilitat
- 2.4. Els fluxos d'efectiu
- 2.5. La fiscalitat

3. Màrqueting i oportunitats en xarxa

- 3.1. El màrqueting mix
- 3.2. L'avantatge competitiu
- 3.3. La Xarxa i el comerç electrònic
- 3.4. El client per damunt de tot

4. La gestió del creixement

- 4.1. Els estadis de creixement
- 4.2. Gestionar el creixement
- 4.3. Gestionar el decreixement
- 4.4. Gestionar el temps
- 4.5. Al pot petit...

5. La planificació estratègica

- 5.1. La missió, la visió i els objectius estratègics
- 5.2. El procés de direcció estratègica
- 5.3. El pla d'empresa
- 5.4. Adaptar-se als canvis
- 5.5. Les fonts de la innovació

6. L'èxit sostenible

- 6.1. Els factors clau de l'èxit
- 6.2. Anàlisi DAFO
- 6.3. Resiliència
- 6.4. La microempresa verda i responsable

Metodologia

El curs es desenvoluparà d'acord amb la metodologia de la Universitat Oberta de Catalunya. En el curs destaquen els elements metodològics següents:

1) Organització del curs. Cada curs té delimitats les competències prèvies, les competències que cal assolir i els objectius d'aprenentatge. Els continguts s'han elaborat a partir d'aquesta informació, per la qual cosa els materials didàctics i les activitats d'aprenentatge plantejades són les eines fonamentals per a assolir els objectius i les competències del curs. En l'apartat "Planificació de l'aprenentatge" d'aquesta guia es pot consultar el "mapa de navegació" del curs. S'hi interrelacionen objectius, continguts, activitats i temporalització, i és una eina que permetrà al participant organitzar el seu temps amb l'objectiu final de superar el curs. La temporalització per a l'estudi es fa tenint en compte el temps que és aconsellable dedicar a cadascuna de les activitats. Si bé cada persona és qui acabarà marcant el ritme d'estudi, el que aquí es proposa està pensat perquè es pugui seguir adequadament l'avaluació continuada que s'ha establert.

2) Acció de consultoria. L'aprenentatge es basa en la resolució d'activitats o casos pràctics que proposa el consultor/a (o professors virtuals). El professor consultor s'adreça als participants per orientar-los i ajudar-los en les dificultats que els sorgeixen en el procés d'aprenentatge, i aporta retroalimentació (*feedback*) d'una manera constant. Així mateix, comprova que cada participant assoleix els objectius pedagògics i desenvolupa les competències professionals previstes i definides en la guia d'aprenentatge. Fa l'avaluació formativa i personalitzada del participant segons la previsió del curs.

3) Avaluació continuada de l'aprenentatge. Les competències del curs s'assoleixen a partir del plantejament per part del consultor d'exercicis o activitats d'aprenentatge adaptats a les característiques del curs. Les activitats es basaran en l'aplicació dels coneixements a situacions concretes d'un lloc de treball, i seran avaluades de manera que representen una avaluació formativa per al participant. L'avaluació continuada d'aquest

curs consisteix en l'elaboració d'un informe en què, a partir d'una microempresa concreta, s'han de recollir alguns dels aspectes essencials del pla d'empresa (organització, finances, màrqueting i estratègia). Aquest informe s'elabora en grups de treball reduïts (tres o quatre estudiants per grup) i es lliura col·lectivament.

4) Material didàctic. Els participants disposen de material didàctic específic, i de materials de consulta i orientacions tècniques proposades pel consultor/a. Es recomana la lectura dels materials didàctics com a base de l'aprenentatge i de l'assoliment de competències específiques. Amb tot, el consultor/a és qui orientarà sobre la lectura dels materials didàctics i el procediment més adequat per a resoldre els problemes o casos que es proposin.

Planificació de l'aprenentatge

Tema	Objectius	Materials	Activitats	Temps d'estudi	Temps del curs
Introducció	<ol style="list-style-type: none"> 1. Introducció del curs 2. Presentació dels estudiants i del consultor o consultora 3. Exposició de la metodologia dels grups de treball i de l'avaluació continuada 	<ul style="list-style-type: none"> • Introducció i objectius (pàg. 1-6) • El pla d'empresa (pàg. 57-60) • Document: http://inicia.gencat.cat/inicia/cat/plaEmpresa.do • Enunciat de l'avaluació continuada 	Grup de treball. Presentacions. Discussió de la metodologia de treball i de l'esquema del pla d'empresa	4 hores	3 dies
1. Organització	<ol style="list-style-type: none"> 1. Conèixer les principals formes d'organització de la microempresa, pel que fa a l'estructura legal, contractual i funcional 2. Valorar la importància de les persones en una microempresa, tant pel que fa a l'organització com a la motivació 	<ul style="list-style-type: none"> • Capítol 1. L'organització de la microempresa (pàg. 7-20) • Cas d'estudi 1. La Fageda, iogurts amb ètica (pàg. 21) 	Grup de treball. Definició de l' estructura organitzativa	8 hores	7 dies
2. Finances	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entendre les diferents necessitats de capital d'una microempresa i els instruments per a finançar-les 2. Entendre el procés comptable 3. Entendre el concepte de fluxos d'efectiu i com es fa un pressupost de fluxos d'efectiu 4. Valorar la importància de conèixer les obligacions fiscals 	<ul style="list-style-type: none"> • Capítol 2. La gestió financera (pàg. 22-25) • Cas d'estudi 2: Grameen Bank, el microcrèdit i les dones (pàg. 32) • Capítol 2. La gestió financera (pàg. 26-29) • Capítol 2. La gestió financera (pàg. 29-31) • Capítol 2. La gestió financera (pàg. 31) 	Grup de treball. Discussió de les necessitats financeres de la microempresa i de les possibles fonts de finançament. Definició del pla financer	8 hores	7 dies

Tema	Objectius	Materials	Activitats	Temps d'estudi	Temps del curs
3. Màrqueting	<ol style="list-style-type: none"> Entendre els conceptes fonamentals d'una estratègia de màrqueting i el màrqueting mix Entendre les fonts de l'avantatge competitiu Conèixer les oportunitats del màrqueting en xarxa i del comerç electrònic Valorar la importància del servei al client 	<ul style="list-style-type: none"> Capítol 3. Màrqueting i oportunitats en xarxa (pàg. 33-38) Capítol 3. Màrqueting i oportunitats en xarxa (pàg. 38-41) Capítol 3. Màrqueting i oportunitats en xarxa (pàg. 41-42) Cas d'estudi 3: eBay, el mercat global de les microempreses (pàg. 43) Capítol 3. Màrqueting i oportunitats en xarxa (pàg. 42) 	Grup de treball. Discussió de l'estratègia de màrqueting de l'empresa. Definició del màrqueting mix	8 hores	7 dies
4. Creixement	<ol style="list-style-type: none"> Entendre els estadis del creixement d'una petita empresa Entendre les necessitats i les opcions de gestió d'una empresa en processos de creixement i decreixement Valorar la importància de la gestió del temps personal i de mantenir una dimensió humana de l'empresa 	<ul style="list-style-type: none"> Capítol 4. La gestió del creixement (pàg. 44-48) Capítol 4. La gestió del creixement (pàg.48-50) Cas d'estudi 4. Outlet Viatges, una agència de baix cost (pàg. 52) Capítol 4. La gestió del creixement (pàg. 50-51) 	<p>Grup de treball. Continuació de la discussió sobre l'estratègia de màrqueting.</p> <p>Elaborar els punts del pla d'empresa (estructura organitzativa, pla financer i màrqueting mix)</p>	8 hores	7 dies
5. Planificació estratègica	<ol style="list-style-type: none"> Entendre els elements fonamentals del procés de planificació estratègica Saber com s'elabora un pla d'empresa <p>Valorar la importància de la capacitat d'adaptar-se als canvis i de la innovació.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Capítol 5. La planificació estratègica (pàg. 53-57) Capítol 5. La planificació estratègica (pàg. 57-61) Capítol 5. La planificació estratègica (pàg. 61-63) Cas d'estudi 5. La gestió de les crisis a les petites empreses de Guatemala (pàg. 64) 	Grup de treball. Definició de la missió i els objectius estratègics de l'empresa. Acabar d'elaborar els punts del pla d'empresa	8 hores	7 dies

Tema	Objectius	Materials	Activitats	Temps d'estudi	Temps del curs
6. Direcció estratègica	<ol style="list-style-type: none"> 1. Entendre el concepte i l'aplicació dels factors clau de l'èxit d'un sector 2. Entendre el concepte i l'aplicació del model DAFO 3. Valorar la importància de la resiliència i de la sostenibilitat per a la microempresa 	<ul style="list-style-type: none"> • Capítol 6. L'èxit sostenible (pàg. 65-66) • Capítol 6. L'èxit sostenible (pàg. 66-68) • Capítol 6. L'èxit sostenible (pàg. 68-72) • Cas d'estudi 6. La resiliència climàtica de les microempreses al Regne Unit (pàg. 73) 	<p>Grup de treball. Acabar i lliurar el document final amb:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Missió i objectius estratègics 2. Estructura organitzativa 3. Pla financer 4. Màrqueting mix 	6 hores	4 dies

Activitats

L'avaluació continuada del curs consta d'un treball pràctic que es portarà a terme en grups de tres o quatre estudiants. Cada grup debatrà virtualment al llarg del curs i elaborarà conjuntament un informe final que ha de presentar al consultor o consultora abans de la data límit de lliurament. Els grups han de treballar sobre l'enunciat d'un cas, en el qual han de presentar una microempresa fictícia amb activitats en un determinat sector. L'enunciat ha d'incloure un pla d'empresa parcial, amb els elements següents:

- 1) Presentació de l'empresa.
- 2) Origen de l'empresa.
- 3) Presentació de l'equip directiu.
- 4) Descripció del producte o servei.
- 5) Descripció del mercat.
- 6) Descripció de la competència.
- 7) Informació financera (balanç, compte de resultats i altres informacions rellevants).

L'objectiu dels grups de treball és definir i consensuar alguns dels elements bàsics que manquen en aquest pla d'empresa, de manera que la gestió de la microempresa en qüestió pugui ser l'òptima. En concret han de definir:

1. La missió i els objectius estratègics.
2. L'estructura organitzativa (estructura legal, contractual, funcional, distribució de responsabilitats, avaluació de la motivació i de les polítiques de personal, etc.).
3. El pla financer (necessitats i aplicacions, fonts de finançament, impacte sobre els resultats, anàlisi de liquiditat, solvència, viabilitat, etc.).
4. El màrqueting mix (estratègia de producte, posició, preu i promoció).

Al final del curs, cada grup de treball ha de lliurar un informe final, sintètic i amb una presentació professional, en el qual han d'exposar i justificar aquests quatre elements del pla d'empresa.

Avaluació

La metodologia de treball que se segueix és l'**avaluació continuada**, ja que ofereix molts avantatges en un entorn d'aprenentatge no presencial, com ara els següents:

- Permet establir un ritme de seguiment i treball constant, necessari per a l'aprenentatge de qualsevol contingut. El fet d'anar avançant progressivament en l'estudi, treball i assimilació de cada contingut contribueix a arribar, d'una manera més fluida, a l'assoliment final d'uns bons coneixements.
- Permet a cada persona ponderar el grau d'assimilació del contingut que va treballant mitjançant l'activitat, alhora que pot posar de relleu dubtes que l'estudi individual hauria pogut fer passar inadvertits.
- Permet al consultor/a valorar si la persona té assolits o no els conceptes que s'han treballat en cada una de les activitats proposades. Les activitats d'avaluació continuada tenen com a objectiu que l'alumne faci uns exercicis pràctics que il·lustrin si és capaç de portar a la pràctica els conceptes que ha anat estudiant. És clar que fer-ne el seguiment requereix un esforç, però és del tot recomanable, i esdevé un factor clau per a assolir amb èxit els objectius docents.

L'avaluació continuada es basa en el desenvolupament de les activitats, casos pràctics, exercicis o debats que es duen a terme al llarg del curs i que els consultors avaluen. Cal seguir les indicacions i els consells addicionals sobre el format i l'estructura en què s'han de resoldre les activitats plantejades. També és possible que alguna de les activitats consisteixi en un debat, en què els consultors han de valorar les aportacions i l'esforç per participar-hi.

Lliurament de les activitats

L'alumne ha de fer arribar les activitats resoltes a la bústia de lliurament d'activitats de l'aula, –a la qual només té accés de lectura el professorat . Aquest espai és exclusiu de lliurament, *no* és l'espai indicat per a resoldre dubtes amb el consultor/a. Per resoldre dubtes podeu enviar-li un missatge al correu personal. Les activitats d'avaluació continuada són personals i la resolució d'aquestes és individual, llevat que es tracti d'una activitat de grup. Això no representa cap obstacle perquè hi hagi una fase prèvia de discussió en grup del contingut de l'activitat, però

exigeix el lliurament d'una activitat individual i diferenciada. El lliurament d'una activitat copiada o duplicada d'una altra persona del mateix grup o d'un altre grup comportarà la consideració de l'activitat com a *no presentada* per a totes les persones implicades.

Qualificació

Cadascuna de les activitats del curs s'avaluarà a partir dels paràmetres següents:

Apte: s'han assolit correctament els coneixements.

No apte: no s'han assolit els coneixements.

Mitjançant el registre de l'avaluació continuada, accedireu a la nota del curs. Les qualificacions seran introduïdes en el termini aproximat d'una setmana des del tancament del termini de lliurament de l'activitat corresponent. El consultor/a ha d'informar-ne la publicació en el tauler i pot proposar un guió de solucions o els errors més freqüents que s'hagin detectat en la tasca de correcció de les activitats lliurades.

En cas que el participant hagi superat el curs, rebrà la certificació d'apte. En cas de no haver superat el curs, la qualificació final serà no apte.

Eines disponibles a l'aula

Les funcionalitats de les eines disponibles a l'aula són les següents:

Espai comunicació:

La interacció dels/de les consultors/es amb els/les estudiants es donarà, de manera orientativa, seguint aquestes pautes:

Tauler del/ de la professor/a:

És l'espai bàsic de comunicació del/de la consultor/a amb els/les estudiants, de visita imprescindible per al seguiment del curs. S'hi podran trobar, principalment, les següents informacions:

- Missatge de presentació dels i les consultors/es i de benvinguda.
- Guia d'aprenentatge.
- Planificació temporal del curs.
- Especificació de les activitats a realitzar per tal de seguir l'avaluació continuada (incloent dates de tramesa, etc.).
- Notes varies referents al seguiment del curs.
- Posada en comú de respostes a dubtes particulars que es considerin d'interès general per al grup.

Debat:

En aquest espai s'hi podran realitzar debats, sempre iniciats pel/per la consultor/a. Aquests poden formar part de l'avaluació continuada o bé, eventualment, es poden proposar sense que s'inclouin en l'avaluació. S'espera la participació activa de les persones participants en el curs.

Fòrum:

Aquest és un espai de comunicació informal obert a les iniciatives tant de consultors/es com dels propis i pròpies estudiants. Per exemple:

- Missatge de presentació dels i les estudiants.
- Problemes sobre temes de configuració i funcionament de l'entorn de l'aula, que poden ser resolts entre els propis i pròpies estudiants i, en ocasions, pel consultor o la consultora.
- S'hi poden plantejar dubtes, comentaris i qüestions referides als continguts de l'assignatura que els/les estudiants vulguin compartir amb la resta de participants.

- Explicitació d'inquietuds respecte a la nova experiència que suposa estudiar a una universitat virtual.
- Comentaris sobre temes de caràcter professional, sobre el funcionament dels mòduls i les proves d'avaluació continuada, entre altres.
- Permet proposar temes d'actualitat relacionats amb els mòduls i que es vulguin plantejar com a debat (adreces d'Internet, notícies de premsa, articles, etc.).
- Comentaris sobre la marxa del curs.
- Comentaris, observació d'errades i suggeriments sobre els materials dels mòduls.
- I qualsevol altra cosa a iniciativa dels i de les alumnes.

Espai de planificació:

En aquest espai es pot trobar el calendari del curs.

Espai de recursos:

En aquest espai s'inclou el material didàctic, la guia d'aprenentatge i altres recursos de consulta. Tanmateix s'inclouen diferents fonts d'informació que es poden utilitzar durant el curs com a material complementari, a requeriment dels consultors/es.

Espai d'avaluació:

En aquest espai trobareu la bústia de Practiques, on enviareu les vostres activitats i des d'on, també, podreu accedir al vostre registre de qualificacions així com el vostre Expedient acadèmic.

Tauler e-formació UOC-SOC:

En aquest tauler podreu trobar diferents informacions de caràcter general pel bon desenvolupament del curs.

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.