

MICROPIME: EL GRAN MÚSCUL SILENCIOS

Bach, Elisabet

Hermosilla, Àngel

Ibarz, Amadeu

Mas, Francesc Xavier

Segarra, Pere

Resum

El segment de la micropime és el més nombrós a les economies catalana, espanyola i europea, però habitualment s'analitza en conjunt i englobat amb el de la PIME.

En aquest estudi analitzarem quina és l'aportació del sector de la micropime a l'economia catalana, espanyola i europea en general. I, en particular, en el cas de la micropime catalana, en quins elements competitiu basa el seu desenvolupament, les principals problemàtiques que afronta i quines són les àrees més importants de recolzament per tal d'afavorir no només la supervivència sinó també i, sobretot, la consolidació d'aquestes iniciatives empresarials.

Paraules clau

Micropime, fortaleces i febleses, consolidació d'autònoms, programes de suport a la gestió de l'empresa, productivitat

1. La micropime: definició

La Unió Europea defineix i classifica les empreses segons el seu tamany en micropimes, petites, mitjanes i grans empreses. Per fer-ho, es basa en el número de treballadors i en el volum de negoci o en el balanç general anual.

Tipus d'empresa	N. persones contractades (unitats de treball anual)	Volum anual d'operacions	Balanç general anual
Micropime	0-9 persones	Igual o inferior a 2 MM EUR	Igual o inferior a 2 MM EUR
Petita empresa	10 a 49 persones	Igual o inferior a 10 MM EUR	Igual o inferior a 10 MM EUR
Empresa mitjana	50 a 249 persones	Igual o inferior a 50 MM EUR	Igual o inferior a 43 MM EUR
Gran empresa	> 249 persones	Superior a 50 MM EUR	Superior a 43 MM EUR

Taula 1.1. FONT: Elaboració pròpia

Aquesta definició no és merament estadística, sinó que té la seva aplicabilitat en les polítiques, programes i mesures adreçades a cada tipus d'empresa per part de la UE i dels països que en formen part. El seu objectiu és que aquestes mesures arribin correctament a les empreses que les necessiten. Per tant, donat l'efecte pràctic que se'n deriva, aquestes definicions s'acompanyen d'una casuística tècnica que ajusti la classificació segons les

diferents situacions en que es poden trobar les empreses, derivades, no només del seu tamany, sinó també de les seves vinculacions.

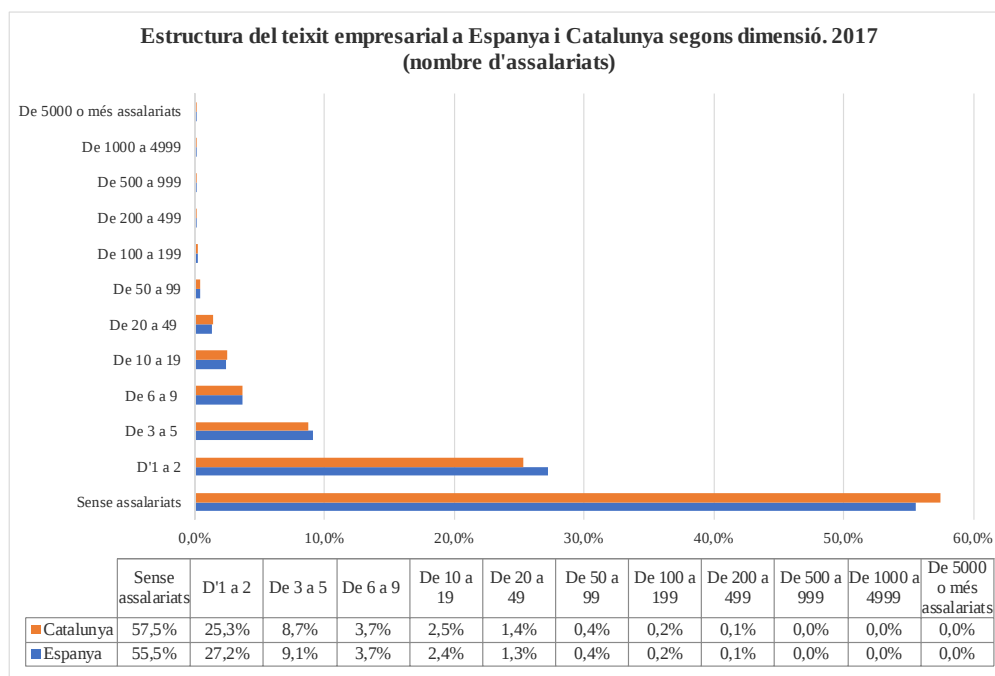
En aquest treball no entrarem en aquesta casuística, atès que no és l'objecte del seu estudi. Prenem com a referència aquesta definició com a marc acordat per part de la UE del què és una microempresa segons el seu tamany.

2. Teixit empresarial: anàlisi comparativa a Europa, Espanya i Catalunya

La Comissió Europea presenta les micropimes i les pimes com el motor de l'economia europea, ja que impulsen la creació de llocs de treball i el creixement econòmic, i garanteixen l'estabilitat social. Estimulen, també, l'esperit empresarial i la innovació. En definitiva, són un sector clau que fomenta la competitivitat (Comissió Europea, 2015:3).

Segons el Directori Central de Empreses (DIRCE) de l'INE, a Catalunya a principis del 2017 hi ha registrades un total de 608.981 empreses, de les que un 95,2% tenen menys de 10 treballadors. Un 57,5% de les firmes no disposen d'assalariats i un 25,3% tenen entre 1-2 contractats. Les empreses de 100 o més assalariats representen un 0,4% del total del teixit, mentre que 170 firmes disposen de 1.000 o més ocupats, és a dir un 0,02% del total.

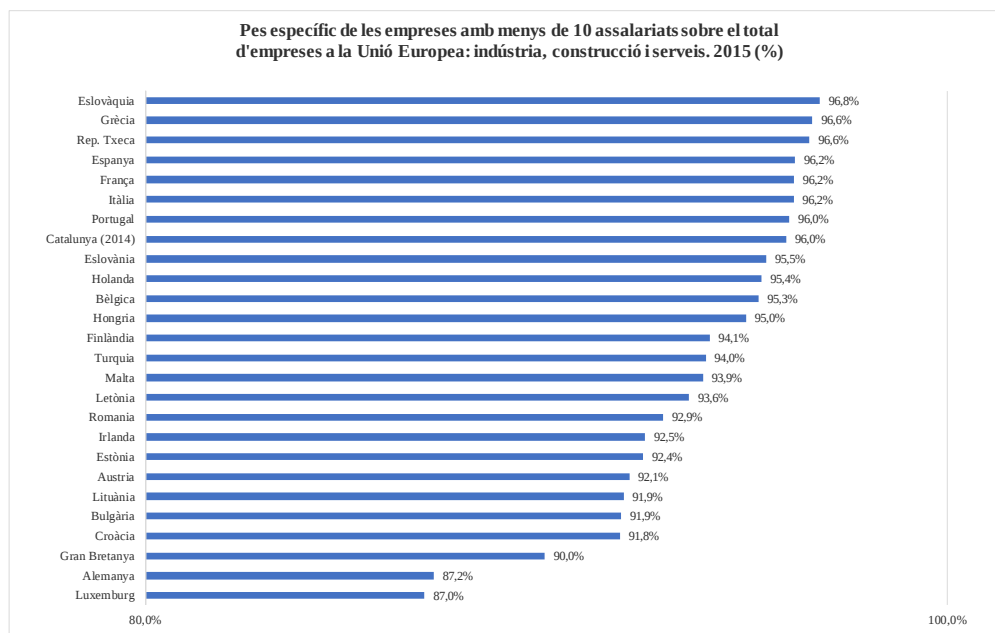
A Espanya es comptabilitzen 3.282.346 empreses, de les que un 95,6% disposen de menys de 10 treballadors. Val a dir que un 55,6% no tenen assalariats i un 27,2% compta només amb 1-2 treballadors. Les firmes de 100 o més ocupats suposen el 9,4% del total. Catalunya concentra el 18,6% del total del teixit empresarial estatal. El seu pes específic en els diversos estrats empresarials segons assalariats fluctua entre el 17% i el 23% del global espanyol, destacant els col·lectius d'entre 100 i 500 treballadors. Pel que fa les empreses de menys de 10 assalariats Catalunya concentra el 18,5% del total estatal.



Gràfic 2.1. Font: Elaboració pròpia a partir de DIRCE (INE).

A la Unió Europea la PIME és l'eix central de l'economia als diferents països, generant més del 67% de l'ocupació en el sector privat comunitari, del que un 30% es deu a les microempreses, i, a més, té un gran potencial quan a generació de llocs de treball, sent

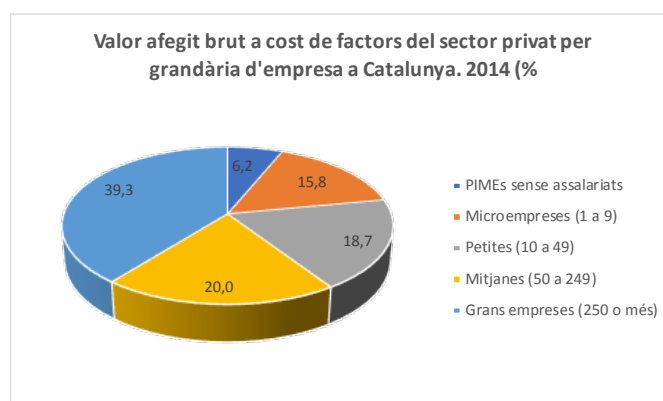
responsable del 85% dels llocs de nova creació. Dins de la Unió Europea els països que palesen un teixit empresarial de menor dimensió es concentren, principalment, en el sud del continent. Així, a banda d'Eslovàquia i República Txeca, es pot esmentar Grècia, Espanya, França, Itàlia i Portugal, com els països en els que les empreses de menys de 10 treballadors tenen un major pes específic sobre el conjunt de l'estructura empresarial del país (96,0% o més del global el 2015). En aquest grup també s'hi inclou Catalunya, amb el 96,0% (2014). Val a dir que el Principat es caracteritza per una dimensió mitja de les empreses inferior a la mitja del conjunt de la Unió Europea. En sentit contrari, els països que mostren un major pes de les empreses més grans són Luxemburg, Alemanya i Gran Bretanya.



Gràfic 2.2. Font: Elaboració pròpia a partir d'Eurostat.

2.1. Demografia empresarial a Catalunya

Un 60,7% del VAB a cost de factors del sector privat de Catalunya corresponia l'any 2014 a petites i mitjanes empreses, amb menys de 250 treballadors, segons dades de PIMEC. Les microempreses -incloses les que no tenen assalariats- eren responsables del 22,0% del total, destacant les firmes d'entre 1 i 9 ocupats (15,8%).

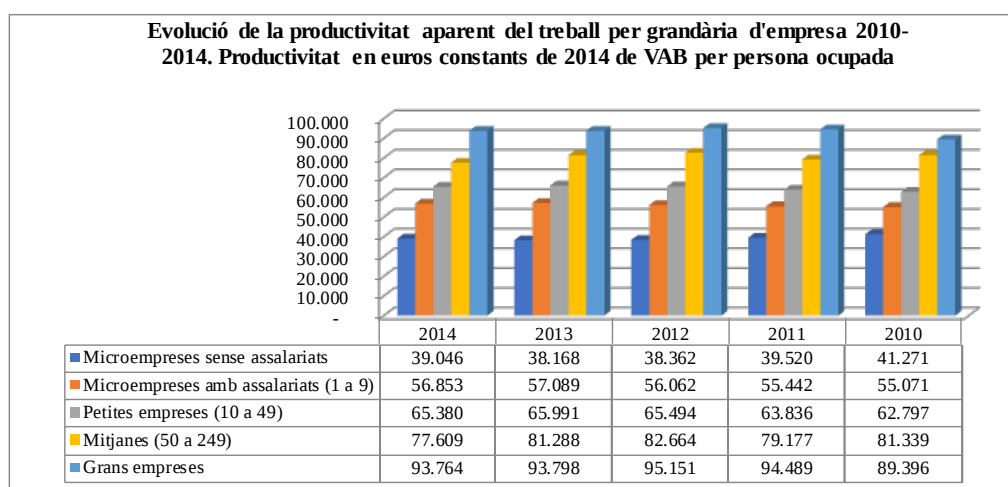


Gràfic 2.3. Font: "Anuari de la PIME catalana. 2016", PIMEC (2016)

En el mes de desembre del 2017 Catalunya compta amb 3.177.761 persones afiliades a la Seguretat Social, de les quals el 17,2% són autònoms -Règim Especial de Treballadors Autònoms (RETA)- i el restant 82,8% assalariats -Règim General-. D'aquests últims gairebé el 70% estan ocupats en empreses amb 250 o menys treballadors, destacant les de menys d'un centenar. Predominen les empreses amb 1-10 ocupats (22,5% del total d'assalariats), amb 101-250 persones (12,9%) i amb 11-50 efectius (23,6%). En conseqüència, doncs, la suma de les persones autònoms i del número de treballadors que treballen en empreses que tenen de 1 a 10 persones contractades, suposa un 35,8% de l'ocupació; és a dir, que el segment de les micropimes ocupa un 35,8% dels afiliats a la Seguretat Social.

En resum, el 95,2% de les empreses de Catalunya són micropimes, les quals ocupen un 35,8% dels afiliats a la Seguretat Social i aporten el 22,0% del valor afegit brut a cost dels factors. Un dels elements que crida l'atenció és la gran quantitat d'empreses que suposa i, per contra, el baix valor afegit brut que aporta.

A Catalunya, l'evolució de la productivitat aparent del treball per grandària d'empresa pel període 2010-2014 mostra com la micropime és el tipus d'empresa que presenta una menor productivitat en tot el període analitzat, fet especialment greu en el cas de les micropimes sense treballadors (39.046.-EUR per persona ocupada el 2014), la productivitat de les quals és un 69% de la de les micropimes amb assalariats (56.853.-EUR per persona ocupada), un 60% de la de les petites empreses (65.380.-EUR per persona ocupada), un 50% de la de les empreses mitjanes (77.609.-EUR per persona ocupada) i un 42% de la de les grans empreses (93.764.-EUR per persona ocupada).



Gràfic 2.4 Font: "Anuari de la PIME catalana 2016", PIMEC (2016)

El sector d'activitat que es caracteritza per un major pes específic dels treballadors autònoms és l'agrari, en el que el 72,7% estan afiliats al RETA. Li segueix, a distància, la construcció, amb el 34,9%. Tanmateix, tres de cada quatre autònoms catalans estan ocupats en activitats terciàries, entre les que destaquen les altres activitats de serveis personals, les activitats sanitàries i l'educació. D'altra banda, malgrat que a l'economia catalana predomina la PIME, el sector amb una estructura empresarial més dimensionada és la indústria, en la que el 65,5% dels assalariats estan ocupats en empreses de 250 o menys treballadors. Aquest percentatge es situa en el 55,9% en el cas dels serveis.

Segons dades relatives a desembre de 2017, el 58,7% dels afiliats per compte propi són autònoms persones físiques. Els segueixen els socis de societat i els membres d'òrgans d'administració de societats, amb un 18,4% i un 14,3%, respectivament. La resta es reparteix entre familiars col·laboradors i altres categories -familiars de socis, religiosos i

els que formen part de col·legis professionals (6,0% i 2,6% respectivament)-. La província de Barcelona és la que té una major proporció dels afiliats per compte propi de Catalunya, amb un 71,7% del total. Li segueixen Girona i Tarragona (11,3% i 9,8%, respectivament).

Pel que fa específicament als autònoms persones físiques, es pot apuntar que Catalunya concentra el 16,4% del total estatal, percentatge proper al pes que té el Principat sobre el conjunt de la població (17,4%). El perfil dels treballadors autònoms persones físiques a Catalunya es caracteritza pels següents trets:

- Un 65% del total són homes.
- Un 46% del total tenen entre 40 i 54 anys.
- Un 87% del total són de nacionalitat espanyola.
- Un 77% del total treballa en activitats de serveis.
- Un 80% del total no té assalariats al seu càrrec.
- Un 94% del total no es troba en situació de pluriactivitat.
- Un 54% del total té una antiguitat en el negoci de 5 o més anys.
- Un 86% del total cotitza per la base mínima.

2.2. Problemàtica de les empreses de menor grandària

El minifundisme del teixit empresarial de Catalunya s'explica per factors molts diversos i difícils d'analitzar, que es corresponen a tres àmbits específics (PIMEC, 2015: 11-12):

- Àmbit historicocultural (antiguitat, individualisme, compartir projectes, ...).
- Àmbit normatiu (obligacions administratives, fiscalitat, ...).
- Àmbit econòmic (assumpció de risc, finançament, ...).

Seguint l'anterior, el naixement i la vida de les empreses més petites i, sobretot, dels autònoms giren a l'entorn d'una triple hèlix que està força condicionada per l'entorn/marc (competència, normativa, ...). Els tres eixos d'aquesta hèlix són els següents:

- La voluntat de les persones i dels emprenedors.
- La capacitat en termes de recursos propis i externs.
- L'oportunitat de cada moment quan a mercat

A la Unió Europea i al conjunt dels països comunitaris existeix una preocupació pel baix interès dels ciutadans per emprendre iniciatives empresarials i convertir-se en autònoms. Així s'expressa el Parlament Europeu a l'afirmar que la proporció dels ciutadans que volen treballar com autònoms ha disminuït del 45% al 37% en els darrers tres anys, que la meitat d'aquests temi arruïnar-se i que més del 50% apunti que és difícil obtenir informació suficient sobre com crear una empresa (Parlament Europeu, 2017: 2).

Els factors que determinen la marxa i el comportament de les estructures empresarials de menor grandària i, especialment, de les persones emprenedores i dels autònoms són nombrosos i molt diversos. Cal destacar, a més, que les empreses més petites es caracteritzen per enfrontar-se a un conjunt específic de problemes, que són de major complexitat en relació a la seva dimensió, que les empreses de major grandària (Comissió Europea 2016: 5). Aquests problemes es poden sintetitzar en dos grans grups, els factors interns i els factors externs.

Els factors interns són els relatius a la pròpia empresa i a les mateixes persones. Entre aquests destaquen, d'una manera especial, els que fan referència a aspectes d'ordre psicològic, com la implicació, la voluntat, l'ànim, l'estímul, el sacrifici, la il·lusió... Al respecte, resulta cabdal l'anomenat "talent", quan a coneixements i a habilitats de tipus personals. Pel que fa als coneixements, cal esmentar els de caràcter tècnic associats a la pròpia especialitat com empresari o emprenedor, però, també, són molt importants els relatius a la gestió (administració, jurídic, preus i costos, pressupostos...). D'altra part, les habilitats resulten d'una enorme rellevància, especialment en un context com l'actual i, sobretot, per a les estructures més petites o individualitzades. Es tracta, entre d'altres, del lideratge, de la gestió del temps, del treball en xarxa, o del treball en equip. Finalment, s'han d'apuntar les capacitats i els recursos de què disposa l'empresa o l'autònom. Aquests solen ser escassos i estar condicionats per un elevat risc. En aquest sentit, cal destacar el finançament. Bona part dels emprenedors recorren als seus estalvis i patrimoni per posar en marxa el seu negoci, al qual destinen, també, una proporció important dels beneficis que es generen. Per últim, no es pot oblidar un dels principals problemes com és l'aïllament i la solitud que pateixen els emprenedors i autònoms en la marxa de seu propi negoci. Això condiciona l'evolució de l'activitat quan a comportament i decisions.

Un segon gran grup de factors són els de caràcter extern i fan referència a qüestions com, entre d'altres, l'entorn normatiu, la burocràcia i administració, el marc fiscal, la formació i el mercat laboral, el finançament, la innovació i la internacionalització. Aquests factors afecten, certament, a totes les empreses, però tenen un impacte diferencialment negatiu en el cas de les de grandària més petita i els autònoms. Per exemple, s'estima que el cost per ocupat requerit per complir les obligacions normatives vigents pot ser a la Unió Europea fins a deu vegades superior per a les PIME que per a les empreses de major grandària (Parlament Europeu, 2017: 2). Segons l'informe GEM Espanya 2016, les principals recomanacions dels experts per millorar l'ecosistema emprenedor espanyol, passen per enfortir les polítiques governamentals –orientades a la reducció de despeses i càrregues fiscals, a la disminució de la burocràcia i a incentivar la inversió-, l'educació i la formació –amb l'augment i la millora en tots els nivells educatius i especialment a nivell universitari- i el suport financer –amb la diversificació d'instruments adequats a la creació d'empreses, tant des de l'àmbit públic com privat-.

3. Objectius del treball

El col·lectiu de la micropime normalment s'estudia a nivell quantitatiu amb el grup del que anomenem PIMES (petites i mitjanes empreses). Donada, però la seva diversitat, pensem que pot tenir trets diferencials que en poden fer recomanable el seu estudi en particular. En concret, l'estudi es centrarà en tres objectius.

En primer lloc, entenem que aquest tamany d'empresa pot tenir tant potencialitats com limitacions que n'ajudin i n'entorpeixin, respectivament, el seu desenvolupament. En aquest treball es vol definir en quins àmbits es situen les fortaleces de les micropimes i quins són els que presenten dificultats, tant des d'un punt de vista de l'emprenedor/a com de l'empresa. Partim del supòsit que totes aquelles polítiques i programes de suport haurien de donar resposta a les àrees amb dificultats, ja que, en cas contrari, seran els mateixos implicats els que no ho percebran com a necessari i, per tant, no hi participaran.

Seguidament i davant l'heterogeneïtat que ens trobem davant la micropime, ens preguntem si es poden establir patrons comuns, tant per àmbits de mancances com de potencialitats.

I finalment, les administracions Públiques destinen recursos a l'enfortiment d'aquestes empreses i dels seus promotors. Es vol analitzar quines fórmules de suport utilitzen aquestes entitats i quines recomanacions es poden establir a resultes de l'anàlisi dels punts anteriors.

4. La mostra: usuaris del programa Consolida't de la Generalitat de Catalunya realitzat en el Col·legi d'Economistes de Catalunya (període 2014 – 2017)

El Programa Consolida't de la Generalitat de Catalunya és un programa de suport a la consolidació, enfortiment i reinvençió del treball autònom a Catalunya. Mitjançant assessorament personalitzat i formació, facilita eines als autònoms per tal que puguin millorar, fer créixer i enfortir els seus negocis. Es va iniciar el 2014 i s'ha realitzat de forma continuada fins a l'actualitat.

El Consolida't s'adreça a :

- Persones treballadores autònomes pròpiament dites
- Persones treballadores autònomes econòmicament dependents (TRADE)
- Persones treballadores autònomes societàries que exerceixin la seva activitat professional conjuntament amb altres en règim societari sota la fórmula jurídica de societat civil privada, comunitat de béns o societat limitada. En aquest cas, cal que compleixin un dels dos requisits: no tenir més de 4 persones contractades de mitjana en el darrer any o acreditar una facturació inferior a 500.000.-EUR el darrer exercici econòmic.
- Persones treballadores autònoms que han cessat la seva activitat i que volen reprendre un nou projecte de treball autònom.

És un programa d'àmbit català i té una durada d'un any.

Es vehicula mitjançant píndoles formatives en diferents àmbits de gestió d'empresa així com amb acompanyament per part d'una persona consultora. En total es realitzen 6 reunions de consultoria, fet que permet adaptar a les necessitats de l'usuari el contingut a tractar.

El Col·legi d'Economistes ha participat en aquest programa des del seu inici, a nivell de tot Catalunya. En concret, tal i com podem observar a la taula 4.1, el perfil dels usuaris i empreses participants té les característiques que seguidament comentem.

S'han recollit dades de 289 autònoms, els quals es reparteixen de forma homogènia durant els 4 anys analitzats (2014-2017). En la distribució per zones geogràfiques el pes de d'àrea de Barcelona i província és més elevada que la resta. La zona amb menys participació és la de Girona. Per sexe, un 47,8% dels participants són dones i un 52,2% són homes. Un 65,7% dels participants tenen estudis universitaris. Per franges d'edat, els autònoms participants pertanyen majoritàriament a la franja d'entre els 30 i 39 anys (37,7%), seguida de la franja d'entre 40 i 49 anys (34,6%). Cal mencionar que l'edat està calculada a data de participació en el Programa. Tot i que el Programa Consolida't està obert a diferents tipologies d'autònoms, la major part dels participants són autònoms pròpiament dits i un 16% són autònoms societaris. Pel que fa referència al número de persones contractades, la mostra comprèn majoritàriament empreses molt petites, de dimensió principalment individual –en aquest punt cal matisar que el còmput de la persona autònoma ha variat durant la sèrie temporal, de manera que el primer any es va comptar com a persona contractada i la resta d'anys no-.

En relació a l'antiguitat de les empreses en la data en la que van participar en el Programa Consolida't, un 67,1% són empreses d'entre 1 i 4 anys. És a dir, que es troben en

etapes primerenques del negoci. Un 26,3% tenen una antiguitat de 5 anys o més, per tant les podem considerar empreses consolidades. Destacar que un 6,6% dels autònoms participants (19 empreses) tenen una antiguitat inferior a 1 any, és a dir, o bé es tracta d'autònoms que desenvolupen un projecte nou o bé d'empreses de constitució recent.

La distribució per sectors d'activitat presenta una elevada concentració en el sector serveis (86,9%) i, especialment, en sectors com el comerç al detall, els serveis de comptabilitat, el comerç a l'engròs i els serveis d'arquitectura i enginyeria.

Participants en el Consolida't per any de participació	2014	2015	2016	2017			
Número de persones participants	73	73	72	71			
Distribució per zones geogràfiques	Barcelona	Catalunya Central	Girona	Lleida	Tarragona		
% participants	37,0%	3,8%	9,7%	24,9%	24,6%		
Distribució per sexe	Homes	Dones					
% participants	52,2%	47,8%					
Distribució per nivell de formació	Sense estudis	Estudis primaris	ESO, BUP, Cicles formatius	COU, Batxillerat	Estudis universitaris		
% participants	0,0%	1,7%	15,2%	17,3%	65,7%		
Distribució per edat (a data de participació)	Menys 30 anys	De 30 a 39 anys	De 40 a 49 anys	De 50 a 59 anys	Més de 59 anys		
% participants	8,3%	37,7%	34,6%	18,0%	1,4%		
Distribució per tipologia d'autònom	Autònom pròpiament dit	TRADE	Societari	Cessat activitat			
% participants	79%	3%	16%	2%			
Distribució per número de persones contractades	0	1	2	3	4	5	Més de 5
% participants	39,8%	38,4%	14,2%	5,2%	1,0%	0,7%	0,7%
Distribució segons l'antiguitat de l'empresa	0	1-4	5-10	11-19	20-30		
% participants	6,6%	67,1%	12,1%	9,7%	4,5%		
Distribució per sector d'activitat	Primari	Indústria	Construcció	Serveis			
% participants	3,1%	7,6%	2,4%	86,9%			
Distribució de les principals activitats del sector serveis	Comerç al detall	Comptabilitat	Comerç a l'engòs	Arquitectura	Enginyeria	Resta de serveis	
% participants (sobre el total de sector serveis)	13,9%	9,6%	5,6%	5,2%	4,8%	61.0%	

Taula 4.1. Resum del perfil dels participants del Col·legi d'Economistes en el programa Consolida't (període 2014-2017)

Les característiques de la mostra permeten classificar-la dins de l'àmbit de la tipologia d'empreses micropime. En conseqüència, aquest treball realitzat amb el Programa Consolida't ha permès recollir amplia informació sobre els aspectes relacionats amb les potencialitats i les limitacions d'aquest col·lectiu, té un abast geogràfic de Catalunya, amb una sèrie de 4 anys i amb un conjunt que inclou individus i empreses de diferents perfils de microempreses. Aquestes són les característiques que ens han portat a prendre com a referència i estudi aquesta mostra per tal que la seva anàlisi ens indiqui els trets principals de la realitat existent en el segment de la micropime a Catalunya.

5. Metodologia d'anàlisi per àrees de treball

L'objecte del treball té dues línies bàsiques d'estudi: la primera, analitzar les potencialitats i les limitacions que ajuden i entorpeixen respectivament a les micropimes. La segona, establir patrons comuns d'empreses i de persones i combinació d'ambdues, que permetin definir perfils amb potencialitats i limitacions comunes.

Per donar resposta a ambdues qüestions, s'ha considerat oportú treballar a partir de les dades de la mostra especificada en el punt 4. En concret, s'ha treballat a partir de les dades recollides al que s'anomena la "reunió inicial individual" del Programa Consolida't. En aquesta primera reunió es demana a l'usuari una autodiagnosi dels punts forts i dels punts de millora, tant de la persona treballadora autònoma com del negoci. És a partir d'aquesta autodiagnosi que s'estableixen els objectius a assolir amb la participació en el Programa. Per tant, aquesta reunió és un bon indicador de la visió que tenen els participants sobre les fortaleces i debilitats, pròpies i del negoci.

Cada usuari detalla diferents ítems com a punts forts i com a punts de millora de la persona treballadora autònoma i del negoci. En total, per a cada participant s'obtenen entre 10 i 18 punts. Aquestes aportacions són de tipus qualitatiu.

El primer pas realitzat ha consistit en definir 10 àmbits de treball que ens permetin agrupar els ítems que ha detallat cada participant en la reunió inicial. D'aquests àmbits de treball 8 tenen el seu paral·lelisme en les àrees funcionals d'una empresa (estratègia, economicofinancera, organització, tècnica, servei al client, administració, comercial, comunicació) i 2, mercat i habilitats, fan referència a elements singulars que afecten a la persona i al negoci i que són de tipus extern i intern respectivament.

A nivell general, els aspectes que inclou cada apartat es poden resumir en:

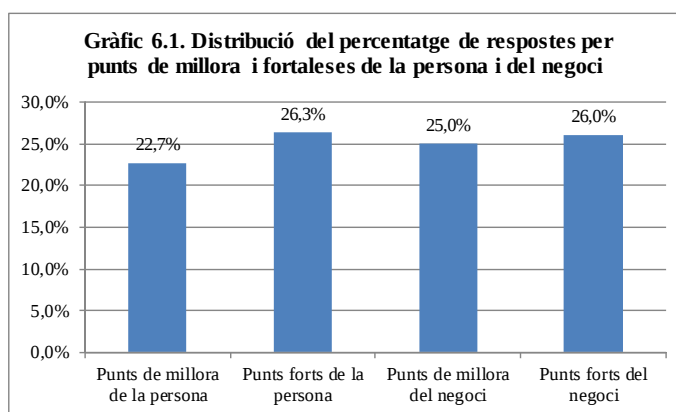
- Estratègia (ESTR): Fa referència a aquells aspectes relacionats amb la orientació de l'empresa, el seu model de negoci, el seu grau d'especialització i la visió que en té el participant.
- Economicofinancera (EF): Inclou aquells punts que tenen a veure amb la gestió econòmica i financera de l'empresa, el seu coneixement per part de l'autònom, les eines de que es disposen, l'estructura de despesa i d'endeutament, així com el rendiment del negoci i aspectes relacionats.
- Organització (ORG): És l'àmbit relacionat amb la gestió de la feina, del temps, de l'equip, amb la sistematització de les tasques necessàries per al bon desenvolupament del negoci.
- Tècnica (TEC): S'hi inclouen els aspectes relacionats amb el coneixement del servei i producte que s'ofereixen, així com també del sector en el que opera l'empresa.
- Servei al client (SRCL): S'han classificat en aquesta àrea els punts que fan referència a la manera com l'empresa presta el servei al client (tracte, adaptació, flexibilitat).
- Administració (ADM): És l'àrea que podem anomenar instrumental. Inclou el coneixement de processos administratius, fiscalitat, comptabilitat i l'ús d'eines de gestió.
- Comercial (COMR): Contempla els aspectes relacionats amb la venda del producte i la prestació del servei, així com dels resultats obtinguts (cartera de clients) i dels recursos de que es disposa (xarxa de contactes, CRM).
- Comunicació (COMC): En aquest apartat s'hi ha classificat la marca, seu reconeixement per part dels clients i els elements que s'utilitzen les empreses per a donar-se a conèixer al mercat (web, xarxes socials, boca-orella).
- Mercat (MRC): Inclou aquells punts que fan referència a característiques pròpies del mercat i de la competència així com el coneixement que en té l'individu.

- **Habilitats (HAB):** Són característiques internes i diferencials pròpies de l'individu (empatia, responsabilitat) o bé del negoci (ubicació geogràfica, tradició familiar)

Per donar resposta a la primera línia d'anàlisi, és a dir, quines són els principals punts forts i punts de millora de la persona treballadora autònoma i del negoci, s'han classificat les respostes de cada participant sobre els diferents punts forts i punts de millora en els 10 àmbits de treball especificats anteriorment. Aquesta classificació ha permès establir, en cada quadrant, quines són les àrees amb més respostes i, per tant, quines tenen més pes com a punts forts i punts de millora, de la persona i del negoci.

6. Resultats de l'anàlisi per àrees de treball: punts forts i punts de millora

Tal i com ens mostra el gràfic 6.1, els resultats de l'anàlisi per àrees de treball mostren una distribució equilibrada de respostes relacionades amb els punts forts i els punts de millora tant de la persona com del negoci. L'apartat sobre punts de millora de la persona presenta sensiblement menys número d'aportacions que la resta d'apartats, però és suficientment representatiu.



A continuació analitzarem en quines àrees es concentren les fortaleces i les debilitats de la persona treballadora autònoma i del negoci i quins són els ítems principals que han respòs els participants dins de cadascuna d'aquestes àrees.

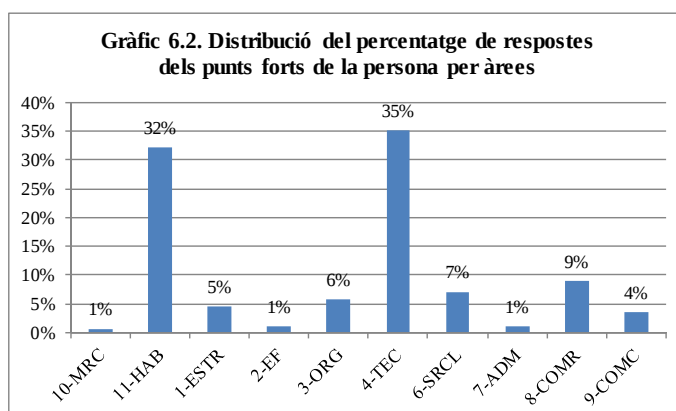
6.1. La persona treballadora autònoma: punts forts i punts de millora

Tal i com podem observar al gràfic 6.2, les respostes sobre els punts forts de la persona treballadora autònoma es concentren en l'apartat tècnic i el d'habilitats, amb un 35% i un 32% de les respostes respectivament.

Els aspectes principals que fan que l'apartat tècnic sigui una fortalesa són: l'experiència professional, la formació i el coneixement que tenen de l'ofici els participants; el coneixement del funcionament del sector i el bon desenvolupament de l'ofici.

De l'apartat d'habilitats en podem destacar 5 grans àrees: compromís amb el projecte (constància, responsabilitat, perseverança i autoexigència); l'elevada motivació pel que un fa i la capacitat de resiliència (capacitat d'adaptar-se a situacions adverses de forma positiva); la capacitat de treball i el nivell d'implicació; l'esperit emprenedor (empenta, iniciativa, ganes

de superació, voluntat d'aprendre) i, finalment, la capacitat d'empatia (bon tracte amb les persones).



Segons es presenta al gràfic 6.3, les àrees de millora que concentren el major número de respostes són l'organitzativa (22%), l'economicofinancera (17%), la comercial (16%), la tècnica (14%) i l'administrativa (10%).

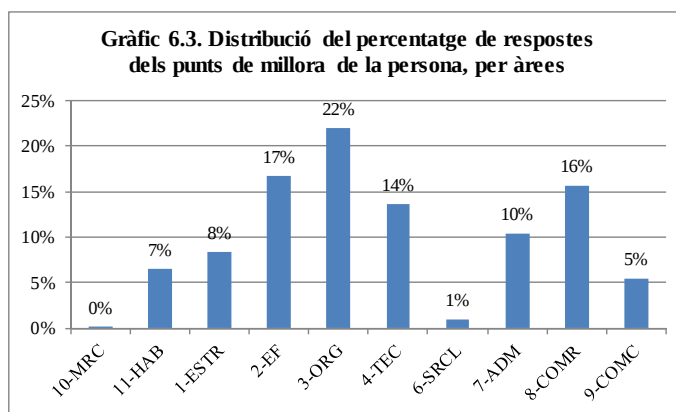
En el primer punt, l'àmbit organitzatiu, s'hi inclouen aspectes molt interrelacionats: d'una banda, la gestió del temps i del volum de feina, tant pel que fa a les tasques directament relacionades amb la realització de l'activitat com les relacionades amb el funcionament de l'empresa (recerca de clients, gestió interna,...). Aquest element és la doble cara de la mateixa moneda i conté connotacions relacionades amb la gestió directa del temps i del volum de feina però també de les seves conseqüències com són, per exemple, la gestió de l'estrès que provoca i la separació del temps de treball del familiar. El segon apartat a nivell organitzatiu es centra amb el treball en equip: com delegar, com gestionar els col·laboradors, com organitzar-lo.

A l'apartat econòmic-financer podem destacar els aspectes relacionats amb el coneixement d'aquest l'àmbit. Els participants manifesten una manca de formació que els impedeix saber què i com fer el seguiment econòmic del seu negoci. Com a segon element, aquest seguiment econòmic de l'empresa, el qual, simplement, no es fa.

En relació als aspectes comercials, els punts que es posen més de manifest tenen a veure directament amb la manca de la realització de la tasca comercial i amb la carència d'habilitats comercials per part dels participants. Ja de forma menys destacada, s'evidencia una mancança de visió i orientació comercial i una necessitat de formació en aquest àmbit.

Pel que fa a l'apartat tècnic, les competències que preocupen més als participants són, de major a menor importància: la manca de coneixement d'alguns aspectes tècnics relacionats amb el producte i/o amb el servei que s'ofereix; la necessitat d'una formació contínua tant pel que fa als aspectes relacionats directament amb l'ofici com amb la gestió del negoci; i finalment, la falta d'experiència en alguns dels àmbits de servei que s'ofereixen.

Finalment, comentarem també l'apartat d'administració. Aquest, fa referència principalment a la manca de coneixements per part de la persona a nivell general de gestió empresarial i també de tipus fiscal, comptable, laboral i mercantil.



Els punts que presenten un pes inferior al 10% no es consideren amb un pes suficient com per destacar com a punt fort o com a punt de millora de la persona.

A les taules 6.2 i 6.3 hi podem observar com es produeix una certa complementarietat entre els punts forts i els punts de millora, és a dir, àrees que són punts forts tenen poc pes com a punts de millora i a l'inrevés.

Es produeixen algunes excepcions. L'àrea tècnica té un pes tant a nivell de punt fort com d'aspecte de millora, però el detall en cada cas és diferent. L'anàlisi posa de manifest que la formació, l'experiència i el coneixement del sector són un dels grans punts forts i, a la vegada, com a contrapartida hi ha la preocupació de les persones autònomes per mantenir el bon nivell de capacitació tècnica.

Un segon grup d'excepcions és el format per les àrees la definició de les quals té més contingut a nivell de negoci que a nivell de persona –mercat, estratègia, servei al client, comunicació-. Aquestes àrees les veurem a continuació.

6.2. El negoci: punts forts i punts de millora

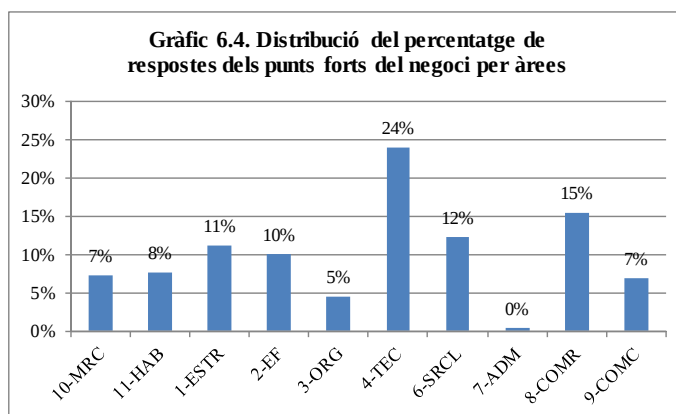
Tal i com ens mostra el gràfic 6.4, les respostes relacionades amb els punts forts del negoci es concentren en les àrees tècnica (24%), comercial (15%), servei al client (12%), estratègica (11%) i administració (10%).

En primer lloc, l'àrea tècnica. Hi destaquen sobretot els aspectes relacionats amb la qualitat dels productes/serveis que s'ofereixen, el nivell de professionalitat, la regularitat d'aquest nivell de qualitat i la capacitat de trobar solucions tècniques a les necessitats que plantegen els clients; seguidament, l'experiència en el sector i, finalment, la qualitat de la feina que es desenvolupa.

Seguidament destaca com a àrea de fortaleza, la comercial: el fet de disposar d'una cartera de clients amb una elevada fidelització; seguidament, la xarxa de contactes, que permet arribar a les empreses a nous consumidors.

La següent àrea que destaca és la que hem definit com a servei al client: en aquest apartat es produeix un mix de característiques. Podem dir que les empreses basen la seva estratègia en prestar i vendre un servei/producte basat en l'adaptació a les necessitats dels clients, realitzat de manera ràpida i amb molta flexibilitat. Un clar exemple d'aquesta flexibilitat és la disponibilitat horària que manifesten tenir alguns dels participants.

Comentem també dues àrees que, tot i tenir un pes menor, aporten informació sobre com treballen aquestes empreses. Ens referim a l'àrea estratègica i a l'economicofinancera. En el primer cas, l'aspecte que més es recalca és l'elevat grau d'especialització en un producte/servei/segment de clients. Pel que fa a l'apartat economicofinancer, la seva fortaleza es concreta en tenir una estructura petita, amb unes despeses reduïdes i oferir un producte/servei a un preu competitiu.



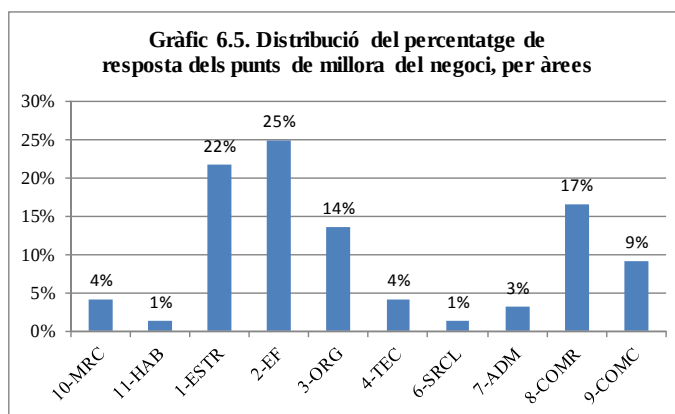
Pel que fa als aspectes de millora del negoci, tal i com podem observar al gràfic 6.5, les respostes es concentren en els àmbits economicofinancer (25%), estratègic (22%), comercial (17%) i organitzatiu (14%).

L'àrea que més destaca com a punt de millora del negoci és l'economicofinancera: la preocupació principal és establir una planificació i una gestió economicofinancera que permeti establir objectius i fer-ne el seguiment; es posa també de manifest una necessitat d'incrementar els marges i els rendiments del negoci, tant a nivell de productes i de clients, com de l'empresa en general; destaca la necessitat de treballar en l'estructura de preus (revisió, assegurar que s'apliquen els preus correctes, establir-ne una política coherent) i, finalment, la petició de millorar els ingressos del negoci, entesos com a volum de facturació.

L'àmbit que hem anomenat estratègic també té el seu protagonisme com a aspecte de millora en el negoci. En aquest punt s'hi inclouen, en primer lloc, l'adaptació dels serveis a la demanda, que siguin prou concrets per tal que els clients identifiquin i valorin a l'empresa, però prou amplis per tenir una oferta coherent al que demana el mercat; com a segon punt, la necessitat de definir el perfil dels clients als quals s'adreça l'empresa, diversificar aquests segments i disminuir la dependència d'alguns clients o tipologia de clients; un tercer gran apartat fa referència a la concreció del model de negoci, a la seva visió general, a la necessitat de centrar les idees sobre el mateix i definir el concepte de negoci.

La tercera gran àrea de millora és la comercial. En aquest cas es concreten tres grans aspectes: la realització d'una gestió comercial activa, que es tradueixi en un pla comercial i que tingui continuïtat en el temps; la necessitat d'incrementar la cartera de clients respecte a la que es disposa actualment i l'accessibilitat als canals de distribució i a certs tipus de clients.

Finalment, es presenta com a àrea de millora també l'organitzativa. En aquest cas, destaquen diferents àmbits. Inicialment, preocupen aspectes relacionats directament amb la dimensió de l'empresa, la qual porta a la necessitat de treballar amb col·laboradors i amb persones contractades; aleshores sorgeixen aspectes com la gestió d'aquests col·laboradors i del personal, la creació d'aquesta estructura, la necessitat de transmetre el coneixement per part del promotor/a i el repartiment de responsabilitats. També es posa de manifest com organitzar les tasques, els recursos, establir procediments de treball i la inexistència de constància en l'aplicació d'aquesta planificació; finalment, com en el cas de la persona, tornem a parlar de la gestió del temps, àmbit en el que es posen de manifest els horaris irregulars i, a voltes, excessius, la falta de productivitat de les hores treballades i la dificultat en gestionar el pes del temps que no és directament facturable.



Com en el cas de l'anàlisi de la persona, s'ha considerat que aquells àmbits que tenen un pes inferior al 10% no són significatius com a punt de millora o com a punt fort del negoci.

Observem també una complementarietat entre les àrees que són forteses i aspectes de millora en el negoci. En el cas de l'empresa, però, apareixen més àrees que tenen pes en els dos quadrants alhora. Són el cas de d'economicofinancera, l'estratègica i la comercial. L'anàlisi detallat ens permet assenyalar que, a nivell de contingut, fan referència a aspectes diferents relacionats amb cadascuna d'aquestes àrees.

Les àrees d'habilitats i d'administració, pel seu contingut, tenen més pes en l'anàlisi de la persona treballadora autònoma i no en el negoci.

Finalment, mercat i comunicació són dos àmbits que, pel seu contingut, tenen més rellevància en l'anàlisi del negoci, però que en cap cas arriba a un 10%. Inclouen aspectes específics que per a alguns negocis són importants, bé com a element de millora, bé com a punt fort, però que no són generals en les empreses analitzades.

7. Metodologia anàlisi per clústers

Recordem que l'objecte del treball té dues línies bàsiques d'estudi: en la primera hem analitzat les potencialitats i les limitacions que ajuden i entorpeixen respectivament a les micropimes. En la segona, es volen establir patrons comuns d'empreses i de persones i combinació d'ambdues, que permetin definir perfils amb potencialitats i limitacions comunes.

Per tal de realitzar la segona línia de treball, s'ha procedit a realitzar una anàlisi tipològica. En primer lloc, s'han classificat les persones que gestionen els negocis, en funció de les seves característiques de forteses i febleses personals. Per això s'ha tingut en compte la seva autovaloració que ja han fet en relació a la seva capacitat per fer front a les 10 àrees comentades i, segons el número d'ítems que té cada individu a cada àmbit, se li ha donat una valoració per àrea per tal de transformar la informació qualitativa en valors mètrics. Igualment s'han classificat les empreses i se'ls ha donat una valoració per àrea segons els número de punts forts i punts de millora que tenien a cada àmbit de treball.

La possible existència de diversos grups s'ha analitzat mitjançant una metodologia de classificació de clúster Kmeans no jerarquizada. Per això s'ha utilitzat el software SPSS 15.

Els resultats obtinguts han permès considerar que s'obté una configuració optimitzada de 4 grups de gestors i 4 grups de negocis, que permeten segmentar la mostra en funció dels seus perfils individuals respecte de les variables esmentades. Aquesta classificació és la que proporciona la major separació entre els centres dels diferents clústers i la màxima cohesió interna (homogeneïtat interna) dels diferents membres de cada grup, emprant la distància euclídia.

8. Resultats de l'anàlisi clúster: perfils d'individus i de negocis

Els resultats que obtenim de l'anàlisi clúster ens haurien de permetre una millor comprensió de la realitat heterogènia de les microempreses i dels seus gestors.

Tal i com hem comentat a l'apartat anterior, els resultats han aportat una configuració de 4 perfils de persones treballadores autònomes i 4 perfils d'empreses, els quals es distribueixen amb número d'individus segons les dades de les taules 8.1 i 8.2.

	Nº Individus	
Clúster	1	98
	2	69
	3	73
	4	49
Total		289

Taula 8.1. Distribució de les persones per clústers

	Nº Empreses	
Clúster	1	57
	2	74
	3	72
	4	86
Total		289

Taula 8.2. Distribució de les empreses per clústers

Les taules 8.3 i 8.4 presenten la valoració de cadascuna de les àrees analitzades per a cada grup. En ella es pot apreciar un perfil prou contrastat en relació a les seves fortaleeses i febleses per a cada àmbit.

	Clústers individus			
	1	2	3	4
N_ESTR	-1,28	-0,58	0,21	0,61
N_EF	-1,58	-2,03	-3,42	-1,02
N_ORG	-0,56	-5,43	-2,67	0,92
N_TEC	7,19	2,25	4,38	-2,86
N_SRCL	0,61	0,51	1,30	1,73
N_ADM	-1,02	-1,88	-1,30	-0,61
N_COMR	-2,96	0,36	2,60	-2,65
N_COMC	-0,66	-0,14	0,62	-0,41
N_MRC	0,00	0,29	0,00	0,10
N_HAB	3,47	9,42	-0,34	4,39

Taula 8.3. Valoració de cada àrea i clúster per persones

	Clústers empreses			
	1	2	3	4
N_ESTR	-1,40	0,14	-7,08	1,80
N_EF	-5,79	-6,76	1,74	1,10
N_ORG	-0,18	-2,50	-1,04	-2,73
N_TEC	5,26	2,36	2,71	2,44
N_SRCL	4,82	0,95	0,76	0,99
N_ADM	-0,09	-0,74	-0,07	-0,58
N_COMR	-1,84	3,51	0,49	-2,44
N_COMC	-2,63	0,95	0,42	-0,35
N_MRC	1,14	0,88	0,42	-0,17
N_HAB	0,61	1,69	0,97	0,64

Taula 8.4. Valoració de cada àrea i clúster per empreses

En funció de les puntuacions obtingudes per cada grup, podem descriure de forma sintètica el concepte que cada conglomerat de persones i empreses inclouen implícitament. Així, podem atorgar a cada clúster els qualificatius que els defineixen millor.

La taula 8.5 presenta cada grup de persones autònomes amb les fortaleeses i les àrees de millora que el defineix. Segons l'anàlisi per àrees realitzada a l'apartat 6, podem descriure els diferents perfils obtinguts de les persones autònomes de la següent manera:

1. El grup de "Tècnics i hàbils no comercials" són persones amb una elevada formació i experiència tècniques i amb un bon coneixement del sector. Compten, també, amb un bon nivell de compromís, capacitat de treball i motivació. Per contra, els manquen habilitats comercials, coneixement economicofinancer, focalització i concreció de les idees sobre el seu negoci, així com coneixements de gestió del dia a dia. Aquest és el grup més nombrós.
2. El perfil "Hàbils mal organitzats" presenten un compromís molt elevat amb el seu negoci, capacitat de treball i motivació, i una bona formació i experiència tècniques. No tenen suficient coneixement economicofinancer ni d'àmbit laboral, fiscal i comptable. Aquest elevat compromís i capacitat de treball però, té la contrapartida en l'organització, amb dificultats en la gestió del temps, de les tasques i, en definitiva, del volum de feina.

3. El grup dels “Tècnics i comercials sense coneixement economicofinancers” tenen una bona formació tècnica i experiència en el sector, combinat amb habilitats comercials i una molt bona capacitat de tracte amb el client. No tenen, però, coneixements en l'àmbit economicofinancer i presenten dificultats en la gestió del volum de feina. És probable que el nivell d'empatia i de servei al client que volen desenvolupar els obligui a tenir una gran flexibilitat i capacitat d'adaptació i ocasioni tensions en la gestió del propi temps.
4. El perfil que hem anomenat “Voluntariosos” tenen un elevat nivell de compromís, capacitat de treball i vocació amb l'empresa, així com un bon tracte amb el client i una flexibilitat que els permet adaptar-se a les seves necessitats. Tanmateix, presenten mancances en els àmbits de competència tècnica del propi servei/producte, habilitats comercials i coneixements economicofinancers.

Segons la taula 8.5, tots els grups tenen com a punt fort molt destacat o bé el compromís, la capacitat de treball i la motivació, o bé la formació i l'experiència tècnica. Cal destacar que els grups “3.Tècnics i comercials sense coneixements economicofinancers” i “4.Voluntariosos” presenten un nivell positiu mig en habilitats comercials o bé en capacitat per tractar, entendre i adaptar-se al client. Entenem que els punts forts, doncs, es basen en la capacitat tècnica i en l'esforç personal de les persones autònomes, bé per adaptar-se al client bé en capacitat de treball. Per contra, l'àrea economicofinancera presenta carències en tots els de grups.

Classificació segons les característiques de les persones		Àrees amb positiu > 4	Àrees amb positiu 1-4	Àrees amb negatiu -1 a -4	Àrees amb negatiu <-4
Grup 1	1-Tècnics i hàbils no comercials	Tècnica	Habilitats	Comercial, Econòmico-financera, Estratègia, Administració	--
Grup 2	2- Hàbils mal organitzats	Habilitats	Tècnica	Econòmico-financera, Administració	Organitzativa
Grup 3	3- Tècnics i comercials sense coneixements economicofinancers	Tècnica	Comercial, Servei al client	Econòmico-financera, Organitzativa	--
Grup 4	4-Voluntariosos	Habilitats	Servei al client	Tècnica, Comercial, Econòmico-financera	--

Taula 8.5. Qualificatius aplicats a cada grup de persones

A la taula 8.6 podem observar les característiques que presenten els clústers d'empreses. Un tret diferencial respecte dels perfils de les persones, és que, amb l'excepció del clúster “1.Tècniques i orientades a client”, la resta no presenten punts forts en els que destaquin. Al contrari, els elements es situen en el terme mig i deficient.

Podem descriure també els diferents perfils d'empreses que hem obtingut, de la següent forma:

1. Un primer perfil d'empreses, les "Tècniques i orientades al client". Són negocis que ofereixen una bona qualitat de producte/servei, adaptat als clients i realitzat amb rapidesa. Operen en un sector bé en creixement o bé amb poca competència. Per contra, són deficitaris en els aspectes relacionats amb la venda, ja que no treballen adequadament la visibilitat del negoci, especialment a nivell de web i de xarxes socials, no realitzen una tasca comercial estructurada i els manca concreció en el segment de clients i/o oferta de productes i serveis. Presenten dificultats a nivell econòmicofinancer, amb rendiments baixos i estructures de preus inadequades.
2. Pel que fa al grup anomenat "Comercials i tècniques", són empreses que tenen una cartera de clients fidelitzada, que ofereixen un producte/servei de qualitat, ben ubicades, però que presenten dificultats a l'hora d'organitzar les tasques i trobar col·laboradors. En aquest cas, també presenten dificultats a nivell econòmicofinancer amb rendiments baixos i estructures de preu inadequades.
3. El perfil de les "Tècniques però desorientades" ofereixen un producte de qualitat a un preu competitiu, gràcies a una estructura reduïda que comporta una despesa molt controlada. Se'ls fa difícil, però, organitzar la feina i/o l'equip i, a nivell de serveis/productes i/o segments de clients, abasten tot el que poden, ja que no han definit l'oferta de producte/servei i/o el seu segment de clients.
4. El grup anomenat "Supervivents" ofereixen un producte de qualitat amb un grau elevat d'especialització i a uns preus competitius. Es troben, tanmateix, amb dificultats per organitzar la feina i/o l'equip i realitzar una tasca comercial planificada i continuada. Aquest és el grup més nombrós.

Classificació segons les característiques del negoci		Àrees amb positiu > 4	Àrees amb positiu 1-4	Àrees amb negatiu -1 a -4	Àrees amb negatiu <-4
Grup 1	1-Tècniques i orientades al client	Tècnica, Servei al client	Mercat	Comunicació, Comercial, Estratègia	Econòmicofinancera
Grup 2	2- Comercials i tècniques	--	Comercial, Tècnica, Habilitats	Organització	Econòmicofinancera
Grup 3	3- Tècniques però desorientades	--	Tècnica, Econòmicofinancera	Organització	Estratègia
Grup 4	4-Supervivents	--	Tècnica, Estratègia, Econòmicofinancera	Organització, Comercial	--

Taula 8.6. Qualificatius aplicats a cada grup d'individus

En conseqüència, es torna a posar de manifest que els negocis es sustenten per una bona realització tècnica i una combinació d'elements relacionats amb la venda que les afavoreixen, elements que poden ser de tipus extern (mercat) o intern (desenvolupament comercial o ubicació).

Per contra, les àrees amb més deficiències són les relacionades amb la gestió (economicofinancera, organització dels recursos, comercial i estratègia).

A continuació analitzarem la correspondència entre els grups de perfils de les persones i de les empreses. A la taula 8.7 podem observar com els grups queden molt repartits, amb un màxim de 28 individus i un mínim de 6.

	Grups d'individus					
		1	2	3	4	Total
Grups d'empreses	1	24	6	19	8	57
	2	21	20	27	6	74
	3	25	17	12	18	72
	4	28	26	15	17	86
Total		98	69	73	49	289

Taula 8.7. Correspondència entre els grups de persones i els grups d'empreses

A la taula 8.8 es presenten les característiques tant de les persones com dels negocis dels grups més representatius. S'hi aprecien algunes coincidències que posen de manifest una certa correspondència entre les característiques de les persones i de les empreses que, si bé no tenen perquè coincidir exactament, són pròpies de la influència que té la personalitat del gestor en el conjunt del negoci.

Amb independència de les persones que les gestionen, cada empresa, al cap d'un temps d'activitat, ha adquirit unes fortaleses i debilitats per fer front al seu entorn intern i extern. I, a voltes, la gestió de la persona perd força en aquelles àrees que a nivell extern tenen elements favorables (ex. empreses en mercats en creixement o bé amb bona ubicació no desenvolupen polítiques comercials ni de comunicació).

Per exemple, les empreses anomenades "4.Supervivents", estan formades per 2 grups d'individus. Ofereixen un producte de qualitat a uns preus competitius donat que en ambdós casos les persones tenen una combinació de bona qualificació tècnica i compromís amb el projecte, altrament dit, capacitat de treball. Però alhora es fa difícil organitzar les diferents tasques que comporta i/o l'equip. Aquest element pot comportar estrès i poca separació de la vida personal i professional, especialment en el grup de persones "2.Hàbils mal organitzats". Aquest grup d'empreses tampoc realitza una tasca comercial planificada, mancança que es fa palesa en especial en el grup d'individus "1.Tècnics i hàbils no comercials", donat que ja manifesten una mancança en habilitats comercials.

Els negocis "2.Comercials i tècniques", estan formats principalment per persones amb un bon nivell tècnic i amb habilitats comercials i de tracte amb el client. Juntament amb la ubicació, els ha permès aconseguir una cartera de clients fidelitzada. A l'hora, però, tenen dificultats per gestionar el volum de feina, les tasques i/o els col·laboradors. Les persones que les gestionen tenen mancances a nivell de coneixement en gestió economicofinancera, segurament no es deu realitzar aquesta funció i les empreses obtenen rendiments baixos.

Les empreses "3.Tècniques però desorientades" presenten persones molt tècniques i compromeses amb els seus negocis, però amb mancances importants a nivell general de management i enfocament de negoci. Tenen una estructura reduïda i, per tant, unes despeses controlades, però presenten dificultats en la gestió del volum de feina i del temps. Agreujat pel fet de que la falta d'enfocament del negoci motiva que intentin oferir i fer tots els serveis/productes a tot tipus de clients. És a dir, arribar a tot arreu, amb poca ajuda, a costa de l'esforç i el temps de la persona autònoma.

Finalment, les empreses “1.Tècniques i orientades al client” estan formades principalment per persones amb una elevada qualificació, experiència i coneixement del sector i compromís amb el negoci, fet que permet que ofereixin un producte/servei flexible i adaptat al client. També operen en un mercat que els és favorable, bé perquè està en creixement, bé perquè hi ha poca competència. En contrapartida, no saben vendre’s, no tenen habilitats comercials, ni desenvolupen cap estratègia comercial ni de comunicació. Tampoc han definit la seva oferta i/o el segment de clients al que s’adrecen. Unit a la manca de coneixements economicofinancers de la persona, fa que l’empresa obtingui un rendiment baix.

Grup persones	Àrees amb positiu > 4	Àrees amb positiu 1-4	Àrees amb negatiu -1 a -4	Àrees amb negatiu <-4	Grup empreses	Àrees amb positiu > 4	Àrees amb positiu 1-4	Àrees amb negatiu -1 a -4	Àrees amb negatiu <-4	Número
1-Tècnics i hàbils no comercials	Tècnica	Habilitats	Comercial, Econòmico-financera, Estratègia, Administració	--	4-Supervivents	--	Tècnica, Estratègia, Econòmico-financera	Organització, Comercial	--	28
3- Tècnics i comercials sense coneixements economicofinancers	Tècnica	Comercial, Servei al client	Econòmico-financera, Organitzativa	--	2- Comercials i tècniques	--	Comercial, Tècnica, Habilitats	Organització	Econòmico-financera	27
2- Hàbils mal organitzats	Habilitats	Tècnica	Econòmico-financera, Administració	Organitzativa	4-Supervivents	--	Tècnica, Estratègia, Econòmico-financera	Organització, Comercial	--	26
1-Tècnics i hàbils no comercials	Tècnica	Habilitats	Comercial, Econòmico-financera, Estratègia, Administració	--	3- Tècniques però desorientades	--	Tècnica, Econòmico-financera	Organització	Estratègia	25
1-Tècnics i hàbils no comercials	Tècnica	Habilitats	Comercial, Econòmico-financera, Estratègia, Administració	--	1-Tècniques i orientades al client	Tècnica, Servei al client	Mercat	Comunicació, Comercial, Estratègia	Econòmico-financera	24

Taula 8.8. Característiques dels individus i de les empreses dels clústers més representatius

En general, observem com és reiteratiu l'àmbit tècnic (formació, experiència, coneixement del sector) com a element competitiu de la persona i com aquest també té el seu reflex en l'empresa (qualitat dels productes/serveis). Els aspectes més relacionats amb el management tenen diferents posicions en l'empresa i en la persona, però habitualment sempre en valors mitjos, positius o negatius (comercial i organització) i fins i tot molt deficients en el cas de l'estratègia i dels aspectes economicofinancers. Aspectes com el mercat, i elements interns del negoci (ex. ubicació) afavoreixen el desenvolupament de l'empresa i, on no arriben les capacitats en gestió, arriben les habilitats de la persona (actitud, compromís, capacitat de treball, resiliència, flexibilitat, adaptació a les necessitats del client), moltes vegades a costa de la qualitat de vida de la persona treballadora autònoma.

L'anàlisi des d'una perspectiva multidimensional de la potencialitat dels gestors i els models de negoci existents a Catalunya, segons la mostra estudiada, posa de manifest l'existència de diversos perfils de persones i empreses que respondran de forma diversa a les polítiques de suport que s'implantin, en funció de les seves característiques de fortlesa i feblesa per actuar en les deu àrees funcionals que hem exposat.

9. Tipus de programes de suport a la consolidació de la micropime

Seguidament presentem un conjunt de programes existents a Catalunya i adreçats a la consolidació d'empreses, com a mostra dels diferents tipus que existeixen (taula 9.1).

NOM DEL PROGRAMA	ENTITAT	BENEFICIARIS	OBJECTIU	METODOLOGIA
PLA EMBARCA. PROGRAMA START-UP CATALUNYA	GENERALITAT DE CATALUNYA	Empreses, com a màxim, 5 anys de vida, amb un component innovador	Accelerar les primeres vendes amb acompanyament expert i amb la condició de que tinguin una persona dedicada a temps complet	Sessions col·lectives i entrevistes individuals. Durada de 6 mesos.
CONSOLIDAT	GENERALITAT DE CATALUNYA	Persones treballadores autònomes pròpiament dites, TRADE, persones autònomes societàries que siguin SCP/CB/SL que no tinguin més de 4 persones contractades o facturació a terme un nou projecte de treball autònom inferior a 500,000 euros, i persones treballadores autònomes que han cessat en la seva activitat i volen dur	Suport a la consolidació, l'enfortiment i la reinvençió del treball autònom de Catalunya	Assessorament individualitzat sobre les àrees de comercial i màrqueting, econòmic-financeres, professionalització i altres. Sessions de formació sobre aspectes econòmics, de gestió, comercials, màrqueting, gestió del temps, networking, habilitats personals. Derivació a assessorament especialitzat. Durada: 1 any
ICF COMERÇ/INVERSIÓ/CIRCULANT	GENERALITAT DE CATALUNYA	Emprenedors, autònoms, microempreses i pimes.	Obtenció finançament.	Préstec financer.
LÍNIA ICO EMPRESA I EMPRENEDORS	ICO	Emprenedors, autònoms, microempreses i pimes, segons el programa.	Finançament inversions i circulant.	Préstec financer.
ESCOLA DE DONES PROFESSIONALS, DIRECTIVES I EMPRENEDORES	BARCELONA ACTIVA	Dones emprenedores, directives i professionals	Impulsar la incorporació de les dones en el món de l'empresa ajudant-les a posar en marxa i a consolidar els seus projectes de negoci	Activitats d'assessorament, mentoring, tallers i cursos
INTERNACIONALITZACIÓ	GENERALITAT DE CATALUNYA, CAMBRES DE COMERÇ I CECOT	Emprenedors, autònoms i empreses.	Ajudes a la internacionalització de les empreses	Activitats d'assessorament, mentoring, tallers i cursos
ACTIVITATS DE SUPORT AL TEIXIT EMPRESARIAL	DIPUTACIÓ DE BARCELONA	Emprenedors, autònoms i empreses.	Activitats d'acompanyament, formatives i informatives per a Pimes i persones emprenedores	Sessions de informació i formació.
T'ACOMPANYEM	GLOBAL LLEIDA	Autònoms i petites empreses, amb menys de 5 anys preferentment.	Afavorir la consolidació dels projectes empresarials.	Tutories individuals i formacions grupals.

Taula 9.1. Mostra de programes adreçats a la consolidació de microempreses

Tot i que cadascun té el seu àmbit d'actuació, podem extreure'n unes característiques comunes:

- En primer lloc, s'adrecen a segments determinats d'empresa o de públic, des d'autònoms fins a PIMES, passant pel segment de dones, start ups. Alguns també acoten altres aspectes com el tamany de l'empresa, la seva antiguitat i/o la ubicació geogràfica.

- Segon, tenen una durada limitada, habitualment d'uns mesos. En alguns casos també hi ha un període d'inscripció que limita la participació de les empreses i també un número acotat de participants.
- En general, ofereixen tres tipus de suport, bé de forma individual, bé de forma combinada: formació, assessorament en un àmbit concret de l'empresa (ex. finançament) i assessorament en diferents àmbits del negoci.

Observem com la majoria de programes s'adrecen a col·lectius genèrics –autònoms, emprenedors, pimes-. En tots aquells en els que hi té cabuda el segment estudiat, el de la micropime, entenem que hauria de prendre importància bé l'assessorament en àmbits concrets, bé l'assessorament integral adaptat a les necessitats de l'usuari. És la manera de que els recursos s'apliquin a les àrees on són més necessaris amb una dedicació per part de l'autònom que no li suposi molta inversió en temps però sí un resultat immediat i, en conseqüència, que es tradueixi en millores a les empreses i en la qualitat de vida de les persones que les gestionen.

Els programes basats en la formació mereixen un mirada detinguda donat que permeten arribar a un major número d'usuaris i, per tant, s'usen de forma generalitzada. L'anàlisi realitzada posa de manifest en la micropime unes mancances importants tant de les empreses com dels individus en l'àmbit del management i, especialment, en les àrees economicofinancera, organitzativa, estratègica i comercial. En segon terme i més en l'àmbit de l'individu, també presenta deficiències en la part administrativa. És reiterada l'afirmació dels participants de manca de coneixement en aquests àmbits i, en conseqüència, la no realització d'aquestes tasques amb criteri, de forma planificada i sistemàtica. Però tant important és el què s'ensenya com el com s'ensenya. Amb l'objectiu d'obtenir la màxima efectivitat, caldria tenir una oferta estructurada relacionada amb els àmbits esmentats (preus, habilitats, seguiment econòmic, gestió del temps, eines de gestió,...), amb un accés fàcil i entenedor per part de l'usuari, que li permetés uns itineraris de coneixement i creixement a mesura de les seves necessitats. Un segon plantejament pot consistir en la introducció d'un itinerari de gestió d'empresa en el mateix sistema educatiu, inicialment en estudis universitaris i que descendeixi fins a l'etapa de primària amb conceptes més relacionats amb l'emprenedoria.

Entenem que una millora dels coneixements i habilitats de les persones en els diferents àmbits de gestió de l'empresa milloraria els seus resultats en cadascuna d'aquestes àrees i en el negoci en general, però també aportaria un ordre i una focalització que facilitaria la realització de la feina per part de la persona. Pot contribuir, per tant, en una millora en la gestió del temps, del ritme de treball i, per tant, en la qualitat de vida dels autònoms.

Però aquest punt no és suficient. Una microempresa comporta a l'autònom una doble tasca: d'una banda, el desenvolupament del servei i/o la venda del producte i, per l'altra, la gestió de l'empresa. Malgrat una millora en el management pot comportar alhora una millora en la gestió del volum de feina, encara potser no serà suficient. Per tant, és recomanable, potenciar tots aquells elements que afavoreixin l'ús eficient dels recursos per part d'aquest segment d'empreses. En aquesta línia, la digitalització dels negocis d'estructures petites i autònoms aporten importants oportunitats de millora de la productivitat, la competitivitat i l'eficiència, i incideix en tots els àmbits de l'activitat, com la gestió, la producció, la connexió amb proveïdors, el màrqueting, l'accés als mercats, la comercialització i l'atenció als clients.

Alguns dels participants posen de manifest que col·laboren de forma habitual amb altres professionals, bé per atendre el volum de clients que tenen, bé per oferir serveis en àrees en que no són especialistes. Aquest és un element que es podria potenciar per tal d'optimitzar els recursos, sense crear una estructura costosa. Permetria focalitzar el negoci en

la seva àrea tècnica d'especialitat i, alhora, permetria oferir una cartera de productes/serveis adequada al seu segment de clients. En aquest cas parlem de potenciar aquesta fórmula de negocis en xarxa des d'un punt de vista estratègic, organitzatiu i productiu, tal i com la defineix Torrent-Sellens *“el model d'empresa en xarxa és la forma organitzativa construïda al voltant d'un projecte de negoci que resulta de la cooperació entre els diferents components de diverses empreses, operant en xarxa durant el període de duració d'un projecte de negoci i reconfigurant les seves xarxes per a dur a terme cada projecte”* (Torrent-Sellens, 2012:51). El fonament que permet aquesta organització són les TIC, a nivell instrumental, i la confiança entre les parts, a nivell intangible.

En conseqüència, formació en gestió per a la millora de l'estratègia i els resultats de les empreses, ús de les TIC i digitalització per incrementar la productivitat, l'optimització dels recursos i també del temps de la persona i, finalment, treball en xarxa per a un creixement competitiu. Tots ells són elements encaminats a obtenir un teixit empresarial de micropime fort, sanejat, que aporti tot el seu potencial econòmic i social i sostenible a nivell de la persona treballadora autònoma.

10. Conclusions

Aquest treball ha permès:

- a) Obtenir un clar reflex de les circumstàncies que afecten a les microempreses durant el seu desenvolupament.
- b) Posar en evidència els condicionaments que les persones que les dirigeixen tenen per gestionar aquests negocis, en funció de les seves capacitats, fortaleces i limitacions personals.
- c) Definir grups d'empreses i d'individus amb patrons comuns, tant pel que fa a mancances com a potencialitats.
- d) Establir com les diferents tipologies de programes de suport poden afavorir que aquestes empreses s'enforteixin, es consolidin i contribueixin al teixit econòmic i social amb tot el seu potencial.

Les micropimes, enteses com aquelles empreses sense assalariats o bé amb un màxim de 9 persones contractades, realitzen una indubtable aportació a l'economia, donat que són el 95,2% de les empreses de Catalunya, generen un 35,9% de l'ocupació i aporten un 22% del valor afegit brut a cost dels factors del sector privat. Afegir també que, segons les dades d'evolució a Catalunya, la productivitat d'aquestes empreses és molt baixa en relació a la resta de tipus de negocis d'acord amb la seva grandària, especialment en el cas de les micropimes sense assalariats.

L'estudi s'ha realitzat a partir dels participants en el Programa Consolida't desplegat pel Col·legi d'Economistes en el període 2014-2017. Donades les característiques d'aquesta mostra, la seva anàlisi ens permet extreure els trets principals de la realitat existent en el segment de la micropime a Catalunya.

Per a l'anàlisi s'han definit 10 àrees d'interès: estratègica, economicofinancera, organitzativa, tècnica, servei al client, administració, comercial, comunicació, mercat i habilitats.

De l'anàlisi per àrees de treball, podem concloure el següent:

1. L'apartat tècnic és clarament un punt fort, tant pel que fa referència a la persona treballadora autònoma com pel que fa referència al negoci.
2. Les àrees comercial i economicofinancera posen de manifest una falta de coneixement i/o d'habilitats que permetin dur a terme aquestes funcions de manera

planificada i continuada en el temps. Aquestes circumstàncies tenen les seves conseqüències en els preus, els ingressos, i, en general, en el rendiment del negoci. A nivell comercial en particular, cal un increment de la cartera de clients, facilitat moltes vegades per la xarxa de contactes de l'usuari, cartera que quan s'aconsegueix té un nivell elevat de fidelitat.

3. Es posa de manifest, també, una visió estratègica deficient i una dificultat per determinar productes i serveis a oferir, així com la definició de segments de clients.
4. Les àrees organitzativa i d'habilitats actuen com a frontisses en tot aquest sistema. La gestió del temps i del volum de feina, la flexibilitat horària, la col·laboració amb tercers (interns i externs), la gestió d'aquests equips, així com el compromís amb el projecte, la motivació, la capacitat de treball, la iniciativa i l'empatia, fan que les persones i els negocis arribin on moltes vegades no arriben per la pròpia gestió.

A partir de l'anàlisi tipològica realitzada, podem agrupar els diferents perfils de participants, tant d'individus, com d'empreses, en quatre categories respectivament:

Pel que fa referència als individus:

1. "Tècnics i hàbils no comercials": persones amb un elevat nivell tècnic i compromesos amb el seu projecte (capacitat de treball, motivació), però amb mancances a nivell de management. Aquest és el grup més nombrós.
2. "Hàbils mal organitzats": presenten un compromís molt elevat amb el seu negoci i una bona formació i experiència tècniques. Per contra, tenen moltes dificultats en gestionar el volum de feina i els faltes, també, coneixement economicofinancer i de gestió.
3. "Tècnics i comercials sense coneixements economicofinancers": individus que combinen un perfil tècnic, comercial i de servei al client. Tenen, tanmateix, mancances a nivell de coneixement economicofinancer i en la gestió del volum de feina.
4. "Voluntariosos": manifesten un elevat compromís amb l'empresa i molt bon tracte amb el client, però la formació i/o experiència tècnica no és suficientment adequada al servei/producte que ofereixen, unit a una manca d'habilitats comercials i de coneixement economicofinancer.

En el cas dels perfils d'empreses:

1. "Tècniques i orientades al client": empreses que destaquen pel nivell tècnic i de servei al client i, següentment, una situació favorable de mercat. Per contra, són deficientes, principalment, en l'àrea economicofinancera, seguida de les de comunicació, comercial i estratègica.
2. "Comercials i tècniques": empreses amb cartera de clients fidelitzada, amb una oferta de qualitat, ben ubicades, però amb dificultats en l'organització de tasques i/o de col·laboradors i rendiments econòmics baixos.
3. "Tècniques però desorientades": negocis amb una relació qualitat preu adequats gràcies a una estructura reduïda que manté les despeses a nivells baixos. Per contra, se'ls fa difícil assolir el volum de feina i/o organitzar l'equip, agreujat pel fet que no tenen una estratègia definida i ofereixen tots els serveis que poden.
4. "Supervivents": ofereixen un producte de qualitat i especialitzat amb una bona relació qualitat-preu. Presenten deficiències en l'organització de les tasques i en la continuïtat de la tasca comercial. Aquest és el grup més nombrós d'empreses.

Al creuar els clústers d'individus amb els d'empreses, podem observar algunes coincidències que posen de manifest una certa correspondència entre les característiques de

les persones i de les empreses que, si bé no tenen perquè coincidir exactament, són pròpies de la influència que tenen les característiques del/a gestor/a en el conjunt del negoci.

De l'anàlisi de les tipologies de programes existents a Catalunya adreçats al sector de les microempreses, observem que basen les seves propostes en oferta formativa, assessorament sobre aspectes concrets del negoci i assessorament integral.

Per tal de donar suport al segment de la micropime, l'estudi realitzat posa de manifest:

1. La necessitat de programes orientats a la seva aplicabilitat pràctica, tant per la carència de coneixement existent en temes de gestió d'empresa, com per la dificultat de gestionar el temps de que disposa el/la gestor/a de microempresa. En aquesta direcció, el suport basat en assessorament pot ser molt més efectiu, tot i que, per contra, les formacions poden arribar a més usuaris.
2. Seria recomanable que els programes formatius potenciessin el coneixement en aspectes concrets de gestió del negoci, especialment dels àmbits economicofinancer, organitzatiu, estratègic i comercial.
3. Caldria pensar en propostes formatives específiques, que permetin una aplicabilitat immediata i que estiguin estructurades per nivells de tal manera que l'usuari pugui realitzar un itinerari formatiu en la gestió del seu negoci. En segon terme, incorporar aquests itineraris inicialment en els estudis reglats universitaris i, seguidament, en els obligatoris, aquests darrers més encarats al foment de la cultura emprenedora.
4. Potenciar, també, tots aquells elements que afavoreixin l'ús eficient dels recursos per part de les microempreses permetria incrementar-ne la seva productivitat. En aquest sentit, les eines TIC i la digitalització poden ser recursos adequats.
5. Destacar l'ús de l'estructura d'empresa en xarxa. L'aplicació d'aquesta fórmula en tota la seva dimensió afavoriria guanyar tamany competitiu sense incrementar l'estructura interna.

Donada l'elevada quantitat de microempreses existents tant a Catalunya com a la resta de la Unió Europea, així com el volum que representen de dins la població ocupada, entenem que cal afavorir els programes que facilitin no només la supervivència, sinó també i, sobretot, la consolidació d'aquestes iniciatives empresarials. La millora de la gestió, la productivitat i la competitivitat de les microempreses possibilitaria una millora de la seva aportació al valor afegit brut i, per tant, incrementaria la seva contribució en el creixement econòmic i en la millora social de Catalunya en particular i de la Unió Europea en general.

Referències bibliogràfiques

- ÁLVAREZ, P. (2018) "10 consejos para ser emprendedor", Cinco Días, 7 febrero.
- CATALUNYA (2016) ORDRE TSF/267/2016, de 10 d'octubre, per la qual s'aproven les bases que han de regir la convocatòria per a la concessió de subvencions del Departament de Treball, Afers Socials i Famílies per al desenvolupament del programa Consolida't, de suport a la consolidació, l'enfortiment i la reinvençió del treball autònom a Catalunya (DOGC, núm. 7226, 14.10.2016, pàg. 1-30)
- COMISSIÓ EUROPEA (2016) "Guía del usuario sobre la definición del concepto de pyme".
- CONSELL DE TREBALL, ECONÒMIC I SOCIAL DE CATALUNYA (2017) "Situació del treball autònom a Catalunya 2016". Col·lecció estudis i informes. Número 47. Desembre.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA (2017) "Directorio Central de Empresas (DIRCE). 2017".

OBSERVATORI DEL TREBALL I MODEL PRODUCTIU (2018) “Afiliació al Règim General de la Seguretat Social, Mineria del Carbó i Règim Especial de Treballadors Autònoms”.

OBSERVATORI DEL TREBALL I MODEL PRODUCTIU (2018) “Evolució i perfil del treball autònom. Desembre 2017”. Generalitat de Catalunya. Departament de Treball, Afers Socials i Família.

OBSERVATORI DEL TREBALL I MODEL PRODUCTIU (2017) “Butlletí de demografia empresarial. Tercer trimestre de 2017”. Generalitat de Catalunya. Departament de Treball, Afers Socials i Família. Novembre.

PARLAMENT EUROPEU (2017) “Entorn favorable per a que les empreses, incloses les emergents, creïn ocupació”, DOCE 2017/C 443/04).

PEÑA, I., GUERRERO M., I GONZÁLEZ-PERNÍA J.L. (2017) “Informe GEM España 2016”, Asociación RED GEM España, CISE Centro Internacional Santander Emprendimiento

PIMEC (2015) “Dimensió de la pime catalana (1)”, Informes PIMEC, número 4/2015 (abril 2015).

PIMEC (2015) “Dimensió de la pime catalana (2). Condicionants del creixement empresarial i propostes d’actuació”, Informe PIMEC, número 5/2015 (maig 2015).

PIMEC (2016), “Anuari de la PIME catalana. 2016”.

TORRENT-SELLENS, J (DIR.) (2012) “Emprendre en temps de crisi: cap a les noves xarxes de generació de valor”, Editorial UOC, Barcelona.

TREYGER, V. (2017) “What it takes to be a small business owner”, Forbes, Entrepreneurs dec. 27.