

Auto evaluación de la gestión por parte de pequeñas empresas y microempresas: Estudio exploratorio

Lucia-Clara Banchieri,¹ Maria Jesús Blasco,² Fernando Campa-Planas³

¹Universidad Nacional del Sur (Argentina), ²Consultora en gestión de empresas (Spain),

³Universitat Rovira i Virgili (Spain)

lucia.banchieri@uns.edu.ar, mjblasco@afca.cat, fernando.campa@urv.cat

Recibido: Junio 2013

Aceptado: Julio 2013

Resumen

Objeto: Conocer sus usos y costumbres sobre la planificación, la obtención de la información y el control de gestión de la micro y pequeña empresa catalana.

Diseño/metodología/enfoque: Se desarrollaron cuatro talleres de trabajo, organizados por instituciones relacionadas con empresas catalanas, donde participaron 70 empresarios de la micro y pequeña empresa. El modelo que se utilizó para trabajar en los talleres fue el modelo *canvas*.

Aportaciones y resultados: La principal aportación es la utilización del lienzo de *canvas* como herramienta de auto diagnóstico para micro y pequeñas empresas, lo cual nos ha permitido conocer cuál es la realidad de este tipo de empresas respecto a la gestión, destacándose la necesidad de tener una visión global de la empresa; la necesidad de fomentar la relación con el exterior y el desconocimiento de las relaciones entre áreas clave. Asimismo, los participantes conocen la importancia de disponer de información de gestión.

Limitaciones: Los talleres de trabajo fueron dirigidos a personas que tienen contacto y participan de las instituciones en los cuales se realizaron.

Implicaciones prácticas: Brinda un marco conceptual para que el empresario pueda realizar un diagnóstico sobre su modelo de negocio y como lo gestiona. Asimismo, permite conocer las prácticas de gestión de la micro y pequeña empresa para en un futuro diseñar un sistema de control de gestión adaptado a esta tipología de empresas.

Implicaciones sociales: Los resultados del estudio sirven como diagnóstico sobre la realidad de las pequeñas y micro empresas, el cual puede ser utilizado para diseñar herramientas y programas que le sean útiles para su desarrollo y su supervivencia.

Originalidad/valor añadido: Para las asociaciones cuyo objeto es fomentar el desarrollo de la micro y pequeña empresa, el diagnóstico de la realidad de estas empresas. Para los empresarios individuales, el modelo de auto diagnóstico y para los académicos el estudio exploratorio para elaborar un sistema de control aplicable a la realidad de la micro y pequeña empresa.

Palabras clave: estrategia, control de gestión, pequeñas empresas y microempresas, modelo de negocio, *canvas*

Códigos JEL: L26, M10, M13

Title: *Self-management evaluation by small-enterprises and micro-enterprises: exploratory study*

Abstract

Purpose: To know what their habits and customs on planning, developing, information management and control of micro and small enterprises in Catalonia

Design/methodology/approach: Four workshops involving 70 people from micro and small companies were carried out. The workshops were organized by institutions related to Catalan companies. The model used in the workshops was the canvas model

Findings: The main contribution is the use of canvas as auto diagnostic tool for micro and small businesses, which has allowed us to know which is the reality of this type of business regarding management, highlighting the necessity to have an overview of the company, the necessity to foster the relationship with the external forces, and the lack of relations between key areas. Participants also know the importance of management information

Research limitations/implications: The workshops were aimed at people who have contact and participate in the institutions which were performed

Practical implications: This research provides a conceptual framework for the companies' owner to make a diagnosis on your business model and how it is managed. It also allows management practices from the micro and small enterprises, to design a management control system adapted to this type of company

Social implications: The results serve as a diagnostic study on the reality of small and micro enterprises, which can be used to design tools and programs that are useful for their development and survival.

Originality/value: For the participants Associations aims to promote the development of micro and small enterprises, the diagnosis of the reality of these companies. For the management people, the self-diagnostic tool and for the academic community the exploratory study would allow developing a control system applicable to the reality of the micro and small enterprises.

Keywords: strategy, management control, small and micro enterprises, business model, canvas

JEL Codes: L26, M10, M13

Introducción y objetivos

Desde la Comisión de Contabilidad de Gestión de la Asociación Catalana de Contabilidad y Dirección (ACCID), se trabaja, entre otros aspectos, en el estudio de las mejores prácticas para la gestión de empresas. La ACCID es una asociación que tiene como misión ser el nexo de unión de los profesionales y académicos que trabajan en Cataluña en el ámbito de la Contabilidad y la Dirección de Empresas, y que a 31 de mayo de 2013 dispone de 10.111 socios.

En este contexto se planteó la necesidad de contribuir al control de gestión de las pequeñas y medianas empresas mediante el diseño de un cuestionario de evaluación de la gestión, centrado en la tipología de empresas con mayor presencia en el tejido industrial de Cataluña.

El estudio de Torrent-Sellens (2012), muestra que en el año 2010 el 50,1% de las empresas catalanas eran empresas de servicios no intensivas en conocimiento, el 85,9% tenía menos de 6 trabajadores, y el 82,6% de su estructura de financiación correspondía a fondos propios. Por lo tanto, la tipología de empresa más numerosa es de micro-pequeña empresa, con una propuesta de valor no intensiva en talento y con financiación propia y de *family, friends and fools*, sin acudir a financiación externa.

Por lo tanto, el primer objetivo planteado con el presente trabajo desarrollado, antes de diseñar una metodología de análisis de control de gestión para estas empresas, ha sido el de tratar de conocer de una muestra de este tejido empresarial catalán, cuales son sus usos y costumbres sobre la planificación, la obtención de la información y el control de su gestión. Una vez conocidas esta situación real de la gestión y su control, desde la Comisión de Contabilidad de Gestión de la ACCID se tratará de diseñar un modelo de evaluación que permita dar las pautas de lo que debería saber el gestor de un negocio (por pequeño que éste

sea), de forma que le permita tener un adecuado control de la gestión, a través de su propia auto evaluación.

Para lograr el objetivo propuesto se realizaron cuatro talleres de trabajo con empresarios de micro y pequeñas empresas catalanas. En los talleres se trabajó con el modelo *canvas* mediante el cual se reflexionó sobre la gestión en este tipo de empresas.

El presente trabajo está estructurado en 5 apartados. El presente en donde se realiza una pequeña introducción sobre los objetivos del trabajo, un capítulo sobre el marco teórico sobre el modelo *canvas* que permite identificar/definir el modelo de negocio para luego gestionarlo; un tercer capítulo en donde se expone la metodología realizada en este estudio, para posteriormente en el capítulo cuarto exponer los resultados obtenidos y en el quinto, y final, las conclusiones del estudio.

Marco teórico

Introducción

Las empresas para gestionar deben de conocer a dónde quieren llegar, la misión; y como van a alcanzarla, la estrategia. En muchas organizaciones la misión y la estrategia no son explícitas. Para Porter (1996) la estrategia es realizar de forma diferente un conjunto de actividades que le permite brindar al cliente una mezcla única de valor, para lo cual deben existir *trade-off* y se debe lograr una articulación óptima entre las actividades dificultando a los competidores la imitación del valor.

Una vez que la estrategia está definida las empresas deben implementarla, gestionarla y controlarla, para alcanzar su misión. Kaplan y Norton (1996) desarrollan con dicho objetivo el *Balanced Scorecard* (BSC), un modelo que convierte la estrategia de la organización en un amplio conjunto de medidas de actuación que permiten la traducción y la gestión de la estrategia.

Los indicadores del BSC se organizan en cuatro perspectivas: financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento (la cual monitorea los aspectos intangibles). Adicionalmente proponen que deben definirse las relaciones de causa-efecto entre los indicadores, de forma que se vaya describiendo la estrategia de la organización para alcanzar su meta máxima, la misión de la organización.

Para implementar la estrategia Ricart (2009) sostiene que el modelo de negocio es la conexión natural entre la implementación y la formulación de la estrategia.

Si bien la primera definición de modelo de negocio la explicitó Druker (1954) al indicar que el modelo de negocio de una empresa debía de responder a las siguientes preguntas: ¿Quién es el cliente? ¿Qué valora el cliente? ¿Cómo obtenemos dinero en este negocio? ¿Cuál es la lógica económica subyacente que explica cómo podemos aportar dicho valor al cliente a un coste apropiado? Desde esta aportación, el concepto ha ido recibiendo diversas opiniones en los

últimos años, debido entre otras causas a la implantación de las nuevas tecnologías, como el *e-commerce*. En cualquier caso, los autores remarcan que el término es más amplio (Osterwalder, Pigneur & Tucci, 2005; Ricart 2009; Zoot, Amit & Massa, 2011). En una exhaustiva revisión de la literatura Zoot et al. (2011) llegan a la conclusión de que el concepto de modelo de negocio se podría estudiar desde tres puntos de vista diferentes: como arquetipo de modelo de *e-business*, el modelo de negocio como sistema de actividades y el modelo de negocio como la arquitectura de la relación coste-beneficio.

Desde otra perspectiva, Salas-Fumás (2009) indica que no hay que atribuirle al término “modelo” el significado referente *al que todos quieren converger o parecerse*; el significado que hay que atribuirle es el de la representación simplificada de la realidad.

Asimismo, varios autores aclaran que no debe confundirse el significado de “modelo de negocio” con “estrategia”, dado que ambos no son ni sinónimos ni intercambiables. Magretta (2002) explica claramente que la estrategia y el modelo de negocio no es lo mismo y que ambos términos en muchos casos terminan siendo confusos. La autora explicita que el modelo de negocio es la descripción de cómo las diferentes actividades de la empresa se articulan entre sí. A diferencia de la estrategia, que contempla la competencia y la forma en que las actividades se realizarán de forma diferente, contribuyendo, por lo tanto, a generar una ventaja competitiva.

Osterwalder et al. (2005) explica la diferencia de conceptos sosteniendo que la estrategia incluye la implementación y la ejecución de la idea, pero el “modelo de negocio” tan solo se refiere a la lógica interna de cómo se crea y se entrega valor. La implementación del modelo de negocio y su gestión, incluye la conversión del modelo en un Plan con elementos concretos, tales como la estructura necesaria y los procesos. La infraestructura y los sistemas, no se incluyen como objeto de estudio.

Con respecto a la literatura sobre modelo de negocio, la mayoría de los autores coinciden que no es sólida, bien porque es escasa teórica y prácticamente (Teece, 2010) o bien porque es relativamente nueva y dispersa (Zoot et al., 2011). Para Ricart (2009) es el eslabón perdido de la dirección estratégica. Sin embargo, la relevancia de estudiar el tema reside en que “todas las empresas explícita o implícitamente emplean un modelo de negocio” (Teece, 2010: página 191).

En este trabajo se utiliza el concepto de modelo de negocio desarrollado por Osterwalder y Pigneur (2009), quienes indican que “un modelo de negocio describe las bases de cómo una organización crea, proporciona y captura valor”. A continuación, desarrollamos el modelo *canvas* cuyo fin es la definición de modelos de negocios.

El modelo *canvas*

El modelo *canvas* tiene su origen en la tesis doctoral que realiza Osterwalder (2004), y constituye un nuevo modelo de análisis de estrategia para definir modelos de negocio. La contribución principal que realiza Osterwalder, es la conceptualización de los principales elementos que forman parte de un modelo de negocio. En un proceso de definición, implementación y seguimiento de la estrategia de una empresa, aporta como una cuestión fundamental la necesidad de poner el foco en el modelo empresarial y, por lo tanto, la descripción de dicho modelo de negocio adquiere una relevancia significativa

Para describir el modelo de negocio de una empresa, Osterwalder parte de las cuatro áreas principales que constituyen las cuestiones fundamentales de una compañía, y con la influencia previa de Kaplan y Norton (1996), plantea como pilares de un modelo empresarial los siguientes aspectos: 1) Producto, 2) Perspectiva del cliente, 3) Gestión de la infraestructura y 4) Aspectos financieros.

Adicionalmente, a fin de obtener un nivel mayor de detalle e interrelación de las áreas que forman el modelo de negocio, describe los nueve elementos fundamentales que en su opinión lo componen:

- *Propuesta de valor:* Dicha propuesta describe la totalidad del valor que los productos y servicios de la empresa entregan a sus clientes, entendida en su globalidad. Es el elemento que conecta la empresa con las necesidades de sus clientes.
- *Segmento de clientes:* El segmento de clientes identifica un conjunto homogéneo de clientes a los que la empresa desea ofrecer su propuesta de valor. La distinción de este elemento en el modelo refuerza la decisión de elegir aquellos segmentos de clientes a los que dirigirse y, por lo tanto, aquellos a los que puede ser necesario descartar.
- *Relaciones con los clientes:* Trata de la tipología de contactos que se establecen entre la compañía y sus clientes, y describe la clase de relaciones que construye con ellos.
- *Canales:* Son las diferentes vías que utiliza la empresa para ponerse en contacto con sus clientes. Este elemento se refiere a la forma en que una empresa actúa en el mercado, la forma en que capta a sus clientes y cómo interactúa con ellos.
- *Recursos clave:* Define los recursos y capacidades que son imprescindibles para crear valor para el cliente. Incluye recursos físicos, intelectuales, humanos y económicos que son necesarios, los cuales pueden ser en propios, alquilados o facilitados por un *partner* externo
- *Actividades claves:* Describen el tipo de actividades que son necesarias para llevar a cabo la creación de valor para el cliente y para la entrega de ese valor; más allá de las

áreas funcionales de la empresa. Es necesario identificarlas para cada modelo de negocio

- *Asociaciones clave:* Describe todos aquellos acuerdos con terceros a fin de entregar valor al cliente. Tal como hemos mencionado, los recursos o capacidades necesarias que no se disponen internamente, pueden obtenerse mediante colaboraciones (entendidas a largo plazo), denominadas en el modelo como “asociaciones clave”.
- *Ingresos:* Describe todas las fuentes de ingresos generadas como consecuencia de la entrega de la propuesta de valor a los clientes. Aquí identificamos la cantidad que están dispuestos a pagar los clientes a cambio del valor que reciben.
- *Costes:* Describe los costes incurridos como consecuencia del desarrollo de las actividades ejecutadas y de los recursos utilizados en el modelo de negocio.

El estudio de Osterwalder (2004), fue posteriormente convertido en herramienta de innovación estratégica junto con la colaboración de Pigneur (Osterwalder & Pigneur, 2009). La representación del modelo en el llamado “lienzo de negocio” ha popularizado una novedosa metodología para mejorar la comprensión de los modelos de negocio existentes, así como para diseñar, entender e innovar otros nuevos. Los nueve elementos anteriormente descritos se representan gráficamente en un lienzo (*canvas*), que se muestra en la figura 1.

Su representación gráfica en una única hoja o lienzo (*canvas*) facilita su uso como herramienta de gestión estratégica, dando una visión holística de la empresa, siendo un buen punto de partida para simplificar conceptos de gestión más complejos, ayudando a la comprensión de las relaciones entre las áreas que intervienen en las decisiones, y facilitando el análisis de los factores clave que determinan las necesidades de información estratégicas.

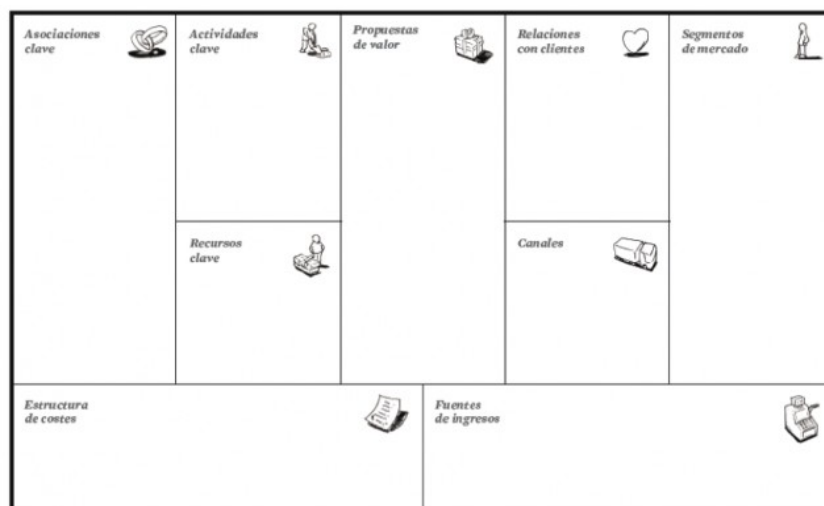


Figura 1. Lienzo (*canvas*) diseñado por Osterwalder (2004)

Cada uno de los bloques puede simplificarse mediante una sola pregunta que facilite la reflexión para establecer la situación presente del modelo, así como cuáles son los mecanismos facilitadores de mejora para definir la estrategia a seguir:

1. Propuesta de valor: ¿por qué me eligen?
2. Segmento de clientes: ¿a quién entrego valor?
3. Relaciones con los clientes: ¿cómo nos relacionamos?
4. Canales: ¿qué medios utilizo para llegar a mi *target*?
5. Recursos clave: ¿qué recursos son imprescindibles?
6. Actividades clave: ¿qué he de saber hacer para ofrecer la propuesta de valor al *target*?
7. Asociaciones clave: ¿con quién puedo contar?
8. Ingresos: ¿qué fuentes de ingresos genero?
9. Costes: ¿en qué costes incurro?

Estos nueve bloques que describen el modelo de negocio pueden agruparse en cuatro grandes categorías de elementos, que responden a cuatro grandes preguntas:

- ¿QUÉ?: ¿Qué ofrecemos? ¿Cuál es nuestra propuesta de valor?
- ¿QUIÉN?: Quién es nuestro cliente y cuáles son sus necesidades?
- ¿CÓMO?: ¿Cómo desarrollamos la propuesta de valor a través de las actividades que llevamos a cabo?
- ¿CUÁNTO?: ¿Cuál es la lógica económica de la generación de valor?

En la figura 2 se muestran estas cuatro grandes preguntas, de forma gráfica en el lienzo del modelo *canvas*.

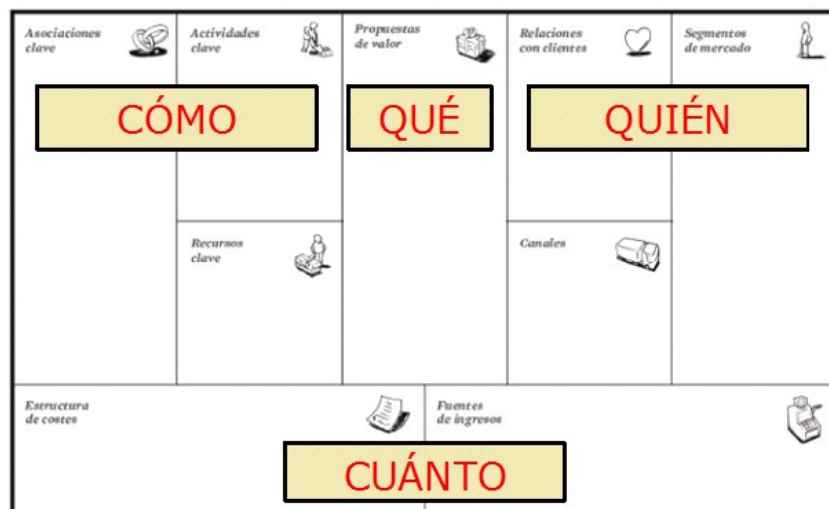


Figura 2. Lienzo (*canvas*) diseñado por Osterwalder (2004), incorporando los conceptos de QUÉ, QUIÉN, CÓMO, CUÁNTO

De acuerdo con Osterwalder et al. (2005), "los modelos de negocio ayudan a capturar, visualizar, entender, comunicar y compartir la lógica del negocio". Utilizar un lenguaje común

aparece como una de las grandes utilidades del modelo, teniendo en cuenta las diferentes perspectivas que conviven en una empresa. Asimismo, facilita la comunicación de forma que puede compartirse la visión global de la estrategia con diferentes perfiles profesionales.

El análisis es otra de sus aplicaciones, concretamente la medida de los factores relevantes detectados en el modelo, facilitando la identificación de indicadores y la información de gestión necesaria para el seguimiento de la estrategia.

El modelo *canvas* es un modelo de definición de modelos de negocio, y no de implementación de la estrategia. Pero es cierto que, debido a la creciente complejidad del entorno empresarial, tener una visión clara de las interrelaciones entre las diferentes áreas de *management* para hacer sostenible el modelo, y los elementos que son susceptibles de mejora, supone una simplificación de una gran utilidad.

Y finalmente, otra aportación es la generación de conocimiento. La toma de decisiones se ve facilitada por un planteamiento de las definiciones de las necesidades de información del negocio a partir de la definición empresarial, y de su visión compartida por los directivos con responsabilidades en la gestión. Dicha generación interna de conocimiento puede convertirse en una de las competencias fundamentales para las empresas en el futuro.

Metodología

Se realizaron 4 talleres de trabajo para obtener información sobre la opinión de los gestores de las pequeñas empresas y microempresas sobre la necesidad de definir la estrategia, de planificar y de controlar la marcha de la gestión de la empresa.

Estos 4 talleres fueron realizados con socios/miembros de 4 Entidades:

- Asociación Catalana de Contabilidad y Dirección (ACCID). Asociación que, como anteriormente indicábamos, tiene como misión ser el nexo de unión de los profesionales y académicos que trabajan en Cataluña en el ámbito de la Contabilidad y la Dirección de Empresas (www.accid.org)
- ACC10. Es la agencia de apoyo a la innovación y la internacionalización de la empresa catalana y está especializada en el fomento de la innovación y la internacionalización empresarial (www.acc10.cat)
- FOMENT DEL TREBALL. Patronal empresarial catalana, siendo la patronal más antigua de Europa (www.foment.com)
- PIMEC. Patronal que representa las micro, pequeñas y medianas empresas y a los autónomos de Cataluña (www.pimec.org)

Estos 4 talleres, de dos horas de duración cada uno, fueron convocados por las propias entidades, y asistieron un total de 70 empresarios individuales o de empresa de pequeña dimensión (inferior a 25 empleados), tal como se muestra en la tabla 1.

	Lugar	Participantes	Fecha
ACCID	Barcelona	24	18 febrero
ACC10	Girona	22	24 abril
FOMENT DEL TREBALL	Barcelona	14	29 abril
PIMEC	Tarragona	10	9 mayo

Tabla 1. Talleres realizados y asistentes

En dichos talleres se hacía una presentación por parte de los miembros de la Comisión de Contabilidad de Gestión de la ACCID sobre los objetivos del taller, y en donde se enfatizaban los siguientes aspectos:

- Reforzar la necesidad de planificar, de disponer de estrategia y de evaluar el *performance* de la empresa.
- Comentar la oportunidad de disponer de un sistema de Control de Gestión adaptado a cada empresa y que resuma los conceptos clave para su evolución.
- *Sacar* el miedo de la palabra Control a los gestores, al mismo tiempo que generar una cierta *magia* a la palabra Control

Posteriormente, se explicaba el modelo *canvas*, como herramienta sintetizadora del modelo de negocio y de marcha de la empresa.

En el taller, una vez finalizada la exposición de dicho modelo, los asistentes pasaban a exponer la utilidad del modelo *canvas* como modelo de análisis, y explicitaban la situación actual de sus empresas, de sus puntos de vista, sobre la necesidad de estrategia, la dificultad de fijar y adaptar la misma en la situación económica actual, etc.

En el apartado de resultados se muestran de forma estructurada los resultados de dichos talleres.

Resultados

En este apartado del trabajo se han resumido los aspectos más importantes que se han derivado de los 4 talleres realizados y que permiten obtener, como posteriormente se analizará en el apartado quinto, una serie de conclusiones.

- Los empresarios no tienen conciencia de no disponer de la información necesaria para la gestión. Toman las decisiones en base a su intuición, a señales del mercado y al estado de la caja, pero no tienen establecido un sistema de información, por que tampoco sienten la necesidad del mismo. Subcontratan a terceros la gestión de la contabilidad, contabilidad que es considerada como una obligación formal mercantil y/o fiscal, pero no como un recurso de información.

- En aquellos casos en que disponen de información, aun cuando ésta sea obtenida con retraso y por lo tanto no sea un apoyo para la toma de decisiones, frecuentemente no tienen suficiente criterio, formación suficiente, para su análisis y valoración
- Los empresarios manifiestan una preocupación extrema sobre la gestión diaria, que les dificulta procesar toda la información que genera el entorno, de mercado, de clientes, de coyuntura económica, etc.
- El entorno actual es de cambio constante. Los propios empresarios reconocen que en muchos casos es una "excusa" para no planificar su actividad y gestionar la empresa de forma improvisada.
- Existe una situación actual crisis económica y de alta tasa de ocupación que genera la existencia de un buen número de emprendedores "por necesidad" que no por "convicción". Algunos de los asistentes reconocieron que no tenían un claro perfil emprendedor, pero que en la situación actual habían abordado un proyecto empresarial por la necesidad económica, personal y social, de salir del desempleo
- En general los empresarios manifiestan una total falta de credibilidad sobre las políticas públicas desarrolladas y a desarrollar sobre creación de empresas y de emprendimiento. Se debate la existencia de múltiples plataformas de apoyo a la creación de empresas, pero que en general no facilitan la respuesta que el empresario precisa, básicamente centrada en la financiación del proyecto y de su capital corriente.
- También es asumido por los empresarios que "el fracaso es parte del éxito", pero también se debate que ello no supone asumir más riesgos de los que son estrictamente necesarios. El empresario ha de ser prudente en la toma de decisiones, aun cuando obviamente no tenga garantizado el éxito de las decisiones adoptadas.
- Los empresarios asistentes a los talleres habían efectuado en el momento de constitución de la empresa un plan de negocio o un *Business Plan*, casi en todos los casos porque los mentores del proyecto (normalmente las propias asociaciones ACC10, FOMENT DEL TREBALL, PIMEC, etc.) se lo habían requerido. Pero también admitían que no habían definido previamente su estrategia a la realización del plan de negocio. Por lo tanto, carecían (o al menos no eran conscientes) de haber optado por una determinada estrategia, el mercado y/o el producto les "empujaba", y el plan de negocio no era tampoco un instrumento de gestión sino un requisito burocrático.
- Pese a que reconocían que en el día a día de su empresa no aplicaban esta premisa, sí estaban convencidos que "la idea de negocio es para compartirla", pues el verdadero valor empresarial de la empresa no proviene de la idea de negocio de sino de la puesta en marcha de la misma, de ejecución de la idea

- Muy a menudo se desconocen los *value drivers* (generadores de valor), sobre los que pueda pivotar la estrategia, que a su vez también desconocen. Este punto fue reconocido como un punto fundamental a resolver por los propios empresarios que reconocían muy a menudo desconocer los motivos por los que los clientes adquirirían sus productos o servicios, o dejaban de adquirirlos.
- Se puso de manifiesto una falta de verdaderos objetivos empresariales, cifrados en volumen de negocio, plantilla, cuota de mercado, rentabilidad económica y/o financiera, capitalización, valor de marca, etc. En su lugar, planteaban objetivos más cualitativos como ganar tranquilidad, reducir incertidumbre, subsistencia económica, etc.
- Los emprendedores suelen estar más preocupados en la búsqueda de clientes que en la viabilidad del proyecto, de forma que no realizan una priorización de recursos y no analizan la rentabilidad por clientes. Muy enfocados en el volumen y no en la rentabilidad.
- Los propios empresarios exponían sus dudas sobre la capacidad de ellos mismos para abordar un proyecto empresarial, por la falta de formación previa; tanto técnica (conocimientos de *management*), como de propias competencias emprendedoras. Incluso se llegó a comentar la posibilidad de que un empresario, para serlo, debería tener una capacitación previa, dada la responsabilidad social (clientes, proveedores, empleados, entidades financieras, etc.) que tiene con sus *stakeholders*. Más allá de esta capacitación, en caso de carecerse, la necesidad/obligación de que un profesional con conocimientos se responsabilizara de su acompañamiento.
- El autoanálisis y/o autodiagnóstico que realiza cada emprendedor sobre su gestión está más en función del perfil de cada persona que de la dimensión de la empresa y/o sector en que opera la misma.
- No se diferencian los problemas económicos de los problemas financieros; de forma que los empresarios, en general, mezclan problemas de viabilidad de negocio (económico), con problemas de financiación (de activos no corrientes o de gestión del fondo de maniobra)

Conclusiones

A través del trabajo exploratorio expuesto en los apartados anteriores, hemos comprobado la utilidad del concepto de modelo de negocio y concretamente del lienzo de *canvas* como herramienta de auto diagnóstico para micro y pequeñas empresas. Concretamente podemos obtener las siguientes conclusiones del trabajo realizado:

- La necesidad de tener una visión global de la empresa que permita tratar conceptos estratégicos más allá de la operativa diaria. El concepto de modelo de negocio ha de

crear un lenguaje común para la comprensión de la estrategia. Partiendo de esta visión global, los asistentes a los talleres han compartido la necesidad de conocer el punto de partida actual (diagnóstico) para poder definir hacia dónde se va (objetivos) y cómo se efectuará (estrategia).

- Hay que posibilitar que la empresa pueda ponerse en relación con el exterior de la misma. Mediante la idea de la propuesta de valor (y su pregunta correspondiente, el QUÉ), se ha resaltado la importancia de tener conciencia del cambio permanente, que proviene tanto del entorno social, político, económico, tecnológico, etc. como de la propia competencia del sector y/o industria en la que se opera.
- Hay que conocer las relaciones entre las diversas áreas clave de la gestión del negocio. La simplificación de las preguntas clave en QUÉ/QUIÉN/CÓMO/CUÁNTO, han facilitado la comprensión y discusión de los factores más importantes en la gestión de cada empresa. Especialmente se ha observado en qué forma afectan a la monetización del modelo y a la viabilidad del mismo.
- Y finalmente, existe, aunque no de forma unánime, la conciencia de disponer de información de gestión, y que la misma debe estar en función de la estrategia y de sus factores clave. No hay dos modelos de información, ni de control, automáticamente replicables.

En este sentido, consideramos refrendada la utilidad del modelo *canvas* como metodología de auto diagnóstico para las micro y pequeñas empresas y, por lo tanto, confirma la idea previa de los autores de realizar, posteriormente, un manual de ayuda de la gestión para este tipo de empresas basado en la metodología citada.

Agradecimientos

Los autores quieren agradecer el soporte de ACCID, ACC10, FOMENT DEL TREBALL y PIMEC, para la organización en la realización de los talleres de trabajo mencionados en el presente artículo.

Referencias

- DRUKER, P. (1954). *The Practice of Management*. New York: Harper and Row Publishers.
- KAPLAN R.S.; NORTON D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*. Boston Massachusetts: Harvard Business School Press.
- MAGRETTA, J. (2002). Why business models matter. *Harvard Business Review*, 80(5): 86-91.
- OSTERWALDER, A. (2004). *The Business Model Ontology. A proposition in a Design Science Approach*. Dissertation, University of Laussane, Switzerland.
- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. (2009). *Business Model Generation*.

- OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; TUCCI, C.L. (2005). Clarifying Business Models: origins, present and future of the concept. *Communications of AIS*, 15.
- PORTER, M.E. (1996). What is strategy?. *Harvard Business Review*, 74(6): 61-78.
- RICART, J.E. (2009). Modelo de negocio: El eslabón perdido en la dirección estratégica. *Universia Business Review*, (23): 12-25.
- SALAS-FUMÁS, V. (2009). Modelos de negocio y nueva economía. *Universia Business Review*, (23): 122-143.
- TEECE, D.J. (2010). Business models, business strategy and innovation. *Long Range Planning*, 43(2): 172-194. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- TORRENT-SELLENS, J. (Coord.). (2012). *Emprendre en temps de crisi: Cap a les noves xarxes de generació de valor*. Editorial UOC.
- ZOOT, C.; Amit, R. y Massa, L. (2011). The business model: Recent developments and future research. *Journal of Management*, 37(4): 1019-1042. <http://dx.doi.org/10.1177/0149206311406265>

© Intangible Capital, 2013 (www.intangiblecapital.org)



El artículo está con Reconocimiento-NoComercial 3.0 de Creative Commons. Puede copiarlo, distribuirlo y comunicarlo públicamente siempre que cite a su autor y a Intangible Capital. No lo utilice para fines comerciales. La licencia completa se puede consultar en <http://creativecommons.org/licenses/by-nc/3.0/es/>