

CAPÍTULO 44

UNA VISIÓN DE LAS MICROEMPRESAS CREADAS AL AMPARO DEL PROYECTO MICRO PARA DESARROLLO DEL MUNICIPIO DE MURCIA. INICIATIVA COMUNITARIA EQUAL

Antonio Juan Briones Peñalver

Universidad Politécnica de Cartagena (España)
Aj.briones@upct.es

Trabajo elaborado bajo la ejecución del proyecto MICRO, de la Iniciativa Comunitaria Equal, cofinanciada por el Fondo Social Europeo, al amparo de un convenio para el marco de actuación y colaboración entre el Ayuntamiento de Murcia y la Universidad Politécnica de Cartagena. En este trabajo han colaborado María José Gimena Almansa, Concejalía de Empleo y Programas Europeos, AYUNTAMIENTO DE MURCIA. María del Mar Ros Sánchez, Asociación de Empresas de Economía Social en la Región de Murcia, AMUSAL y Francisco Laborda Peñalver, Departamento de Economía de la Empresa, Universidad Politécnica de Cartagena.

INTRODUCCIÓN

La importancia que tienen las microempresas en nuestras economías locales es un hecho innegable, tanto por su número como por su contribución a la creación de empleo. Las pequeñas empresas se encuentran inmersas en un estado de incesantes cambios que dificultan su supervivencia y desarrollo, pues aunque muchas nacen cada año, un gran número fracasan en sus propósitos y desaparecen, siendo el entorno uno de los principales factores que provocan dicho fracaso. Una de las principales ventajas que presentan estas empresas es su capacidad de adaptación y/o de anticipación a los cambios del entorno, es decir, la flexibilidad estratégica, además de la ausencia de burocracia.

A. J. Briones Peñalver

Por tanto, las empresas se enfrentan a dos retos, por un lado, con el carácter turbulento del entorno- sinónimo de conjunción de complejidad y dinamismo- y por el otro, a la implantación de mecanismos que pongan en práctica las nuevas estrategias y los recursos/capacidades tecnológicos con los que cuentan. Las nuevas condiciones competitivas del entorno son la internacionalidad, interdependencia y necesidad de cooperación.

MARCO CONCEPTUAL

Estructura social

La estructura social, también llamada capital social, se define como los potenciales beneficios que se pueden obtener de la relación entre entidades externas. Está formada por dos componentes, en primer lugar, el componente relacional, formado por las relaciones directas dentro de las que una empresa está inmersa y por otro, el componente estructural, que abarca la red social en la que las empresas están inmersas (Gulati *et al.*, 2000).

De hecho, estas actuaciones se engloban, hoy en día, bajo el término de política de desarrollo local que lleva a hablar de la creación de cluster institucionales como un nuevo instrumento de política industrial y consisten en establecer acuerdos entre instituciones y empresas para fomentar y regular la formación de redes de cooperación, impulsar la eficiencia de sistemas descentralizados, adecuar la formación de profesionales cualificados y acelerar el proceso de innovación tecnológica en las organizaciones.

La perspectiva del “*desarrollo*” agrega y reviste importancia a las prácticas que derivan y representan un papel muy particular en la formación de capital social, ya que cada uno de los actores de la sociedad está en el derecho de esperar que su abnegación por la comunidad llegue a proporcionarle beneficios en compensación, lo que refuerza los comportamientos de cooperación¹.

Cultura

Menguzzato (1992) define la cultura de la empresa como el conjunto de valores, creencias, actitudes, expectativas, racionalidades..., comunes a todos o por lo menos a la gran mayoría de los miembros de la empresa y que son otras tantas normas implícitas que influyen sobre sus comportamientos en el contexto de su trabajo.

1. El capital social, como aspecto de la organización social que incluye confianza, normas y redes (todo lo cual aumenta las acciones cooperativas), persiste en el largo plazo y se reafirma a sí mismo en circunstancias adecuadas.

Podríamos considerar como aspectos comunes de la cultura los siguientes:

- Se enclava tanto en la estructura formal como en la informal de la organización.
- Dentro de la cultura existen diversas subculturas, algunas incluso antagónicas.
- Los valores son el ingrediente fundamental que da vida e identidad a las culturas. Estos valores que representan características diferenciadoras de cada organización, ejercen una gran influencia sobre el comportamiento de las mismas.

La cultura puede facilitar la implantación de la estrategia empresarial si existe una fuerte coherencia entre ambas, o en caso contrario impedir o retrasar el cambio estratégico. Ahora bien, cuando la cultura está profundamente arraigada y es asimismo ampliamente compartida, las dificultades de un cambio se acrecientan enormemente, e incluso es posible que este pueda no producirse. Cuando esta situación se presenta, es quizás más oportuno introducir sucesivas estrategias que impliquen cambios pequeños e ir reduciendo la cultura hacia el punto deseado (Menguzzato y Renau, 1992).

Flexibilidad

La flexibilidad es la capacidad estratégica de respuesta rápida eficiente y variada de la organización o unidad organizativa para adaptarse o/y anticiparse a los cambios procedentes del entorno desarrollando o manteniendo de esta forma la ventaja competitiva. Para alcanzar esta capacidad la organización puede desarrollar, individualmente o en combinación, distintos recursos flexibles: una estructura organizativa flexible y/o unos recursos humanos flexibles y/o un sistema productivo flexible.

Cooperación

Se puede afirmar que, aunque la cooperación en España adopta formas muy diversas, la cultura cooperativa no está todavía muy extendida. Las estrategias basadas en la colaboración y coordinación de actividades encuentran aun una cierta resistencia, sobre todo por parte de los pequeños empresarios, que ven en ellas una posible pérdida de su poder y autonomía. La cooperación empresarial se presenta como una de las fórmulas más dinámica para lograr el volumen crítico necesario de la pequeña empresa, para que pueda resultar competitiva, integrarse en redes tecnológicas y acceder a los mercados exteriores sin elevado riesgo y a un coste soportable para las empresas.

Los elevados niveles de globalización del entorno han enfrentado a las empresas, con independencia de su tamaño, a importantes retos, que exigen la coexistencia de eficiencia y flexibilidad en una misma organización, objetivo éste harto difícil, en principio, puesto que tradicionalmente las grandes empresas eran

A. J. Briones Peñalver

consideradas como las más eficientes, mientras que las pequeñas como las más flexibles (Yoshino y Rangan, 1996; Quintas y Martínez, 2000). Para simultanear estos dos requisitos, las empresas pequeñas han ido completando su flexibilidad con la eficiencia que le reportan los acuerdos de cooperación que, a su vez, les han permitido sobrevivir a la competencia al tiempo que hacen posible su salida a los mercados internacionales (Vila *et al*, 2000).

Las empresas pueden encontrar distintos motivos para establecer una estrategia de cooperación concreta que está en relación con los objetivos estratégicos que persiguen. Entre los principales motivos específicos, podemos destacar los siguientes:

- **Obtención de un tamaño adecuado para competir.** La cooperación permite a las empresas socios conseguir un tamaño mayor de forma rápida sin renunciar a su autonomía individual como empresas independientes. Así, se pueden abordar inversiones cuantiosas o acceder a mercados nacionales o internacionales.
- **Reducción de costes.** La cooperación puede permitir el logro de economías de escala en actividades o industrias donde la masa crítica mínima para competir es muy alta. Igualmente, pueden obtener reducciones de costes beneficiándose de una más rápida acumulación de aprendizaje y experiencia.
- **Creación y explotación de sinergias².** La cooperación puede conseguir economías de alcance mediante la explotación conjunta de un activo fijo o mediante el aprovechamiento de las asimetrías y complementariedades de los recursos, de las habilidades o de las experiencias de las empresas que se asocian.
- **Reducción del riesgo y la incertidumbre.** La cooperación permite compartir los riesgos de determinadas actividades, sobre todo si requieren elevadas inversiones iniciales. La colaboración reduce el riesgo a niveles aceptables.
- **Acceso a recursos y capacidades no disponibles.** La cooperación permite a las empresas acceder a los recursos y capacidades de los que no disponen.
- **Influir en la evolución de la industria.** Los acuerdos entre las empresas de una industria, especialmente entre competidores directos, facilitan el control conjunto de su evolución.
- **Factores políticos.** Las decisiones de los gobiernos propician, en ocasiones, el recurso a las alianzas como única forma de conseguir los objetivos planteados.
- **Flexibilidad y especialización.** La cooperación permite hacer frente a los entornos cada vez más turbulentos con la adecuada flexibilidad organizativa requerida.

2. Véase en Johnson y Scholes (2002): “Las sinergias pueden producirse en aquellas situaciones en las que dos o más procesos se complementan mutuamente de tal forma que el efecto combinado es mayor que la suma de las partes”.

Microempresa

El universo microempresarial no es conocido, notándose la falta de estadística rigurosa y fidedigna que incluye también a la estadística oficial. De esta forma se puede inferir que la microempresa sería un paso más en la “evolución” desde la “empresa artesanal” y en cuyo penúltimo nivel se encuentra la “empresa familiar”.

Además, hay confusión en las definiciones operativas, una otorgada por la legalidad (menos de 10 trabajadores) y otra dada por la experiencia de las ONGS (menos de 5 trabajadores). En líneas generales se considera microempresa aquella que reúne todos los requisitos siguientes:

- Que no supere los 10 trabajadores.
- Que tenga un volumen de negocio, en el ejercicio inmediatamente anterior, inferior a 2 millones de euros.
- Aquella en la que el 25% o más de su capital o de sus derechos de voto no pertenezcan a otra empresa, o conjuntamente a varias empresas que no respondan a la definición de microempresa, salvo que se trate de sociedades de capital riesgo, sociedades públicas, o de inversiones institucionales que no ejerzan control.

El sector microempresarial muestra una gran heterogeneidad condicionada fundamentalmente por los diferentes grados de desarrollo empresarial y el nivel de acumulación alcanzado en cada caso. La promoción de la microempresa ha tratado de adecuar sus estrategias de intervención, su metodologías, etc., en función de esta heterogeneidad. Aún en estas condiciones la promoción microempresarial ha tenido como preocupación fundamental la viabilidad, la cual está estrechamente ligada a las posibilidades de producción y retención de excedentes, es decir, del grado de acumulación que pueda alcanzar.

Carpintero (1998) considera las microempresas como pequeñas unidades de producción, comercio o prestación de servicios, y en las que se pueden distinguir elementos de capital, trabajo y tecnología, aunque todo ello esté marcado con un carácter precario. Nos referimos en concreto al término microempresario con el que tradicionalmente se denomina al emprendedor que, unas veces forzados por las circunstancias y otras voluntariamente y creativamente, desarrolla las más variadas actividades de producción y servicios a través de las microempresas (Rivero *et al.*, 2001).

El componente estratégico utilizado en el trabajo de promoción lo constituye el apoyo a la organización. Para muchos equipos de promoción, la solución de los problemas de los microempresarios no puede encararse de manera individual.

Dentro del universo microempresarial tanto vendedores como productores están organizados sean en asociaciones de base como en organizaciones de segundo nivel como federaciones y asociaciones de asociaciones.

La mayoría de las personas no tienen idea de la importancia que tienen los negocios pequeños para la economía nacional. Además de proporcionar oportunidades de empleo, los negocios pequeños creen que sus mayores ventajas respecto de las grandes empresas radican en que brindan un servicio más personal a los clientes y, también, responden más rápido a las oportunidades (Nickels *et al.*, 1997).

A. J. Briones Peñalver

Entre las causas del fracaso de los negocios pequeños se enumeran entre otros (Nickels *et al.*, 1997):

- Introducirse sin conocer el terreno detalladamente y sin experiencia.
- Cobro de precios no adecuados por los bienes y servicios ofrecidos.
- Deficiente estimación sobre el tiempo necesario para introducirse en el mercado.
- Iniciación del negocio con capital insuficiente.
- Falta de experiencia y de aprendizaje.
- Insuficiente financiación propia y ajena.
- Confusión acerca de la libertad de tener un negocio propio para sí mismo con la libertad de trabajar o no a su antojo. Introducción de hábitos personales extravagantes, etc.

Proyecto Micro

Es un proyecto de la Iniciativa Comunitaria Equal, cofinanciado por el Fondo Social Europeo, que pretende abrir el proceso de creación de empresa a aquellas personas con mayores dificultades de acceso al mercado laboral, proporcionando instrumentos necesarios para la puesta en marcha y consolidación de sus proyectos empresariales. La Iniciativa EQUAL es una nueva iniciativa comunitaria basada en la cooperación transnacional para promocionar nuevos métodos de lucha contra las discriminaciones y las desigualdades de toda clase en relación con el mercado laboral. Su periodo de aplicación está comprendido entre el año 2001 y el 2006

El objetivo del Proyecto Micro para el desarrollo local de la ciudad de Murcia, es fomentar la actividad emprendedora de aquellas personas que tienen dificultades para acceder al mercado laboral, facilitando la creación y consolidación de microempresas en sectores emergentes de la economía local y en los nuevos yacimientos de empleo mediante la creación de un observatorio permanente, asesoramiento individualizado, información y la auditoría informática. Además se ofrece un centro de servicios compartidos que se han ubicado en las instalaciones de la Agencia de Desarrollo Local del Ayuntamiento de Murcia.

En la puesta en marcha de este proyecto colaboran, además del Ayuntamiento, el INFO, el Instituto Nacional de Empleo, el Consejo Económico y Social, la CROEM, Ucomur, Asociación de Empresas de Economía Social –AMUSAL, Fundación Universidad Empresa, Asociación de Jóvenes Empresarios, UGT y CCOO. Se trata de una ayuda con la que se pretende aumentar el tejido industrial de la Región, así como fomentar el espíritu empresarial en el municipio de Murcia, y todo ello en una Comunidad Autónoma como la Murciana que recoge en los últimos años altas tasas de crecimiento económico.

Entre las actuaciones del Proyecto Micro, destacamos las siguientes³:

3. Ver figura 1: Diagrama de Flujos para la consolidación de proyectos Micro.

Una visión de las microempresas...

- Asesoramiento, formación y acompañamiento de las iniciativas emprendedoras.
- Puesta a disposición de sistemas de financiación flexibles.
- Detección de oportunidades de negocio y difusión del espíritu de empresa.
- Adaptación de metodologías para aprovechar servicios al emprendedor.
- Desarrollo de medidas de formación de los equipos técnicos.
- Animación de la cooperación entre entidades implicadas en el proyecto.
- Creación de herramientas estables de apoyo al tejido socio económico.
- Diseño de instrumentos adaptados a las necesidades de este colectivo.

Consideraciones generales del desarrollo local de Murcia

En el siglo XX, la población de Murcia registró fuertes tasas de crecimiento demográfico, duplicó su tamaño y mostró importantes transformaciones estructurales asociadas al fenómeno de la transición demográfica. Al igual que en otras regiones españolas, Murcia, experimentó un salto cuantitativo y cualitativo de dimensiones hasta entonces desconocidas, que entronca con los cambios económicos y sociales que caracteriza a la etapa contemporánea (Martínez y Tovar, 2002).

Los destinatarios de este proyecto son personas interesadas en la creación de una empresa que pertenezcan a colectivos con especial dificultad para acceder al mundo laboral: discapacitados, jóvenes con baja cualificación, inmigrantes, mayores de 45 años, mujeres y parados de larga duración. Los promotores de estas microempresas deberán residir obligatoriamente en el municipio de Murcia y pertenecer a algún colectivo objeto del proyecto.

En la última década del siglo XX, la inmigración proveniente de los países menos desarrollados ha tenido una importancia capital, como consecuencia de la demanda laboral que existe en la agricultura y recientemente de los países del este europeo, cumpliendo un protagonismo intenso en el mercado de trabajo que va más allá, incluso, de las necesidades de mano de obra. Los términos municipales de Murcia y Cartagena conocen los porcentajes más elevados de inmigración, siendo éste un colectivo muy importante de los especificados en el proyecto Micro para el municipio de Murcia, probablemente por ser zona residencial y cumplir la función de ciudad dormitorio (Martínez y Tovar, 2002).

Los propósitos de las agrupaciones de desarrollo tienen en común un conjunto de valores y actitudes con objetivos tales entre otros como (Sebrae, 1999):

- Calidad de vida de la población y compromiso de lucha contra la exclusión social.
- Una nueva forma de actuación que busca la integración de los distintos actores sociales, creando asociaciones y aumentando sinergias.
- Una estrategia que busca alinear las políticas de fortalecimiento de las pequeñas empresas con la estrategia competitiva.

A. J. Briones Peñalver

- Un nuevo foco de pequeños negocios a partir de un abordaje proactivo, que busca identificar necesidades del mercado adecuando a ellas productos y servicios.
- El desafío de transformarse en una institución de la era del conocimiento apta para elaborar y difundir conocimiento en:
 - * El ambiente y la realidad de las micro y pequeñas empresas.
 - * Sobre los negocios futuros y sistemas de gestión empresarial.
 - * Tecnologías innovadoras.
 - * Mejores experiencias y prácticas de desarrollo de las micro y pequeñas empresas.

La evolución experimentada con el Estado Social de Derecho ha determinado, como es bien sabido, que la concepción clásica de la acción municipal en esta materia respecto a la beneficiencia, haya sido objeto de una considerable ampliación, que se ha producido con la implantación de todo un sistema de servicios sociales, que ha venido a englobar un complejo de actividades prestacionales que tienen por finalidad dar cobertura a situaciones y contingencias vitales, de personas especialmente necesitadas de determinadas atenciones por razón de sus circunstancias individuales, como es el caso sobre todo de las personas mayores, los discapacitados, los inmigrantes, los jóvenes inadaptados y las mujeres (López, 2003).

DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN Y METODOLOGÍA

El objetivo del proyecto Micro es apoyar la construcción de un nuevo tejido empresarial local, impulsar el desarrollo territorial, promover en una manera continuada la cultura emprendedora e incrementar la capacidad local de gestión de proyectos sectoriales.

Existen varias etapas durante el proceso de nacimiento de una empresa (Angelelli y Graña, 1999).

1. Adquisición de motivación.
2. Búsqueda de ideas.
3. Validación de las ideas.
4. Identificación de recursos.
5. Negociación para crear la empresa.
6. Nacimiento de la empresa.

La identificación de estas fases ha puesto énfasis en que el proceso no será de progreso lógica y científico, sino frecuentemente de prueba y error, dependiendo también de la capacidad de realzar los factores clave de éxito para el desarrollo de la nueva empresa: motivación y determinación, idea y mercado, y finalmente los recursos y habilidades. El estudio de casos constituye una metodología apropiada para abordar este tipo de relaciones y procesos, en tanto que permite la investigación del fenómeno sin separarlo de su contexto y conocer peculiaridades o aspectos difíciles de prever a priori y que permitirían generar nuevo conocimiento sobre estos procesos (Koza y Lewin, 2000).

Metodología de la investigación

Al tratar de ofrecer una solución organizativa a una población, conformada por microempresas ubicadas en un determinado entorno geográfico, será necesario cubrir una serie de tramos que nos permita llegar a conocer los individuos que podrían formar parte del movimiento y nuestra intención es llegar a determinar:

Primero) Cual es el comportamiento de las microempresas ante cada una de las variables consideradas.

Segundo) De qué forma se producen interrelaciones entre las variables y como consecuencia que puede inducir que el comportamiento de una de las variables influya sobre la otra.

Las dos consideraciones anteriores, lleva a la conclusión de la necesidad de conocer una determinada población y como consecuencia de no dispone de una base de datos, consideramos necesario obtenerlos mediante la realización de una encuesta en las reuniones. La recogida de la información se efectuó mediante una encuesta personal al emprendedor, que debía responder a un cuestionario estructura constituido por preguntas cerradas. Para medir el grado de realización de las actividades típicas del emprendedor a nivel de su organización o idea empresarial, se ha creado una escala multi-ítem tipo likert de 7 puntos, según el grado de acuerdo del promotor con los distintos ítems (1=total desacuerdo; 7= total acuerdo), que refleja las distintas prácticas asociadas a la captación de la información, consideración, reflexión e implantación en su gestión empresarial.

Presentación de los resultados

Los resultados de esta investigación, están basados en el estudio de:

1. Las ideas de promotores en periodo de formación, antes de la realización del plan de empresa (15 promotores): RESULTADOS I.
2. Las microempresas creadas y constituidas en plena actividad empresarial (7 microempresas) al amparo del proyecto Micro: RESULTADOS II.

Variable 1. Innovación de la idea empresarial (Ver Tabla 1).

Si bien el espíritu emprendedor es una condición necesaria para generar innovaciones, cambios o crear empresas, por sí sólo no garantiza el éxito. Las características clave de las nuevas combinaciones surgidas a partir de eventos catalíticos (innovaciones), es que tienen un impacto positivo en la frontera de posibilidades de producción de la economía (Angelelli y Graña, 1999).

Nuestras microempresas puntúan en mayor medida las posibilidades de innovación de su idea empresarial, en cuanto a mejorar los productos y servicios existentes y la incorporación de nuevos productos y servicios.

A. J. Briones Peñalver

Variable 2. Evolución de la empresa respecto a la competencia (Ver Tabla 2).

La evolución de las microempresas constituidas y en plena actividad respecto a la competencia, destacan en cuanto a calidad del producto, orientación y servicio al cliente, experiencia, preparación y formación de su personal, etc., que finalmente les lleva a tener una buena reputación.

Variable 3. Objetivos empresariales (Ver Tabla 3).

Para ambos grupos (resultados I y resultados II), clientes, reputación y calidad son los objetivos, metas y expectativas mejores valorados.

Variable 4. Información del sector (Ver Tabla 4).

Respecto a la información del sector empresarial donde se desarrolla el negocio, las dos muestras responden tener la misma información en valores medios, coincidiendo que los proveedores tienen gran poder de influencia en las negociaciones y el sector de la actividad.

Variable 5. Estandarización de bienes y servicios (Ver Tabla 5).

Masson (1997) considera a la educación y los antecedentes laborales del individuo como dos elementos de relevancia para explicar la actuación empresarial.

1. Las empresas que ofrecen oportunidades de progreso, están más orientadas al cliente y que necesitan de personas con experiencia gerencial, técnica o manual antes de actuar.
2. La disposición a la acción está alentada en organizaciones donde se estimula al trabajador a resolver problemas y tomar decisiones, por ejemplo, empresas de tamaño pequeño y mediano.
3. Por lo general, la nueva empresa se relaciona con la experiencia previa del individuo, lo cual supone que esta se desarrollará en el mismo sector industrial.

Todas nuestras microempresas ofrecen en mejor consideración bienes y servicios a medida del sector de la actividad al que dirigen su oferta, siendo los promotores de empresas constituidas aquellos que puntúan con mayores valores este factor sobre la estandarización de su producción.

Variable 6. Instrumentación de medidas de cooperación (Ver Tabla 6).

En el caso de pequeñas empresas el proceso de construir relaciones (networking) se transforma en personalizado, esto es, el cambio entre establecimientos es originado y es el resultado de compromisos entre personas individuales que representan tanto a ellos mismos como a sus firmas. La instrumentación de medidas de este tipo están en base a cuestiones de lograr credibilidad, participación

y aceptación política, social y técnica, informar y dialogar con el personal y todos los agentes implicados, así como clarificar los roles, responsabilidades y compromisos de los participantes.

Variable 7. Factores de éxito empresarial (Ver Tabla 7).

A la par del sentido común, la intuición, los conocimientos, las emociones y las actitudes que motivan a los emprendedores, también deben considerar el gran valor estratégico de una adecuada cultura de gestión del conocimiento, ya que éste alcanza todos los ámbitos, tanto internos como externos, de cualquier proyecto que un emprendedor desee realizar con éxito.

Variable 8. Uso de aplicaciones informáticas (Ver Tabla 8).

Nada hace un emprendedor si genera información que no cuenta con un método que le permita recopilarla y sistematizarla. Si el promotor está acorde con los tiempos actuales, es muy probable que haga y esfuerzo de inversión en nuevas tecnologías de información y comunicaciones, que le facilitarán la toma de decisiones adecuadas y oportunas, un mejor conocimiento de su empresa y la reducción de tiempo y costes en los procesos de producción.

Variable 9. Uso de las tecnologías de la información como apoyo a los proyectos de cooperación en las microempresas del municipio de Murcia (Ver Tabla 9).

Ser un emprendedor trae consigo una serie de obligaciones y riesgos que es necesario conocer para tomar decisiones acertadas. Esas decisiones tendrán su mayor apoyo en la adecuada gestión de los datos, la información y el conocimiento que se vaya generando conforme se desarrollan las diferentes etapas de ejecución de un proyecto de cooperación empresarial. Los dos grupos valoran positivamente el uso de estas tecnologías para la gestión eficaz y el trabajo en equipo en los proyectos de cooperación.

Variable 10. Otras razones de éxito de la gestión empresarial (Ver Tabla 10).

De forma paralela a la variable 7, destacamos entre otras razones de éxito son la eficacia empresarial, la capacidad de aprendizaje y el trabajo para aumentar el valor de la empresa. Entre las tareas más adecuadas para estos buenos propósitos, están la gestión de proyectos de cooperación empresarial, la comunicación con los clientes y el trabajo en equipo como mejor valoradas.

A. J. Briones Peñalver

CONCLUSIONES

Las distintas iniciativas empresariales populares (microempresas, empresas cooperativas, artesanía, empresas familiares, empresas comunitarias) tienen rango constitucional. El Estado de acuerdo con lo señalado en la Constitución, está obligado a promover todas las iniciativas empresariales que integran y dan vida a la economía popular y alternativa.

Lo local se potencia como el espacio ideal para construir ciudadanía a partir de fuerzas económicas y sociales, al crearse los mecanismos abiertos y flexibles para que los Estados y Municipios descentralicen y transfieran a las comunidades y grupos vecinales los servicios que estos gestionen. Para ello, se promoverá la creación de organizaciones, cooperativas, empresas comunales de servicios, como fuentes generadoras de empleo, de ingresos, de productos y servicios de calidad, profundizándose así el concepto de desarrollo socioeconómico local.

Ante todo esto debemos añadir que el entorno, lejos de ser estático es muy cambiante, lo que exige empresas con estructuras ágiles y adaptables a las transformaciones sociales. En este terreno las pequeñas empresas tienen unas indudables ventajas sobre las grandes, que son auténticas armas estratégicas que deben desarrollar y que son tres: flexibilidad, contacto directo con la clientela y segmentación de los mercados. La explotación de estas ventajas o armas por parte de las microempresas del municipio de Murcia, tal y como han indicado los emprendedores en las evaluaciones llevadas a cabo, son las más sólidas garantías de éxito de estos negocios.

BIBLIOGRAFÍA

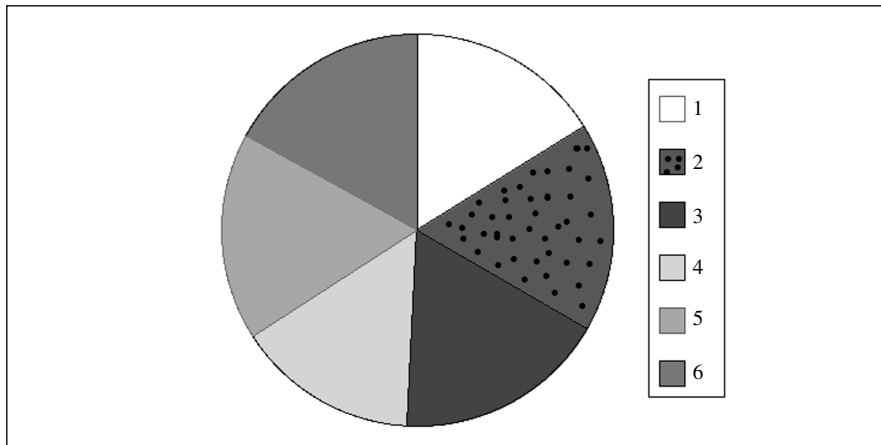
- Angelelli, P., y Graña, F. (1999): "Creación de empresas industriales en el partido de Gral. Pueyrredon: marco conceptual y estudio de casos". Universidad Nacional de Mar de la Plata, Argentina, <http://www.uv.es/motiva/MPResultados.htm>
- Gulati, R., Noria, N., y Zaheer, A. (2000): "Strategic networks", *Strategic Management Journal*, nº 21, pp. 203-215.
- Johnson, G., y Scholes, K. (2002): *Dirección estratégica*. Prentice Hall. Madrid.
- Koza, M.P., y Lewin, A.Y. (1998): "The co-evolution of strategic alliances", *Organization Science*, vol. 9, nº 3, may-june, pp. 255-264.
- López Pellicer, J.A. (2003): *Autonomía territorial y competencias municipales. El pacto local en la Región de Murcia*. Cuadernos del Consejo Jurídico de la Región de Murcia, nº 2.
- Martínez Carrión, J.M., y Tovar Arce, M. (2002): "La población y su hábitat. Un análisis de las causas y consecuencias de la emigración en la economía globalizada", Curso de Verano: Cooperación y Conflictos. Universidad Politécnica de Cartagena.
- Masson, C.M. (1997): "Creación de firmas. Maestría de economía y desarrollo industrial con mención en Pymes". Universidad de Mar de Plata. Argentina.
- Menguzzato, M. (1992): "La cooperación: una alternativa para la empresa de los 90", *Revista de Dirección y Organización*, nº 4, pp. 54-62.
- Menguzzato, M., y Renau, J. (1992): "La dirección estratégica de la empresa: Un enfoque innovador de Management", Ed. Ariel Economía, 1991, pp. 348-412.
- Rivero, F.; Avila, M.T., y Quintana, L.G. (2001): *La promoción integral de la microempresa*. Editorial Polular, Madrid.
- Sebrae (1999): "Dirección estratégica 1999-2000", Edición Sebrae, serie documentos.
- Vila M., Ferro C., y Rodríguez, M. (2000): "Agrupamientos sectoriales territoriales (A.S.T.): reflexiones acerca de los recursos compartidos", *Revista de Economía y Empresa*, nº 40, vol. XIV (2º época), 3º cuatrimestre, pp. 87-101.
- Yoshino, M.Y., y Rangan, U.R. (1996): "Las alianzas estratégicas. Un enfoque empresarial a la globalización". Ariel Sociedad Económica. Barcelona.

A. J. Briones Peñalver

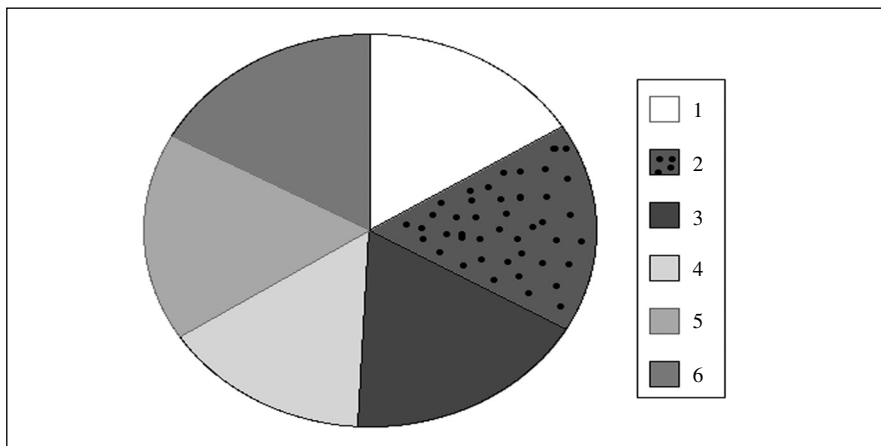
VARIABLE 1.
 TABLA 1. INNOVACIÓN DE LA IDEA EMPRESARIAL

	I	II
I + D en tecnología clave.	5,33	4,17
Incorporar nuevos productos y servicios	5,60	5,50
Mejorar los productos y servicios	5,73	6,17
Adquirir procesos técnicos externos	5,00	4,83
Evaluando los sistemas llevando comparaciones	5,60	4,83
Contar con personal altamente cualificado en tecnologías.	5,60	4,17

EMPRENDEDORES EN FORMACIÓN



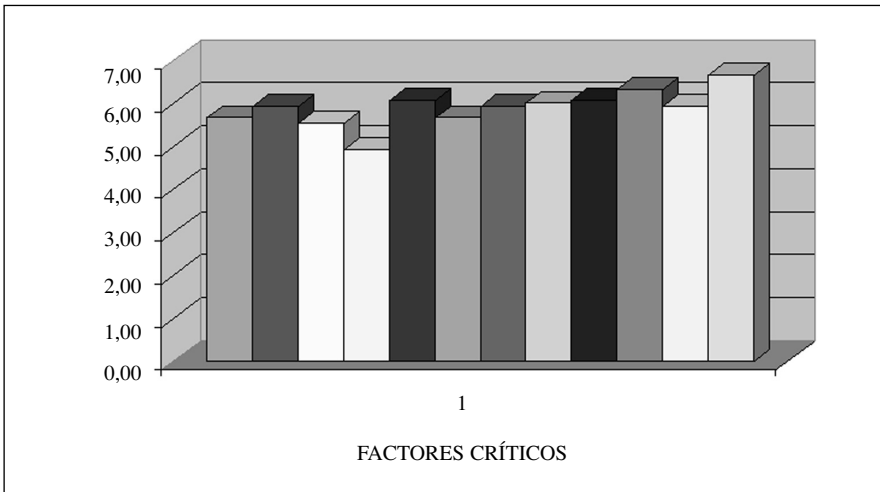
MICROEMPRESAS CREADAS



VARIABLE 2.
 TABLA 2. EVOLUCIÓN DE LA EMPRESA RESPECTO
 A LA COMPETENCIA

Especialización en un segmento de mercado	5,67
Perfeccionamiento de productos	5,93
Desarrollo de nuevos productos	5,53
Precio inferior a la competencia	4,93
Calidad del producto	6,07
Reducción de costes	5,67
Calidad de las materias primas	5,93
Experiencia del personal	6,00
Preparación y formación del personal	6,07
Orientación y servicio al cliente	6,33
Amplia gama de productos	5,93
Reputación de la empresa	6,67

COMPARACIÓN DE LA EMPRESA

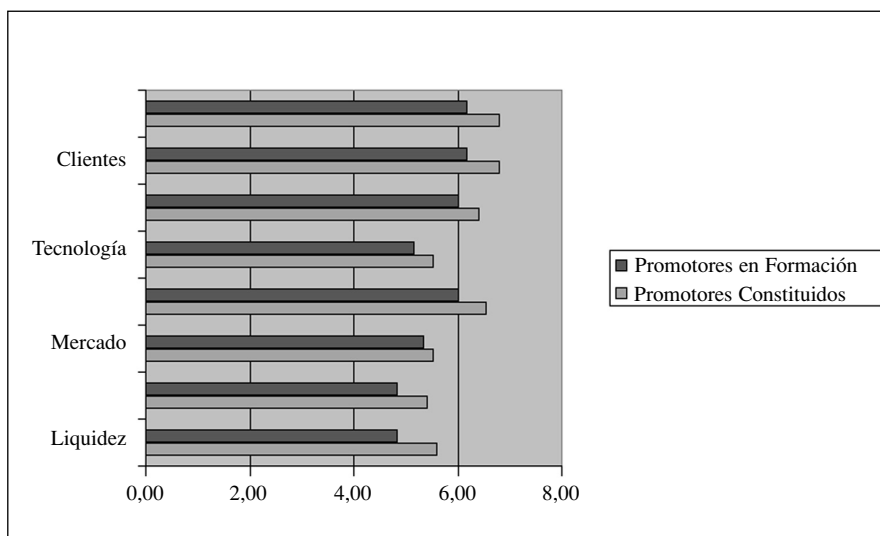


A. J. Briones Peñalver

VARIABLE 3.
TABLA 3. OBJETIVOS EMPRESARIALES

GRUPOS	I	II
Liquidez	5,60	4,83
Costes	5,40	4,83
Mercado	5,53	5,33
Calidad	6,53	6,00
Tecnología	5,53	5,17
Personal	6,40	6,00
Clientes	6,80	6,17
Reputación	6,80	6,17

OBJETIVOS EMPRESARIALES

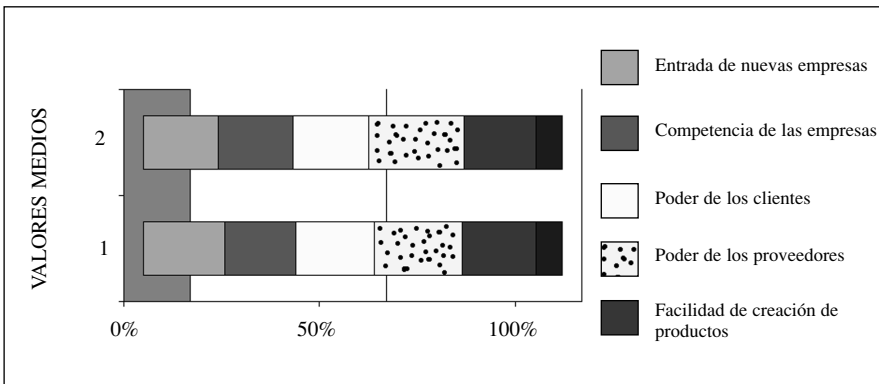


Una visión de las microempresas...

VARIABLE 4
TABLA 4

INFORMACIÓN DEL SECTOR	I	II
Entrada de nuevas empresas	4,67	4,33
Competencia de las empresas	4,07	4,33
Poder de los clientes	4,47	4,33
Poder de los proveedores	5,07	5,50
Facilidad de creación de productos	4,20	4,17

INFORMACIÓN DEL SECTOR EMPRESARIAL

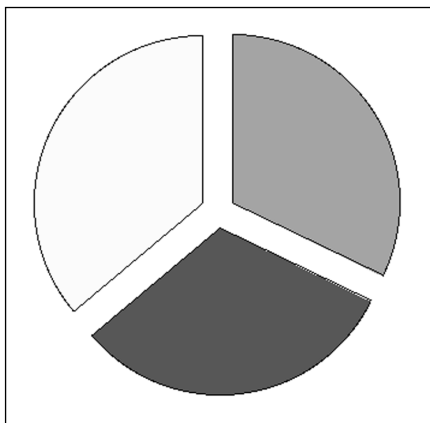


A. J. Briones Peñalver

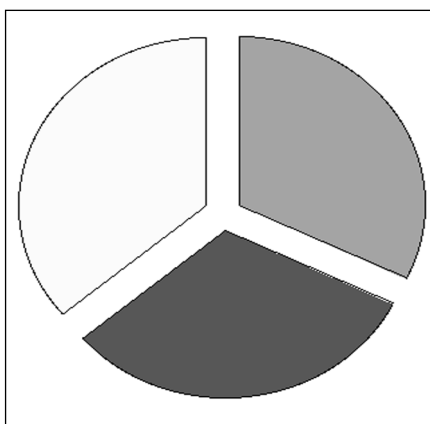
VARIABLE 5.
TABLA 5. ESTANDARIZACIÓN DE BIENES Y SERVICIOS

GRUPO DE PROMOTORES	P. FORMACIÓN	P. CONSTITUIDO
Industria con base tecnológica	4,38	5,50
Suministro de materiales a la industria	4,27	5,50
Servicios y contratos de mantenimiento	4,89	5,80

PROMOTORES EN FORMACIÓN

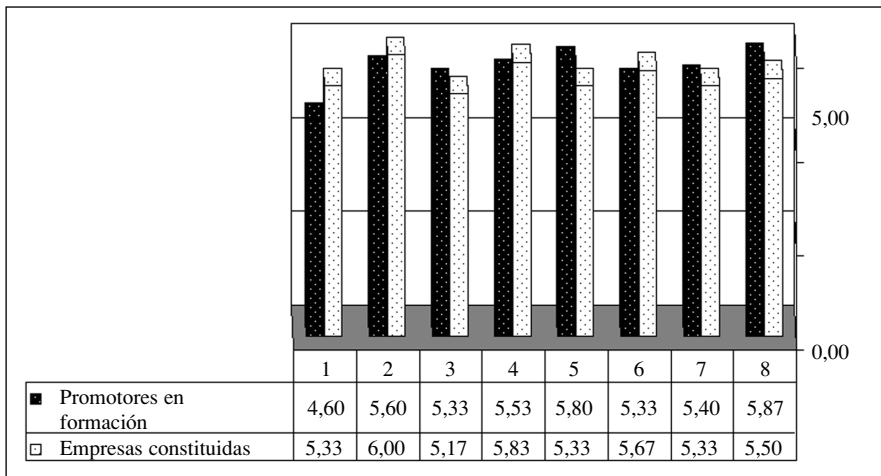


PROMOTORES CONSTITUIDOS



VARIABLE 6.
 TABLA 6. INSTRUMENTACIÓN DE MEDIDAS DE COOPERACIÓN CON
 EL RESTO DE PROMOTORES DE LAS MICROEMPRESAS

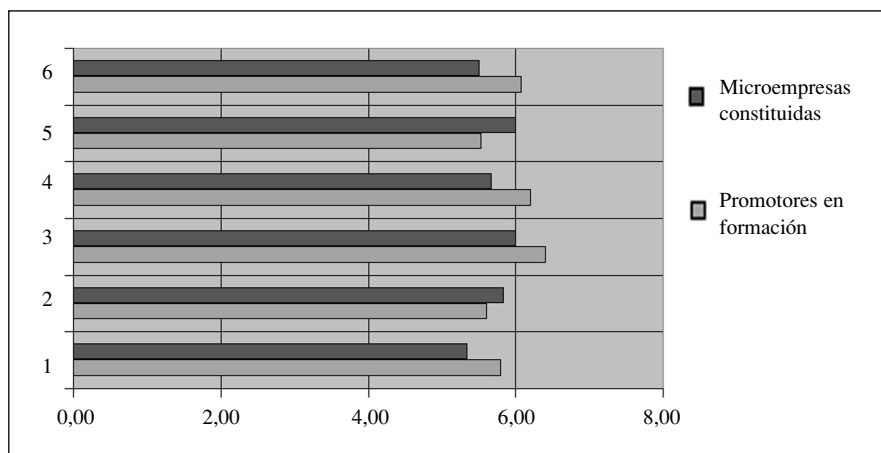
	I	II
Evaluación de las condiciones en cuanto a medios y recursos	4,60	5,33
Lograr credibilidad, participación y aceptación política, social y técnica	5,60	6,00
Definir expectativas, propósitos, duración y nivel de resultados	5,33	5,17
Clarificar los roles, responsabilidades y compromisos de los participantes	5,53	5,83
Obtener el respaldo institucional de la Agrupación de Desarrollo	5,80	5,33
Realizar pruebas piloto para mejorar la calidad	5,33	5,67
Asignar los recursos presupuestados de acuerdo con los proyectos	5,40	5,33
Informar y dialogar con el personal y todos los agentes implicados	5,87	5,50



A. J. Briones Peñalver

VARIABLE 7.
TABLA 7. FACTORES DE ÉXITO EMPRESARIAL

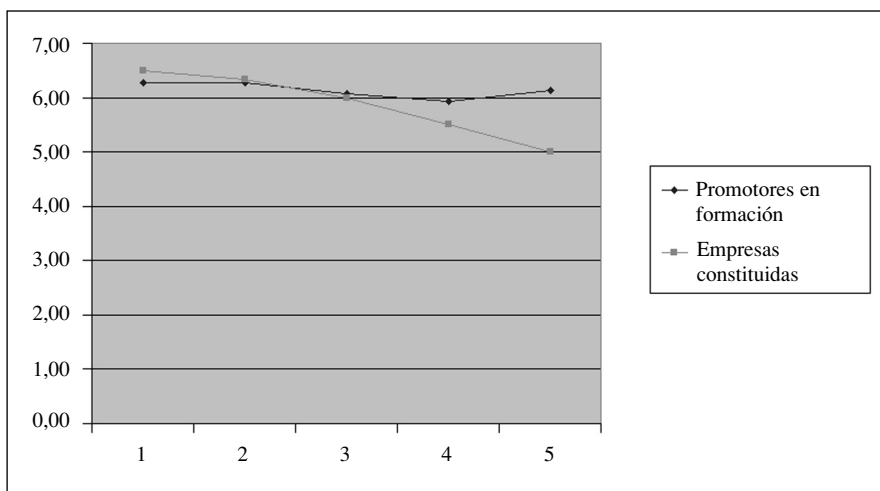
	I	II
Sólidas relaciones entre los elementos empresariales	5,80	5,33
Trabajar con los proveedores	5,60	5,83
Comunicación con los clientes	6,40	6,00
Trabajo en equipo	6,20	5,67
Políticas para mejora el entorno	5,53	6,00
Proyectos de cooperación empresarial	6,07	5,50



Una visión de las microempresas...

VARIABLE 8.
TABLA 8. USO DE APLICACIONES INFORMÁTICAS

	I	II
Reducción de tiempo y de costes	6,27	6,50
Conocimiento mejor de la empresa	6,27	6,33
Sistemas de decisión e información	6,07	6,00
Mejores relaciones con proveedores	5,93	5,50
Relaciones de calidad con clientes	6,13	5,00

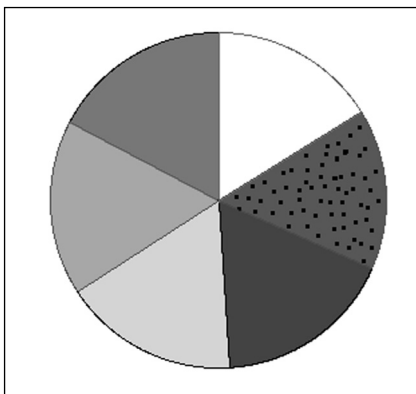


A. J. Briones Peñalver

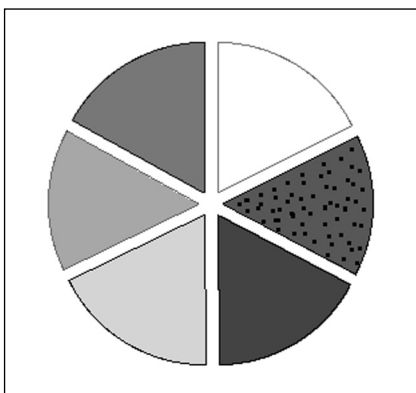
VARIABLE 9.
TABLA 9. USO DE LAS TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN COMO
APOYO A LOS PROYECTOS DE COOPERACIÓN

	I	II
Las peticiones y entregas se efectuarán en las fechas	6,60	5,83
Los costes de los proyectos quedan dentro del presupuesto	5,73	5,17
Posibilita la involucración y la información en los participantes	6,40	5,67
Gestión eficaz y trabajo en equipo en los proyectos	6,27	6,00
Los proyectos de cooperación alcanzan su objetivo	6,33	5,17
Permiten aumentar las relaciones entre los agentes	6,33	5,67

PROMOTORES EN FORMACIÓN



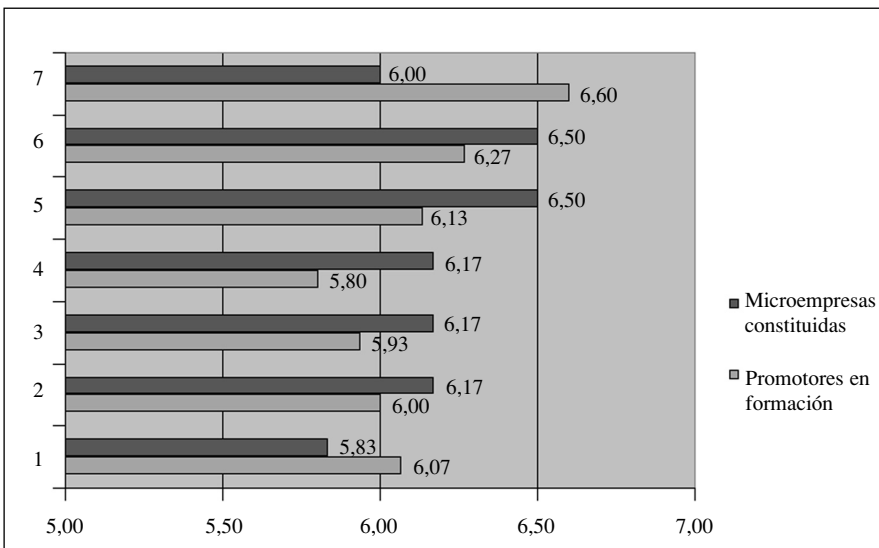
MICROEMPRESAS CONSTITUIDAS



Una visión de las microempresas...

VARIABLE 10.
 TABLA 10
 OTRAS RAZONES DE ÉXITO DE LA GESTIÓN EMPRESARIAL GRUPOS
 DE PROMOTORES

	I	II
Garantizar la existencia y la supervivencia de la empresa	6,07	5,83
Ventaja competitiva duradera y sostenible	6,00	6,17
Capacidad de adaptación y optimización	5,93	6,17
Control de resultados respecto a los programas	5,80	6,17
Trabajar para aumentar el valor de la empresa	6,13	6,50
Capacidad de aprendizaje e innovación	6,27	6,50
Eficacia en la gestión empresarial	6,60	6,00



A. J. Briones Peñalver

FIGURA 1.
DIAGRAMA DE FLUJOS PARA CONSOLIDACIÓN DE PROYECTOS MICRO

