



**Universidad  
Zaragoza**

# Trabajo Fin de Grado

## Guía Práctica del Emprendedor El autoempleo como solución

Autor

**D. Domingo Guillén Figuerola**

Directora

**Dña. Carmen Marcuello Servós**

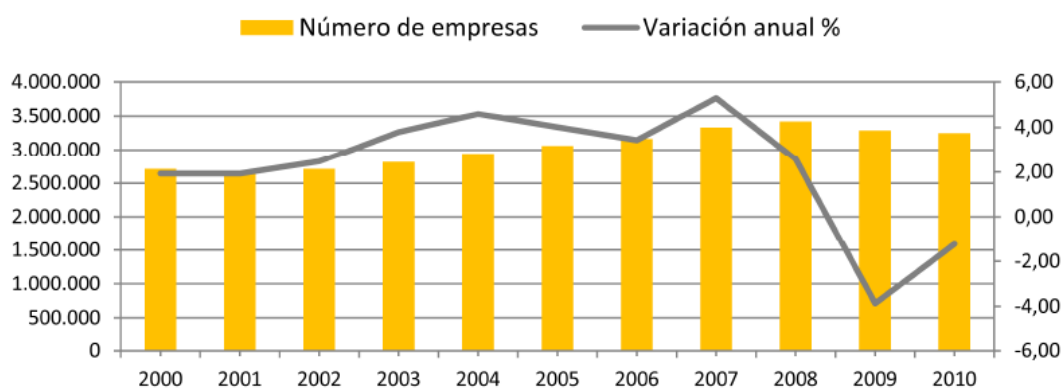
Facultad de Empresa y Gestión Pública (Campus de Huesca)  
2013

## **INDICE**

<b>1.- INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>3</b>
<b>2.- PROCESO DE CREACIÓN DE UNA EMPRESA.....</b>	<b>5</b>
<b>3.- PERFIL DEL EMPRENDEDOR.....</b>	<b>7</b>
<b>4.- LA IDEA.....</b>	<b>10</b>
<b>5.- EL ENTORNO.....</b>	<b>11</b>
<b>6.- PLAN DE ESTRATÉGICO.....</b>	<b>15</b>
<b>7.- RECURSOS HUMANOS.....</b>	<b>20</b>
<b>8.- VIABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA.....</b>	<b>26</b>
<b>9.- FORMAS JURÍDICAS DE LA EMPRESA.....</b>	<b>30</b>
<b>10.- AUTORIZACIONES ADMINISTRATIVAS.....</b>	<b>39</b>
<b>11.- CLAVES PARA GESTIONAR A LARGO PLAZO. INNOVACIÓN.....</b>	<b>44</b>
<b>12.- CONCLUSIONES.....</b>	<b>50</b>
<b>13.- BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>52</b>

## 1.- INTRODUCCIÓN.

En el momento actual una de las claves para la mejora económica y la bajada de la tasa de desempleo es la orientación hacia el autoempleo. Según estudios realizados por el Ministerio de Industria y comercio reflejados en su documento de “Iniciativas emprendedoras en la Universidad Española”, la propensión a elegir esta modalidad profesional todavía es muy baja con respecto a otras alternativas del mercado. Esta estrategia socio-económica lejos de verse incrementada y fomentada con el aumento de los parados, está en recesión como podemos ver en la estadística presentada por el Ministerio de Industria, Energía y Turismo en su retrato de las PYME 2012 en el que se ve claramente como desciende desde 2007 el porcentaje de creación de empresas.



*Gráfico 1.1 Evolución de empresas y variación anual (%). Fuente INE, DIRCE 2011.*

En un contexto económico como el actual con una tasa de desempleo del 24,63%, según la encuesta de población activa de julio de 2012, y que pasa a ser del 54% entre los jóvenes menores de 25 años, es necesario un cambio de mentalidad y fomentar el espíritu empresarial de tal manera que se precisa una mayor educación emprendedora desde las escuelas, institutos y universidades.

Este análisis previo se ve respaldado por diferentes teorías, que afirman que la creación de nuevos negocios, crea empleo, intensifica la competencia en los mercados, y produce aumentos en la productividad a través del crecimiento económico y la innovación (GiSeung, 2008). Por lo tanto, el emprendimiento es la base del desarrollo

económico de una población, región o país. Coincidiendo con estas afirmaciones opino que la base para el crecimiento y la recuperación económica pasa por fomentar la iniciativa empresarial, detectar los futuros creadores de empresas y facilitar la creación de los nuevos proyectos que plasmen las ideas de negocio de los emprendedores.

El Objetivo de este proyecto es presentar unas bases que faciliten a los jóvenes la propuesta y creación de una empresa estableciendo unos requisitos mínimos para el lanzamiento de una idea y que a través de un método permita estructurarla para implantar un negocio propio y acceder al autoempleo.

Este estudio pretende ser una ayuda básica para aquellas personas que se plantean el trabajo por cuenta propia como su opción profesional de futuro. A lo largo de esta propuesta pretendo analizar la figura del emprendedor y establecer unos pasos que sirvan de guía para aquellos que se enfrentan a la realidad cuando deciden poner en marcha su propia empresa. Debe de quedar claro que se trata de un guión estándar que deberá ser completado con los conocimientos necesarios para la gestión y dirección de la nueva empresa.

No sólo se trata de un estudio teórico sino que está basado tanto en la experiencia propia resultado de mi trabajo en los comités de dirección de importantes empresas a lo largo de quince años, como de mi experiencia como socio fundador de una empresa, proyecto en el que me tuve que enfrentar con las barreras que cualquier emprendedor hoy en día se va a encontrar a la hora de desarrollar su idea.

## 2.- PROCESO DE CREACIÓN DE UNA EMPRESA.

Existen muchas teorías (nota 1) que explican el proceso de creación de una empresa. Para esta presentación me he decantado por la que lo define en tres fases: gestación, creación y consolidación. Es el comportamiento habitual centrar los esfuerzos en la gestación y en la creación y posteriormente una vez en marcha olvidarse de establecer un plan de consolidación. Como dato, puedo aportar que la principal tasa de fracaso empresarial se centra en los tres primeros años de vida de la empresa. Es por esto que no podemos olvidar que una vez terminado el trabajo de implantación, se deberán articular las acciones, servicios y programas orientados a la consolidación de la empresa para ofrecer un seguimiento de las principales variables, establecer los objetivos a corto y largo plazo y dar apoyo a sus principales necesidades.



*Cuadro 2.1*

**2.1.-LA FASE DE GESTACIÓN.** En mi opinión es la más importante ya que es donde realmente nace el concepto de la empresa. Es aquí el primer punto que deberemos analizar centrándonos no sólo en la idea que queremos desarrollar sino en el perfil del emprendedor. No todo el mundo sirve para empresario y si realmente no estás preparado personalmente para afrontar el reto, estás abocado al fracaso antes de comenzar.

Nota 1.

Reynolds (1997) plantea un proceso de creación que atraviesa por cuatro etapas: concepción, gestación, infancia y adolescencia.

Coll y Cuñat. Estudio de la Universidad Complutense de Madrid.: Gestación, Decisión de comienzo, Creación y Consolidación

Son muy distintos los factores que inician la gestación de una idea empresarial, como la experiencia o la formación, pero normalmente el proceso no se dispara hasta que no surge la necesidad como opción para acceder a un puesto de trabajo o la existencia de una oportunidad determinada. En caso de que apliquemos el criterio de necesidad, el resultado de la supervivencia empresarial es menor. La empresa debe lanzarse como consecuencia de la identificación de una oportunidad de mercado sólo así estaremos afianzando las bases sólidas para el desarrollo de nuestro proyecto.

**2.2.- LA FASE DE CREACIÓN DE UNA EMPRESA** corresponde al período en el cual la persona analiza la viabilidad de su idea empresarial y, a partir de su análisis, decidir si la ponen en marcha. Es la parte más teórica y objetiva. Cada vez son menos los emprendedores que se lanzan a un nuevo proyecto sin realizar previamente un estudio de viabilidad exhaustivo. Por una parte es lógico puesto que es el primer requisito que se exige ante cualquier demanda que presentemos solicitando financiación, subvención, etc. Esta fase es en la que más comúnmente se centra el emprendedor si experiencia.

**2.3.-LA FASE DE CONSOLIDACIÓN DE LA EMPRESA** engloba los primeros 42 meses de existencia de una empresa y tiene que afrontar los problemas del desarrollo de la actividad empresarial. Como decía esta parte no se puede olvidar tras el esfuerzo del lanzamiento del proyecto. Para ello hay que establecer y plasmar por escrito la estrategia que vamos a querer seguir a largo plazo, marcando los objetivos a alcanzar en los periodos que estipulemos y en todas las áreas que determinemos en nuestro negocio. Este es el proceso más complejo ya que se tratará de un estudio dinámico que deberemos ir adaptando en función de cómo se vaya desarrollando nuestro negocio y como vayan afectando sobre él las variables internas y externas. Es un proceso de creación y de adaptación continua.

### 3.- PERFIL DEL EMPRENDEDOR.

Según la definición de Kirzner (1973), los emprendedores, son aquellos individuos que están alerta y descubren oportunidades de negocio. Por lo tanto, la creación de una nueva empresa por parte de un emprendedor es una opción para explotar la oportunidad.

Si revisamos el Informe GEM (Global Entrepreneurship Monitor) 2011 en el que se ofrece información sobre el fenómeno de la creación de empresas y la cultura emprendedora, nos traslada que la participación masculina (61,4%) es superior a la femenina (38,6%). La edad media es de 38 años pero está aumentando la participación de jóvenes y personas maduras en el proceso emprendedor. Igualmente está aumentando la participación de personas con estudios superiores y medios así como personas con rentas bajas. Se duplica la presencia de emprendedores que están en paro. Aumenta la presencia de extranjeros de régimen general y disminuye la de extranjeros de régimen comunitario aunque sigue predominando el emprendedor de nacionalidad española. Finalmente, se contrae la tasa de personas que reconocen tener formación específica para emprender.

- |   |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Hombre</li><li>• 38 años</li><li>• Autoempleado</li><li>• Nacionalidad española</li><li>• Movilidad geográfica similar al resto de la media de ocupados</li></ul> |
|---|

*Tabla 3.1.*

No todo el mundo está preparado para iniciar su carrera como emprendedor. Según diferentes investigaciones, se debe de tener una serie de propiedades para conseguir el éxito en la aventura de la empresa. Una persona que pretende crear su negocio debe de poseer las siguientes características:

*3.1.1.-Necesidad de conseguir logros.*

*3.1.2.-Control interno.*

*3.1.3.-Tolerancia a la ambigüedad y capacidad de asumir riesgo.*

*3.1.4.-Orientación a la oportunidad.*

*3.1.5.-Fuerte compromiso.*

*3.1.6.-Insatisfacción con el trabajo asalariado. Debe de tener clara su orientación a ser empresario y no verlo sólo como una alternativa a una situación sociolaboral.*

*3.1.7.-Seguridad personal.*

*3.1.8.-Formación.*

*3.1.9.-Entorno familiar y social adecuado y motivante.*

*3.1.10.-Control del temor a fracaso.*

Entre ellas y según mi experiencia personal creo que es básico tener capacidad para asumir riesgo, un fuerte compromiso de tal manera que creas tanto en tu proyecto que superes los momentos de duda en los que te encuentras cuando surgen los inconvenientes y un extremo control del temor al fracaso de forma que el miedo no frene tu inquietud emprendedora.

Además de contar con el perfil emprendedor hay una idea muy interesante contemplada en los estudios del modelo de Krueger y Brazeal (1994) que establece que a la hora de tomar la decisión de emprender un proyecto no basta con tener el deseo y ver la viabilidad del proyecto, ni siquiera con cumplir con todos los requisitos personales que hemos establecido, sino que hace falta un suceso desencadenante de forma que nos haga pasar de la intención a los hechos de fundar la empresa. Este modelo explica que además del potencial hay que tener en cuenta cómo influye de forma favorable o desfavorable el entorno personal para apoyar la decisión de crear el nuevo negocio.

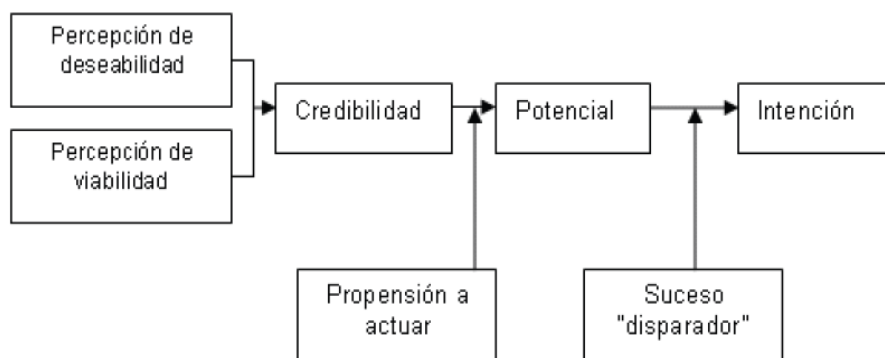


Tabla 3.2. Modelo del Potencial emprendedor de Krueger y Brazeal (1994).

Otro punto a tener en cuenta son las capacidades y habilidades necesarias del emprendedor y entre muchas estudiadas pasaría a destacar las siguientes:

*3.2.1.- Capacidad para tomar decisiones.* Es clave que seamos capaces de tomar decisiones difíciles cuando nos enfrentamos a un nuevo negocio y más aun cuando en muchos casos estas decisiones son sobre temas que no dominamos. La inseguridad puede limitarnos hasta tal punto que no deje bloqueados en cualquiera de las fases de puesta en marcha de la empresa porque no tengamos claro el enfoque del negocio o nos detengamos ante nuevos problemas a los que no encontremos solución clara. En la capacidad para tomar decisiones difíciles influye de forma directa la experiencia y la formación del emprendedor.

*3.2.2.- Adaptación al cambio.* Cambios en el mercado, innovaciones tecnológicas, modificaciones legislativas... Cada vez estamos más inmersos en procesos de cambio. El mercado está continuamente moviéndose y debemos adaptarnos permanentemente a las nuevas realidades. Debemos de ser lo suficientemente rápidos y valientes para corregir la trayectoria de nuestra empresa en función de las variables que nos afectan alrededor.

*3.2.3.- Capacidad creativa.* Ligado al proceso de cambio, el ser directores de nuestro negocio implica tener la capacidad de innovar y no sólo nosotros si no que sepamos arrastra a nuestro equipo en esta dirección de tal manera que toda la empresa sea capaz de mantenerse en una evolución permanente que garantice su continuidad.

3.2.4.- *Capacidad de planificación.* La planificación es una cualidad clave que nos va a permitir tanto anticiparnos como reducir riesgos esperados, dejándonos más tiempo para la gestión de los inesperados. A lo largo de cada día surgen innumerables situaciones que te exigen tomar decisiones que afectan directamente a la rentabilidad del negocio. Es por esto que debemos planificar lo máximo posible de tal manera que aquellos sucesos que sean previsibles los tengamos realmente atados y no nos resten tiempo que emplearemos en hacer frente a los imprevistos.

3.2.5.- *Liderazgo y empatía.*- Todo emprendedor debe poseer estas cualidades para facilitar la fidelización y el crecimiento tanto con el cliente interno como con el externo. Es básico ser capaces de rodearnos de un equipo que crea en nuestro proyecto, lo apoye y le ayude. Aquí quiero destacar que aunque seamos el único empleado de nuestra empresa debemos de utilizar nuestra capacidad de liderazgo y empatía con el entorno que afecta directamente al negocio (bancos, proveedores, clientes, medios de comunicación...). Debemos crear un equipo externo que apuesten por nuestra empresa.

## **4.- LA IDEA.**

Quien detecta una oportunidad de negocio en el mercado y se plantea seriamente la posibilidad de explotarla se enfrenta a una serie de interrogantes:

4.1.1.- *¿En qué consiste exactamente mi idea?*

4.1.2.- *¿Reúno las características personales y profesionales para poner en marcha un proyecto de estas características?*

4.1.3.- *¿Voy a emprender el proyecto sólo o en compañía de otros socios?*

4.1.4.- *¿Es éste el mejor momento?*

4.1.5.- *¿A quién tengo que dirigir mi oferta?*

4.1.6.- *¿Qué volumen de clientela puedo llegar a alcanzar?*

4.1.7.- *¿Cuánto debo producir y dónde debo localizar mi empresa?*

4.1.8.- *¿Cuál debe ser el precio de mis productos y cómo debo darlos a conocer?*

4.1.9.- *¿Qué inversiones debo efectuar y cómo las puedo financiar?*

4.1.10.- *¿Es rentable el proyecto?, ¿qué volumen de ingresos puedo esperar?, ¿cuáles serán los gastos?*

*4.1.11.-¿Debo comenzar como empresario individual o debo constituir una sociedad?*

*4.1.12.-¿Qué obligaciones legales debo observar para la puesta en marcha?*

*4.1.13.-¿Qué personal voy a necesitar?, etc.*

Esto genera un trabajo previo de definición de la idea. En base a las respuestas sentaremos los cimientos de nuestro proyecto. Debemos ser realistas y tener una visión objetiva de nuestro planteamiento. Puede ser un buen ejercicio dejar leer el esquema previo a alguien totalmente ajeno para recibir su feedback de tal forma que nos traslade su visión y nos ayude a percibir la realidad. En caso de que pongamos en práctica esta experiencia, no debemos criticar el resultado sino intentar ajustarnos a él puesto que la imagen será buena o mala pero es la percepción externa de nuestro trabajo y si no la consideramos correcta deberemos incorporar los elementos necesarios para orientarla hacia el objetivo que deseamos. Este punto es uno de los momentos críticos que marcarán el éxito o el fracaso a la hora de emprender un negocio. Si no nos paramos a pensar y a analizar claramente qué es lo que vamos a hacer, cómo, con quién, a quién va a estar dirigido, es una idea original, etc..., no vamos a crear una base sólida para poder empezar a desarrollar nuestra idea. En mi opinión, es el momento clave en el que debemos plantear la MISIÓN y la VISIÓN de nuestra empresa. Antes de realizar ningún plan de marketing, de viabilidad, análisis del entorno..., debemos tener muy claro qué es lo que queremos hacer, cómo lo vamos a hacer y dónde queremos llegar.

## **5.- EL ENTORNO.**

Podemos tener una idea estupenda y ser un perfil modélico de emprendedor pero no sólo con eso vale. Una vez que hemos visto la parte interna de nuestra creación deberemos ver cómo se adapta al entorno y analizar la viabilidad de la misma. Tendremos en cuenta que un proyecto puede ser válido en una ubicación pero un absoluto fracaso en otra por lo que deberemos realizar un análisis previo que nos garantice que el posicionamiento que decidamos presenta las mayores garantías de éxito de implantación.

Hay ejemplos de grandes empresas líderes en su sector que han fracasado por no tener la capacidad de adaptarse al entorno. Un ejemplo es Kodak. Durante los años 80 era totalmente la empresa dominante en el segmento fotografía, hasta que nació la tecnología digital. Kodak tuvo la oportunidad de desarrollar esta nueva tecnología pero la desechó amparándose en su liderazgo. A día de hoy la empresa ha desaparecido. Con este ejemplo quiero resaltar la importancia de este punto. Si grandes empresas consolidadas han caído por una falta de visión de mercado, fácilmente se puede predecir qué ocurrirá con un proyecto de nueva creación si no está perfectamente adaptada a su entorno.

Deberemos realizar un análisis de la demanda de nuestra idea en el entorno donde nos queramos ubicar. Descubrir el perfil del consumidor, tendencia y evolución del mercado, cuota de mercado accesible, etc.

No nos podemos olvidar de estudiar a la competencia. Deberemos saber quiénes van a ser nuestros competidores y todas sus características. Estudio de precios, servicios, imagen, procedimientos, grado de fidelización. Con todo esto calcularemos nuestras posibilidades de penetración en el mercado.

Por último deberemos de fijarnos en cuestiones más generales e incluso no controladas por la empresa pero que influirán en el desarrollo de ésta, como los canales de distribución, temas culturales, aspectos legales, etc.

Respecto a este punto hay infinidad de estudios pero existe una coincidencia más o menos generalizada sobre las cuestiones básicas del entorno que afectan negativamente a un proyecto:

*5.1.1.-La presión competitiva sea muy elevada o la demanda efectiva muy reducida (Green, 1998; Westhead y Moyes, 1992; Hart y Gudgin, 1994).*

*5.1.2.-Las infraestructuras no resulten adecuadas o las empresas se ubiquen de forma dispersa y mal comunicada (Krugman, 1991; Audretsch y Fritsch 1994).*

*5.1.3.-La disponibilidad de recursos financieros susceptibles de ser empleados en nuevos proyectos sea escasa (Gompers, 1999; Comisión Europea, 2003).*

*5.1.4.La accesibilidad a materias primas, tecnologías innovadoras, servicios o recursos humanos sea compleja (Birley y Westhead, 1993; Hart y Gudgin, 1994, Keeble y Walker, 1994; Garofoli, 1994).*

*5.1.5.-El Entorno legal y administrativo estén excesivamente regulados o poco sensibilizados (Hart y Gudgin, 1994).*

Podemos decir que este es un estudio primario antes de profundizar en el análisis del entorno. Una vez que creemos tener detectado dónde queremos desarrollarnos, pondríamos en marcha un estudio en profundidad en el que desarrollaríamos las siguientes etapas (Sapp y Smith, 1984):

*5.2.1.- Identificación de las fuerzas del entorno próximo y remoto:* Deberemos realizar un listado de las variables que puedan afectar al desempeño de nuestra empresa tanto a corto, medio como a largo plazo.

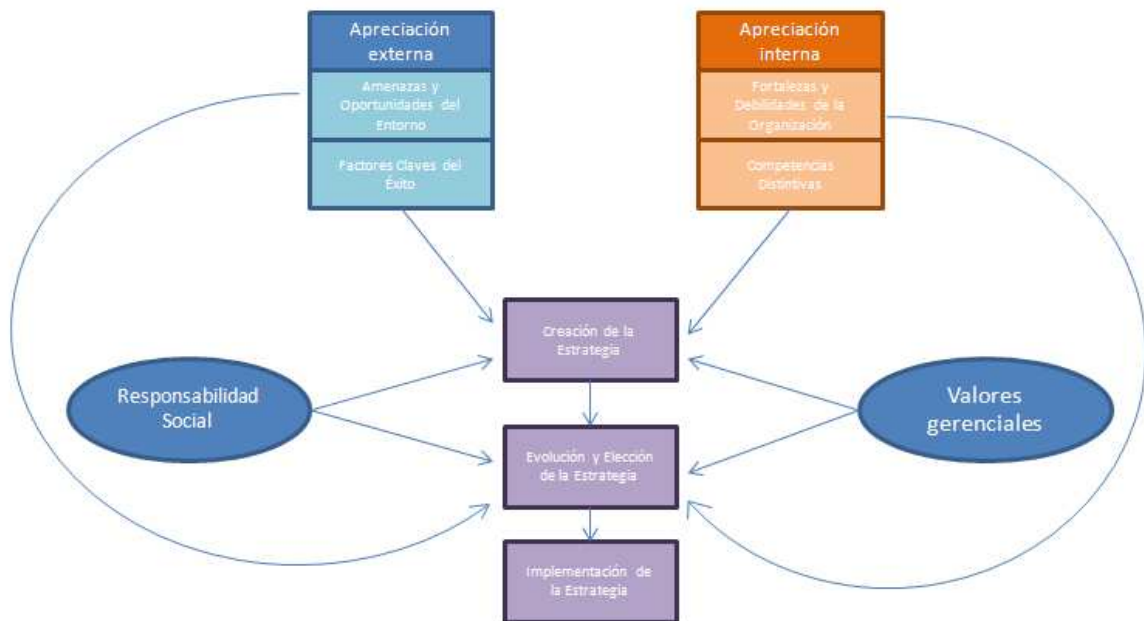
*5.2.2.- Identificación de las variables clave:* Una vez identificadas las variables deberemos diferenciarlas en función de la importancia de su aportación a la garantía de éxito o fracaso de la empresa de tal manera que podamos priorizar la gestión y control de dichas variables según su grado de aportación de valor al proyecto.

*5.2.3.- Recolección y análisis de información relevante:* Se recaba la información requerida para el análisis de las fuerzas del entorno y se sintetizan los resultados.

*5.2.4.- Identificación de oportunidades y riesgos:* Se analiza detalladamente cada una de las oportunidades y riesgos identificados describiendo su posible impacto en caso de materializarse.

El primer modelo formal de análisis de riesgos y oportunidades fue creado en 1965 y responde al modelo DAFO. Cuarenta y cinco años después sigue usándose aunque complementado con un enfoque hacia la ventaja competitiva en el entorno. La

aplicación para la implementación de la estrategia se puede resumir en la siguiente figura.



*Figura 9.1. Modelo SWOT. Mintzberg et al. 1998.*

*5.2.5.- Elaboración del pronóstico y supuestos:* Una vez que conocemos las variables claves, tenemos la máxima información sobre el entorno, y hemos determinado las oportunidades y los riesgos ante los que nos vamos a encontrar, construiremos los posibles supuestos de tal manera que conozcamos los diferentes caminos hacia donde puede tender la empresa. Con esto, tendremos preparadas las correcciones necesarias para cada una de las alternativas minimizando el riesgo del proyecto.

*5.2.6.- Elaboración del informe de resultados:* Es importante realizar un informe recogiendo por escrito los puntos anteriores de manera que nos sirva de guía para el trabajo de implantación, pudiendo retomarlo en todo momento adaptándolo a las situaciones que se vayan creando.

## 6.- PLAN ESTRATÉGICO.

Me gustaría comenzar este punto con la definición de la estrategia vista por tres autores distintos:

K. R. Andrews en 1980 definía la estrategia como el “patrón o modelo de decisiones de una empresa que determina y revela sus objetivos, propósitos o metas, que define las principales políticas y planes para lograr esos objetivos y el tipo de negocio que la empresa va a perseguir, la clase de organización económica y humana que es o intenta ser, y la naturaleza de la contribución económica y no económica que intenta aportar a sus accionistas, trabajadores, clientes y a la comunidad”.

M.E. Porter en 1980 la define como “Forma de relacionar la empresa con su medio ambiente y que comprende una acción ofensiva o defensiva para crear una posición defendible frente a las fuerzas competitiva en el sector industrial en que se está presente y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión de la empresa”.

E. Bueno en 1991 nos dice que es un “Modelo de decisión que revela las misiones, objetivos o metas de la empresa, así como las políticas y planes esenciales para lograrlos, de tal forma que defina su posición competitiva, como respuesta de en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de organización quiere ser”.

Si hacemos un análisis de las tres definiciones, yo como emprendedor y creador de mi proyecto buscando la forma práctica de aplicación, me quedaría en este punto con la necesidad de diseñar un modelo en el que se concreten las metas a alcanzar mediante objetivos y planes de acción de tal manera que definamos cuál va a ser nuestra posición en el entorno y cómo vamos a organizar todos nuestros recursos adoptando la actitud deseada y necesaria para conseguir ajustarnos a la VISIÓN que queremos de nuestra empresa.

Para fijar los objetivos debemos de tener como premisa principal “tener presente la filosofía de la empresa” es decir mantener intacta la esencia del proyecto determinada en la visión empresarial.

Tendremos dos tipos de objetivos, atendiendo a su naturaleza:

- **Objetivos cuantitativos.-** Se caracterizan por plantear metas mensurables, expresadas en cifras y cuya efectividad puede ser medida empíricamente tras su materialización. Normalmente reflejarán incrementos en ventas, participación de mercado, rentabilidad, índices de satisfacción y fidelización de clientes, coberturas de stock o de distribución, márgenes, gastos de personal, gastos generales, etc...
- **Objetivos cualitativos.-** Estos proponen metas más genéricas e intangibles. Pueden ser los referidos a imagen, notoriedad, servicio, marca, etc... Se basan más en percepciones por lo que deberemos definir muy claramente cuáles son las herramientas que vamos a utilizar para poder establecer los resultados.

Todos los objetivos irán en base a tres generales que nos garantizarán el éxito y que son comunes a todas las PYME:

**1º. Consolidación: supervivencia en el mercado.**

**2º. Rentabilidad a corto.**

**3º. Crecimiento.**

A partir de este punto, a la hora de definir el resto, tendrán que cumplir una serie de requisitos.

- Objetivos realistas alineados con los recursos de la empresa.
- Alcanzables pero ambiciosos.
- Registrados y comunicados dentro de un plan de empresa.
- Comprensibles.
- Ligados a un solo resultado.
- Acotados en el tiempo.
- En la redacción del objetivo se tiene que empezar por un verbo de acción o consecución

En todo caso, al enumerar los objetivos se debe tener presente que se debe indicar qué se quiere, cuánto se quiere y cuando se quiere conseguir.

Una vez marcados los objetivos deberemos ubicarnos como empresa en la matriz del entorno de tal manera que manejando las variables de marketing mix (4 P's) producto, precio, distribución y promoción definamos la estrategia que nos permitirá alcanzar los objetivos confiriéndonos la identidad en nuestro segmento de actividad. Estos cuatro elementos son controlables dentro de los límites del mercado y de la rentabilidad, por lo que los debemos de ajustar de tal manera que se integren totalmente en nuestro ecosistema empresarial (entorno, cliente, empresa y competencia). Las variables producto y distribución son herramientas a largo plazo, su variación no puede hacerse de forma inmediata por lo que deberemos prestarles especial atención cuando los planifiquemos puesto que no podremos hacer modificaciones que se vean reflejadas de forma inmediata en los resultados de la empresa. El precio y la promoción, dentro de sus limitaciones, van a ser más operativos puesto que se pueden modificar prácticamente de forma inmediata y nos va a permitir mantenernos en línea con los competidores.

Además, a esta clasificación clásica, actualmente le añadimos tres “P’s” más: personas, procesos y evidencias físicas (physical evidences). Esto significa que añadimos la gestión del perfil de las personas que realizan la prestación del servicio, incluimos el peso que tiene los procesos de prestación del servicio y tenemos en cuenta los valores intangibles que influyen en la percepción de la calidad del servicio. Es decir, vamos más allá de los elementos objetivos y tenemos que tener en cuenta todo aquello que está alrededor de nuestra actividad, que influye directamente sobre el cliente y afecta al éxito de nuestro negocio haciéndonos diferentes de la competencia.

Cada decisión sobre estas variables afectará a la percepción de nuestra empresa por parte del cliente y lo hará según en los siguientes términos:

- Producto: Valor para el Cliente.
- Precio: Coste de compra
- Distribución: Conveniencia, comodidad para el cliente
- Promoción: Comunicación y conocimiento de nuestra empresa.

En función de todo lo presentado, estableceremos la estrategia sobre la que basaremos nuestra actividad. Algunos ejemplos pueden ser los siguientes:

- Estrategia de costes.
- Estrategia de diversificación.
- Estrategia de enfoque.
- Estrategia de segmentación, según la cual determinaremos el público objetivo al que dirigimos.

Por último pasaremos a preparar la lista de acciones concretas que aplicaremos para alcanzar los objetivos establecidos. Para definir correctamente una acción hay que dar respuesta a: qué se va a hacer, cuándo se va a hacer, quién lo va a hacer y cuánto dinero se va a destinar para hacerlo.

De modo general, se puede establecer una clasificación de estas acciones en función de la variable de marketing sobre la cual actúen. Como ejemplo se puede hablar de los siguientes planes de acción:

- Sobre el producto:
  - ✓ Ampliación o modificación de la gama.
  - ✓ Nuevas marcas.
  - ✓ Racionalización de productos.
- Sobre el precio:
  - ✓ Modificación de las tarifas de precios y de los descuentos.
  - ✓ Modificación de las condiciones y términos de venta.
- Sobre distribución y fuerza de ventas:
  - ✓ Canales de distribución.
  - ✓ Modificación de las condiciones y funciones de los mayoristas y detallistas.
  - ✓ Reducción de costes de transporte.
  - ✓ Pago de portes.
  - ✓ Mejoras en el plazo de entrega.

- ✓ Aumento del número de vendedores.
- ✓ Modificación de las zonas y rutas de venta.
- Sobre la comunicación:
  - ✓ Realización de campañas concretas: de publicidad, de relaciones públicas, promocionales, etc.
  - ✓ Selección de medios: generales (televisión, prensa, etc.) o sectoriales (revistas especializadas, etc.)
  - ✓ Incentivación y motivación del personal.
  - ✓ Contacto personalizado con distribuidores y clientes, etc.

Como última etapa no nos podemos olvidar de la fase de control. Se trata de un requisito fundamental ya que permite saber si todo el desarrollo ha servido para alcanzar los objetivos pretendidos. A través de este control detectaremos los posibles fallos y desviaciones que se han producido para aplicar las medidas correctoras necesarias lo más rápido posible. Debemos de tener en cuenta que un plan estratégico no es algo fijo e inamovible, y menos en el entorno actual, sino que los controles periódicos implicarán modificaciones. La agilidad para detectar estas necesidades e implantar las medidas correctoras ante cualquier desviación diferenciará nuestra empresa y garantizará su competitividad.

Como resumen, planteo los siguientes consejos que nos ayudarán a crear nuestra dirección estratégica:

- El primer paso es hacer el análisis de nuestro entorno y a partir de él crear nuestro propio plan. Cada empresa es única por lo que debemos crear un plan único sin copiar a otras del sector. Puede servirnos de apoyo la información pero no podemos basarnos exclusivamente en los datos de la competencia para utilizar en el enfoque de nuestro proyecto. El planteamiento que hagamos debe de ser único y diferencial por lo que tiene que tener uno Plan único y diferencial.

- Un plan estratégico debe de tener plasmados resultados concretos. Hay que definir claramente los objetivos y cuantificarlos para poder valorarlos al igual que las acciones determinadas para conseguir estos objetivos deben de ir con el cálculo de los recursos necesarios para implementarlas.
- Nuestra estrategia ha de ser rígida pero flexible. Estará integrada por objetivos a corto y a largo plazo sobre los que se aplicarán las acciones. Aunque esté todo perfectamente definido, debe de ser algo “vivo” que reaccione ante los imprevistos y que se adapte permanentemente a las necesidades de nuestra organización.
- La redacción debe de ser clara y objetiva de tal manera que sea comprensible para aquellas personas que no han participado en su elaboración.
- Debe de estar plasmada en un documento que será revisado periódicamente y que nos permitirá valorar la validez de los planteamientos haciendo un seguimiento en el tiempo y controlando las desviaciones.

## **7.- RECURSOS HUMANOS.**

Llega la hora de preparar la parte más importante de la empresa “las personas”. En nuestro caso como emprendedor diferenciaría entre socios y empleados. Uno de los mayores problemas que se plantean a la hora de garantizar la continuidad de la empresa es las relaciones entre los socios. Normalmente cuando nos lanzamos a un nuevo proyecto nos enfrentamos a un miedo que nos hace tomar la decisión de compartir el riesgo buscando el amparo de los socios. Esta decisión debemos de tenerla muy clara ya que va a condicionar el futuro de la actividad puesto que las relaciones interpersonales y la visión de los negocios es un una mezcla difícil de gestionar.

En el momento que tomamos la decisión de emprender un nuevo proyecto con un socio debemos conocer el objetivo de la asociación y qué cualidades va a aportar a nuestra idea. Nuestro socio como dueño de la empresa va a ser imagen de la misma por lo que debemos establecer de antemano los criterios que vamos a exigir a la empresa y por tanto le vamos a exigir a él. Debemos hacer un análisis de referencias y de su

historial aunque se conozca a la persona ya que la percepción personal en muchos casos difiere de la laboral. Por último deben de quedar definidas tanto las funciones, como los poderes, orden de decisión, etc., siempre por escrito, de tal manera que la empresa se construya sobre una base sólida y evitemos malos entendidos y problemas a lo largo del tiempo.

En cuanto a la gestión de las personas establecería dos trabajos previos a la puesta en marcha del proyecto, independientemente que luego establezca una política de recursos humanos más desarrollada y compleja.

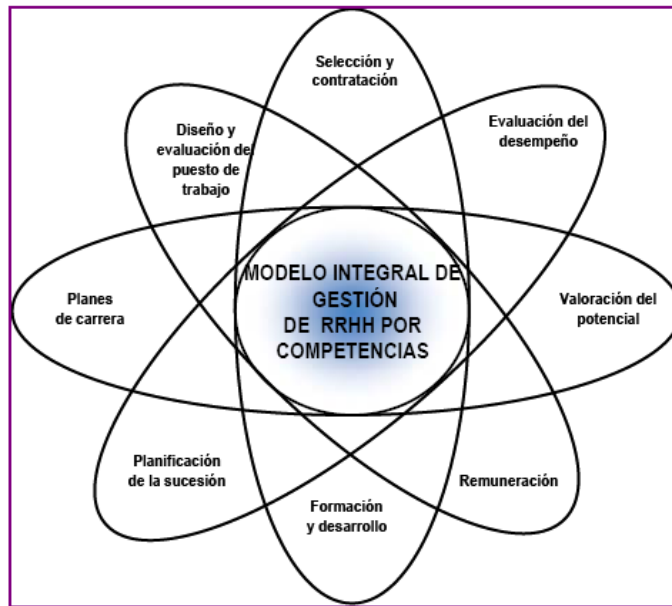
### **7.1.- ESTABLECER LOS PUESTOS Y COMPETENCIAS DE CADA UNO. DEFINIR UN MÉTODO DE EVALUACIÓN.**

Tenemos que crear el organigrama de la empresa, delimitando las funciones y responsabilidades de cada puesto. Lo más normal es que en un inicio sea muy sencillo y esté integrado por pocas personas pero desde el principio hay que establecer los departamentos necesarios, las funciones de cada uno y los responsables.

Debemos tener en cuenta el enfoque a dar en la empresa a la dirección de las personas, considerándolas un recurso y no un coste. Esto cobra especial relevancia en los orígenes y para ello es importante no ver a las personas como un coste a minimizar sino como un recurso que se debe de optimizar para extraer todo su potencial. Hay que olvidar las funciones de personal como un tema aislado de cada puesto o departamento y adoptar una visión integrada con la política de la empresa. Esto supone que interrelacionaremos aspectos como la selección de personal, la formación la administración, evaluación, sistema retributivo, con la estrategia de nuestra empresa.

Las nuevas teorías defienden que debemos buscar en nuestros colaboradores aquellas características y rasgos de comportamiento que necesitan para desarrollar correctamente sus funciones y no centramos exclusivamente en los rasgos que surgen de la identificación de los puestos de trabajo. Esto nos garantizará la correcta elección de los perfiles en cada puesto.

Según los estudios realizados por Hooghiemstra la gestión por competencias respondería al siguiente modelo de interrelación.



*Figura 7.1. Modelo de competencias de Hooghiemstra.*

Se trata de un estudio de los muchos que se pueden encontrar, lo importante para nosotros es tener claro el concepto para poder aplicarlo directamente a nuestro proyecto.

Algunas de las competencias genéricas que podemos utilizar como guía para diferentes perfiles son las siguientes.

*Tabla 7.1.*

Ejecutivos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Razonamiento estratégico.</li> <li>• Liderazgo del cambio.</li> <li>• Gestión de las relaciones.</li> </ul>
Directores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad.</li> <li>• Introducción del cambio.</li> <li>• Sensibilidad interpersonal.</li> <li>• Delegación de responsabilidades.</li> <li>• Trabajo en equipo.</li> <li>• Transferibilidad a diferentes entornos geográficos.</li> </ul>

Empleados	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flexibilidad.</li> <li>• Motivación para buscar información y capacidad de aprender.</li> <li>• Orientación hacia el logro.</li> <li>• Motivación para el trabajo bajo presión del tiempo.</li> <li>• Colaboración en grupos multidisciplinares.</li> <li>• Orientación hacia el cliente.</li> </ul>
-----------	---

*Fuente.- Tejada Fernández T., Navío Gámez A., Grupo CIFO, Universidad Autónoma de Barcelona. (2005): “El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: “Una mirada desde la formación”,*

Una vez detectados y descritos los puestos además de conocer las competencias que requeriremos para cada uno de ellos, crearemos la herramienta para medir los resultados de cada persona y evaluarlos. De tal manera que queden vinculados los objetivos estratégicos que hayamos definido con el desempeño realizado por nosotros y nuestro equipo.

## **7.2.- POLÍTICA SALARIAL.**

Este punto es importante por dos cuestiones. La primera porque la retribución es uno de los elementos más sensibles que afectan al comportamiento de los empleados y la segunda porque dentro de las nuevas empresas es un condicionante clave de fracaso de las relaciones entre los socios. Hay que plasmar de forma muy clara y objetiva la definición de la política salarial de tal manera que no de lugar a errores y que todos los integrantes del nuevo proyecto tengan claro el por qué se les paga y cuánto.

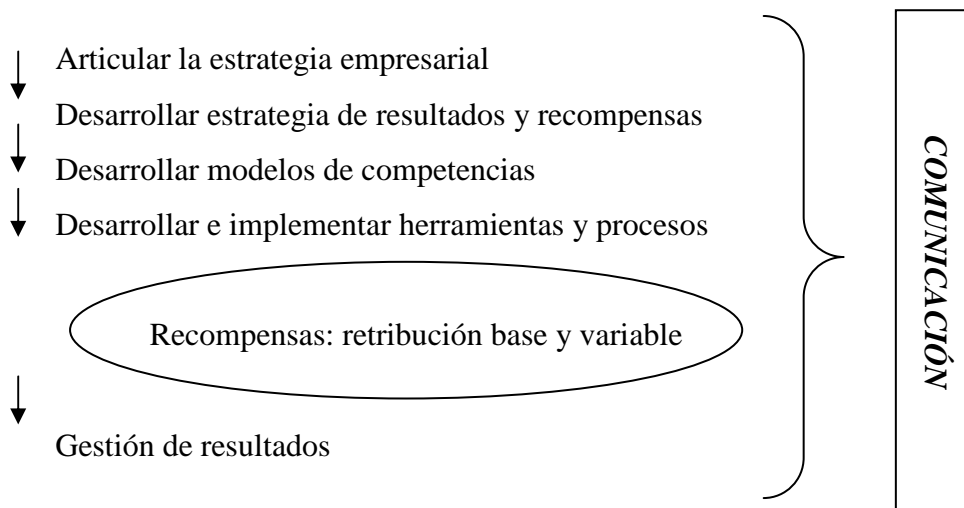
En cuanto a nosotros como dueños hay dos factores a considerar. Primero, si nos hemos decidido a emprender la aventura con algún socio, debemos de ser especialmente cuidadosos en la definición de la forma de remuneración, gastos incluidos en nuestra nómina, porcentajes de reparto de beneficios, etc. En segundo lugar, aunque estemos solos en el proyecto debemos desvincular el gasto privado del gasto de empresa,

pensando siempre que trabajamos por un sueldo y no por cubrir los gastos del consumo particular. La empresa es una cosa y la casa otra.

Para definir el sistema debemos en primer lugar saber si queremos implantar una retribución fija o retribución variable. En cualquier caso esta, debe de estar regida por los siguientes objetivos.

- Vincular la retribución individual con la estrategia empresarial.
- Ser adecuado para poderlo vincular con otros sistemas de RRHH como la formación, captación de personal, control de fugas, gestión de resultados.
- Que sea equitativo y percibido así por todos los empleados.
- Convertirse en factor de motivación de los empleados.
- Atraer a los mejores candidatos.
- Incrementar la productividad.
- Incrementar la competitividad tanto interna como externa.
- Potenciar la mejora del rendimiento y del desempeño.

#### 7.2.1.- Fases de la implantación:



En el momento de crear nuestro plan de remuneración deberemos tener definida la estrategia de la empresa y plantear las recompensas, ya sean fijas o variables, en función del grado de consecución de los objetivos. En segundo lugar, no tendremos en cuenta sólo los resultados de los objetivos cuantitativos sino que para conseguir una evolución, desarrollo y crecimiento del equipo deberemos establecer los modelos de

competencias para cada puesto que premiaremos en función de cómo se aproxime el empleado a cada uno de ellos. Una vez que hayamos realizado este trabajo, definiremos las herramientas y procesos necesarios para medir y aplicar la recompensa. Por último es fundamental gestionar los resultados tanto positivos como negativos con el fin de mantener el crecimiento de los colaboradores. Todo este proceso debe de ir unido a un sistema de comunicación eficaz ya que esto será la base del éxito de la implantación.

Desde mi punto de vista, soy partidario de aplicar siempre una parte de retribución variable cuyos objetivos serían los siguientes:

- Incrementar la importancia del desempeño, es decir, vincular la retribución al desempeño.
- Incrementar la importancia de la implicación.
- Equidad interna y externa.
- Crear la percepción del empleado de la importancia de su trabajo en la consecución de los objetivos generales de la empresa.

Por último para que sea un éxito la implantación, se deberían cumplir los siguientes factores.

- Comunicación y comprensión clara del sistema. Este ha de ser claramente entendido y comprendido de tal manera que todos conozcan y comprendan la aplicación, cuantía y forma de pago como contraprestación por el trabajo.
- Correlación entre resultados y recompensas. Claridad en la medición.
- Equidad interna y externa.
- Recompensa por el grado en la consecución de los resultados clave para el negocio y por la creación de valor.
- Sistema percibido como motivador.

Dentro del sistema de remuneración variable se pueden utilizar numerosas formas. Algunos ejemplos que se pueden implantar son los siguientes:

- Programas diseñados para recompensar empleados de buen desempeño. Planes de variables periódicas en funciones del grado de consecución de acciones concretas.
- Bonos por consecución de objetivos.
- Participación en beneficios.
- Comisiones.
- Beneficios sociales como vacaciones, seguros de vida y salud, tickets restaurante, transporte, vehículo de empresa, etc.
- Incrementos salariales individuales.

## **8.- VIABILIDAD ECONÓMICA Y FINANCIERA DE LA EMPRESA.**

En este punto seguimos en la primera fase de la gestación dentro del protocolo de creación de la empresa y debemos asegurarnos de que financieramente podemos llevar la empresa adelante. Para ello tendremos que hacer un cálculo de beneficios, prever la financiación de tal manera que garanticemos la inversión necesaria para poner en marcha el proyecto y por último garantizar los flujos de tesorería para poder hacer frente a los pagos que nos surjan objeto de la actividad.

**8.1.-LA INVERSIÓN INICIAL.-** Deberemos realizar el cálculo de la cantidad de dinero que necesitaremos para iniciar la actividad. Tendremos en cuenta aspectos como:

*8.1.1.- Compra de locales, naves, terrenos, oficinas.*

*8.1.2.-Maquinaria, elementos de transporte (vehículos, furgonetas...) y herramientas necesarias para desarrollar la actividad.*

*8.1.3.-Coste de reformas y adecuación de las instalaciones (mobiliario, decoración, etc.). Habrá que incluir en este punto los contratos de luz, agua, gas, teléfono...*

*8.1.4.-Equipos y programas informáticos.*

*8.1.5.-Posibles traspasos, cuotas de franquicia, patentes, etc.*

*8.1.6.-Fianzas.*

*8.1.7.-Gastos de constitución (honorarios de asesores, proyectos de ingeniería, licencias, publicidad de lanzamiento...).*

*8.1.8.-Compra de mercaderías.*

*8.1.8.-Gastos específicos por tipo de actividad.*

*8.1.9.-Previsión de fondos para poder mantener la empresa hasta cobrar las primeras facturaciones.*

*8.1.10.-Otros gastos imprevistos. Realizaremos una provisión para esta partida.*

**8.2.-PERDIDAS Y GANANCIAS.**-Una vez que conocemos la inversión necesaria realizaremos nuestro cuadro de ingresos y gastos con el fin de cuantificar la rentabilidad del negocio. No sólo deberemos hacerlo para el primer año sino que lo cumplimentaremos mínimo para el trienio de tal manera que nos permita tener una visión de la evolución necesaria del negocio a largo plazo estableciendo los objetivos en todas las áreas para que se cumpla la previsión.

Para poder realizar el presupuesto deberemos hacer una estimación de los costes de RRHH, Plan de Marketing y costes de producción.

Hay numerosos ejemplos de cómo realizar esta operación. En este trabajo voy a definir de forma muy básica lo necesario para calcular la rentabilidad.

En la línea de ingresos incluiremos todas aquellas fuentes de entrada de recursos en la empresa ya sea directamente por la actividad (conoceremos a través de nuestro plan de producción) como por aportaciones, rápeles o negociaciones con terceros. Respecto a los gastos los separaremos en variables que incluirán aquellos que se incrementan o disminuyen en función de la producción (ejem. materias primas) y fijos que se mantienen independientemente de lo que estemos generando (ejem. alquileres). Por último consideraremos las amortizaciones que serán el coste de utilizar un elemento de inversión que dura más de un año: activo fijo, por cada uno de los años en que lo utilizamos (mobiliario, equipos informáticos etc.). No nos podemos olvidar de los costes financieros (intereses, comisiones...) y de los impuestos.

		AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3
<b>A</b>	<b>VENTAS</b>			
	<i>aportaciones comerciales</i>			
	<i>otros ingresos</i>			
<b>B</b>	<b>COSTES VARIABLES</b>			
	<i>coste materias primas</i>			
<b>C</b>	<b>MARGEN BRUTO (A-B)</b>			
<b>D</b>	<b>COSTES FIJOS</b>			
	<i>comunicación y marketing</i>			
	<i>material oficina</i>			
	<i>transporte</i>			
	<i>inmuebles</i>			
	<i>alquileres</i>			
	<i>mantenimiento</i>			
	<i>seguros</i>			
	<i>energía</i>			
	<i>remuneración intermediarios</i>			
	<i>viajes, desplazamientos y dietas</i>			
	<i>proveedores</i>			
	<i>postales y telecomunicaciones</i>			
	<i>embalajes</i>			
	<i>caja</i>			
	<i>depreciación</i>			
	<i>impagados</i>			
	<i>servicios bancarios</i>			
<b>E</b>	<b>GASTOS DE PERSONAL</b>			
<b>F</b>	<b>GASTOS DE ESTRUCTURA</b>			
<b>G</b>	<b>RECURSOS OPERACIONES (C-(D+E+F))</b>			
<b>H</b>	<b>AMORTIZACIONES</b>			
<b>I</b>	<b>BAII (BENEFICIO ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS) (G-H)</b>			
<b>J</b>	<b>COSTES FINANCIEROS</b>			
<b>K</b>	<b>BAI (BENEFICIO ANTES DE IMPUESTOS) (I-J)</b>			
<b>L</b>	<b>IMPUESTOS</b>			
<b>(K-L)</b>	<b>BENEFICIO NETO</b>			

Cuadro 8.1. Elaboración propia.

Cuando hayamos realizado este ejercicio conoceremos el umbral de rentabilidad y seremos conscientes si según las características del mercado vamos a ser capaces de generar los recursos necesarios utilizando sólo los gastos presupuestados, de tal manera que la empresa obtenga beneficios. Después de esto, el cuadro nos permitirá marcarnos los objetivos cuantitativos generales y por línea a corto y a largo plazo que debemos conseguir para asegurar la continuidad. Una vez puestos estos objetivos deberemos desarrollar los planes de acción necesarios para alcanzarlos.

**8.3.-PLAN DE FINANCIACIÓN.-**Ya sabemos lo que nos cuesta montar nuestra empresa y según nuestra previsión de ingresos y gastos, conocemos si el negocio es rentable, por lo que el siguiente punto es saber de dónde vamos a sacar los recursos para ponerla en marcha. Llegados aquí, deberemos establecer un plan de financiación. Las posibles fuentes principales son las siguientes:

8.3.1.-*Recursos propios*. Será la aportación personal en concepto de capital.

8.3.2.-*Ayudas y Subvenciones*. Podemos estudiar si cumplimos con los requisitos necesarios para beneficiarnos de alguna subvención ya sea por el tipo de actividad que vamos a realizar o como apoyo a nuestra condición de emprendedores. En la página web del Ministerio de Energía, Industria y Turismo aparece un enlace en el que se detallan las condiciones necesarias para obtener diferentes tipos de ayudas.

[www.ipyme.org/es-es/financiacion/Paginas/FinanciacionPyme.aspx](http://www.ipyme.org/es-es/financiacion/Paginas/FinanciacionPyme.aspx)

8.3.3.- *Créditos o préstamos*. En la mayoría de los casos deberemos acudir a una entidad financiera que se crea nuestro proyecto y nos ceda el capital inicial para llevarlo a cabo. Actualmente no es fácil esta solución pero una presentación de un buen plan de negocio, objetivo, realista y rentable abre las puertas a esta opción.

8.3.4.-En este apartado quiero nombrar una posibilidad que es la *capitalización del paro*. La capitalización consiste en la percepción en un sólo pago de la prestación por desempleo con el fin de destinar la cuantía a la realización de una actividad profesional como socio de una Cooperativa de Trabajo Asociado o de una Sociedad Laboral, o como trabajador por cuenta propia o autónomo.

Los requisitos necesarios son:

- Ser beneficiario de una prestación contributiva por desempleo
- Tener pendiente de percibir, al menos, tres mensualidades.
- No haber hecho uso de este derecho al pago único en los cuatro años inmediatamente anteriores.
- Que la actividad que pretende realizar se vaya a realizar como trabajador autónomo, dándose de alta como tal en la Seguridad Social, o como socio trabajador estable (no temporal) de una cooperativa o sociedad laboral en funcionamiento.

- Si hubiera presentado demanda frente al cese de la relación laboral origen de la prestación, la solicitud del pago único debe ser posterior a la resolución del procedimiento judicial.
- No iniciar la actividad con anterioridad a la solicitud de la capitalización de prestaciones.

8.3.5.-*Otros*, como puede ser la búsqueda de socios capitalistas, partenariados, etc...

Hasta aquí tenemos hecho el trabajo previo para decidir si seguimos adelante con nuestra idea de negocio. Sabemos si somos una persona capaz de asumir el riesgo de trabajar por cuenta propia, somos conscientes de que nuestra idea puede funcionar y hemos decidido el entorno donde desarrollarla en función de los elementos que nos influyen para poder materializarla. Además es rentable. Llega el momento de ponernos en marcha para dar la forma real a nuestra empresa.

## **9.- FORMAS JURÍDICAS DE LA EMPRESA.**

Vamos a ver los trámites para la creación de la empresa. La forma jurídica que elijamos vendrá condicionada por el número de socios, el tipo de responsabilidad, el capital social necesario y el régimen de fiscalidad. Teniendo en cuenta estos cuatro factores deberemos buscar aquella que mejor nos convenga para nuestra organización.

Para poder conocer en profundidad todas las opciones, podemos acudir a la página web del Ministerio de Industria, Energía y Turismo donde se nos explica claramente todas las posibilidades y requisitos necesarios para cada una.

<http://www.ipyme.org/es-es/creacionempresas/formasjuridicas/Paginas/FormasJuridicas.aspx>.

Como resumen adjunto el siguiente cuadro publicado por el Instituto Aragonés de Empleo del gobierno de Aragón:

**FORMAS JURÍDICAS DE EMPRESA**

TIPOS DE EMPRESAS	Número mínimo de socios	Responsabilidad	Capital mínimo	Régimen de Seguridad Social	Fiscalidad	Nº de trabajadores fijos	Legislación básica
<b>Empresario Individual</b>	<b>1</b>	Ilimitada	No Hay	Autónomo	IRPF	No hay límite	Código Civil
<b>Sociedad Civil</b>	<b>2</b>	Ilimitada	No Hay	Autónomo	IRPF	No hay límite	Código Civil
<b>Comunidad de Bienes</b>	<b>2</b>	Ilimitada	No Hay	Autónomo	IRPF	No hay límite	Código Civil
<b>Sociedad Limitada</b>	<b>1</b>	Limitada a la aportación de capital social	<b>3.006 EUROS</b>	Régimen General o Autónomo (*)	Impuesto de Sociedades	No hay límite	Ley 2/95 de 23 de Marzo
<b>Sociedad Limitada Nueva Empresa</b>	<b>Mínimo 1 Máximo 5</b>	Limitada a la aportación de capital social	<b>Mínimo 3.012 € Máximo 120202 €</b>	Régimen General o Autónomo (*)	Impuesto Sociedades reducido/Aplazamiento	No hay límite	Ley 7/2003 de 1 de Abril Ley 2/95 de 23 de Marzo
<b>Sociedad Anónima</b>	<b>1</b>	Limitada a la aportación de capital social	<b>60.102 EUROS</b>	Régimen General o Autónomo (*)	Impuesto de Sociedades	No hay límite	R.D. Leg. 1564/89 de 22 de Diciembre
<b>Sociedad Laboral (Limitada o Anónima)</b>	<b>3</b> (Al menos 2 deben ser socios trabajadores) (Ningún socio puede poseer más de 1/3) (Más del 50% del capital social debe estar en manos de socios trabajadores)	Limitada a la aportación de capital social	<b>3.006 € (S.L.L.) 60.102€ (S.A.L.)</b>	Régimen General o Autónomo (**)	Impuesto de Sociedades	Nº de horas/año no superior al 15% o 25% de las realizadas por los socios	Ley 4/97 de 24 de Marzo
<b>Cooperativa de Trabajo asociado</b>	<b>3 socios trabajadores</b> (Ningún socio puede poseer más de 1/3 del capital social)	Limitada a la aportación de capital social	Según estatutos	Régimen General o Autónomo (Opran todos los socios por el mismo régimen)	Impuesto de Sociedades -20% coop. prot. -10% espec. protegidas	Nº de horas/año no superior al 35% de las realizadas por los socios	-Ley 9/98 de 22 de Diciembre de Cooperativas de Aragón. -Ley 27/99 de 16 de julio de Cooperativas

- ♦ **(\*) Autónomos:** Si desempeñan funciones de Dirección y Gerencia siempre que posean el control efectivo, directo o indirecto. Poseen el control efectivo si:

- Poseen el 50% del capital.
- El 50% del capital está en manos de un grupo familiar hasta 2º grado y hay convivencia.
- Poseen al menos la tercera parte del capital.
- Poseen ¼ y ejercen funciones de Dirección y Gerencia.

- ♦ **Régimen General:**

- Trabajadores y socios-trabajadores, que aún siendo miembros del consejo de administración, no ejercen funciones de Dirección y Gerencia ni poseen el control efectivo.
- Consejeros y Administradores, que aún ejerciendo funciones de Dirección y Gerencia, no tienen el control efectivo de la Sociedad. (No cotizan por desempleo ni Fogasa)

- ♦ **(\*\*) Autónomos:** Socios, que junto con su cónyuge o familiares hasta el 2º grado que convivan con él, posean al menos el 50% del capital social.

- ♦ **Régimen General:** Todos los trabajadores y socios-trabajadores. No obstante, no cotizarán al desempleo ni al Fogasa:

- Administradores con funciones de Dirección y Gerencia si cobran por ello.

- Administradores con funciones de Dirección y Gerencia que tengan una relación laboral de alta dirección.

*Tabla 9.1. Instituto Aragonés de Empleo.*

Una vez decidida la forma jurídica que vamos a adoptar deberemos de informarnos de los pasos necesarios para crearla. En las tablas siguientes se resumen los requisitos para cada una de las posibilidades más comunes que se nos plantean.

*Tabla 9.1.- Empresario individual*

9.1.1.- <i>Proceso de constitución:</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro Mercantil: Para el empresario individual, la inscripción de la empresa en el Registro Mercantil es de carácter voluntario.</li> </ul>
9.1.2.- <i>Trámites para ejercer la actividad:</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agencia tributaria: Deberemos darnos de alta en el censo de empresarios así como en el Impuesto sobre Actividades Económicas (exentas las empresas de nueva creación durante los dos primeros ejercicios)</li> <li>• Tesorería territorial de la Seguridad Social: Deberemos solicitar la afiliación y número así como el alta en el Régimen de la Seguridad Social.  En caso de contratar trabajadores: Deberemos inscribir la empresa y realizar la afiliación el alta de los trabajadores en la Seguridad Social.</li> <li>• Consejerías de Trabajo de las CC.AA.: Deberemos comunicar la apertura del centro de trabajo.</li> <li>• Inspección provincial de trabajo: Deberemos solicitar, obtener y legalizar el Libro de visitas.</li> <li>• Ayuntamientos: Con el Ayuntamiento tramitaremos las licencias de obras si es necesario, la licencia de apertura y</li> </ul>

	el alta en el Impuesto sobre Bienes Inmuebles
--	---

*Fuente.- Ministerio de Industria, Energía y Turismo.*

*Tabla 9.2.- Sociedad Mercantil (Sociedad colectiva, Sociedad Comanditaria simple, Sociedad Comanditaria por acciones, Sociedad Anónima, Sociedad Limitada).*

9.2.1.-Definición	Sociedad de carácter mercantil en la cual el capital social, dividido en acciones, está integrado por las aportaciones de los socios, los cuales no responden personalmente de las deudas sociales.
9.2.2.- Proceso de constitución:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro Mercantil Central: Habrá que tener la certificación negativa del nombre que consiste en la obtención de un certificado acreditativo de la no existencia de otra Sociedad con el mismo nombre de la que se pretende constituir.</li> <li>• Notario: Se debe proceder a la firma por parte de los socios de la escritura pública de constitución de la sociedad.</li> <li>• Consejerías de Hacienda de las CC.AA.: Habrá que proceder a la liquidación del impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados.</li> <li>• Registro Mercantil: Una vez otorgada la Escritura Pública de constitución, se procede a la inscripción de la Sociedad en el Registro Mercantil. A</li> </ul>

	<p>partir de este momento, la Sociedad adquiere plena capacidad jurídica.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agencia tributaria: Hay que obtener el número de identificación fiscal con el objeto de su reconocimiento a nivel fiscal.</li> </ul>
9.2.3.- <i>Trámites para ejercer la actividad:</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agencia tributaria: Se debe de dar de alta en el censo de empresarios como declaración de comienzo de la actividad. Liquidación del Impuesto de Actividades Económicas (exentas las empresas de nueva creación durante los dos primeros ejercicios).</li> <li>• Ayuntamientos: Se deberán de tener la licencia de obras (en el caso de que sea necesario) así como la licencia de apertura y el alta en el Impuesto sobre Bienes Inmuebles</li> <li>• Tesorería territorial de la Seguridad Social: Deberemos solicitar la afiliación y número así como el alta en el Régimen de la Seguridad Social.</li> <li>• En caso de contratar trabajadores: Deberemos inscribir la empresa y realizar la afiliación el alta de los trabajadores en la Seguridad Social.</li> <li>• Consejerías de Trabajo de las CC.AA.: Deberemos comunicar la apertura del centro de trabajo.</li> <li>• Inspección provincial de trabajo: Deberemos solicitar, obtener y legalizar el Libro de visitas.</li> </ul>

*Fuente.- Ministerio de Industria, Energía y Turismo.*

*Tabla 9.3.- Sociedad Laboral.*

<p><i>9.3.1.-Definición</i></p>	<p>Sociedades anónimas o sociedades de responsabilidad limitada en las que la mayoría del capital social es propiedad de los trabajadores que prestan en ellas servicios retribuidos en forma personal y directa, cuya relación laboral es por tiempo indefinido.</p>
<p><i>9.3.2.- Proceso de constitución:</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro Mercantil Central: Habrá que tener la certificación negativa del nombre que consiste en la obtención de un certificado acreditativo de la no existencia de otra Sociedad con el mismo nombre de la que se pretende constituir.</li> <li>• Notario: Se debe proceder a la firma por parte de los socios de la escritura pública de constitución de la sociedad.</li> <li>• Consejerías de Hacienda de las CC.AA.: Habrá que proceder a la liquidación del impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados.</li> </ul> <p>NOTA: Las sociedades laborales gozan con carácter general de una bonificación del 99% en el Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados, y exención en este Impuesto sobre las cuotas devengadas por operaciones societarias de constitución y aumento del capital.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro Mercantil: Una vez otorgada la Escritura Pública de constitución, se procede a la inscripción de la Sociedad en el Registro Mercantil. A partir de este momento, la Sociedad adquiere plena capacidad jurídica.</li> <li>• Agencia tributaria: Hay que obtener el número de identificación fiscal con el objeto de su reconocimiento a nivel fiscal.</li> <li>• Ministerio de Empleo y Seguridad Social (o comunidad autónoma): calificación de la sociedad laboral</li> <li>• Registro de Sociedades Laborales del Ministerio de Empleo y Seguridad Social (o de la comunidad autónoma): inscripción de la empresa</li> </ul>
9.3.3.- <i>Trámites para ejercer la actividad:</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agencia tributaria: alta en el censo de empresarios, Impuesto sobre Actividades Económicas (exentas las empresas de nueva creación durante los dos primeros ejercicios)</li> <li>• Ayuntamientos: licencia de obras, licencia de apertura, alta en el Impuesto sobre Bienes Inmuebles</li> <li>• Tesorería territorial de la Seguridad Social: afiliación y número, alta en el Régimen de la Seguridad Social de los socios trabajadores y/o administradores.</li> </ul> <p>En caso de contratar trabajadores:</p>

	<p>inscripción de la empresa, afiliación y alta de los trabajadores en el régimen general de la Seguridad Social.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Consejerías de Trabajo de las CC.AA.: comunicación de apertura del centro de trabajo</li> <li>• Inspección provincial de trabajo: obtención y legalización del Libro de Visitas, obtención del calendario laboral</li> </ul>
--	---

*Fuente.- Ministerio de Industria, Energía y Turismo.*

*Tabla 9.4.- Sociedad Cooperativa.*

<i>9.4.1.-Definición</i>	<p>Sociedad constituida por personas que se asocian, en régimen de libre adhesión y baja voluntaria, para realizar actividades empresariales, encaminadas a satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas y sociales, con estructura y funcionamiento democrático.</p>
<i>9.4.2.- Proceso de constitución:</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de Sociedades Cooperativas del Ministerio de Empleo y Seguridad Social (o de la comunidad autónoma): certificación negativa del nombre, certificación previa al proyecto de estatutos.</li> <li>• Notario: escritura pública</li> <li>• Consejerías de Hacienda de las CC.AA.: impuesto sobre transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados</li> </ul> <p>NOTA: Las Cooperativas protegidas</p>

	<p>cuentan, con carácter general, con la exención sobre las cuotas correspondientes al Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados en actos de constitución y ampliación de capital, constitución de préstamos y en los derivados de adquisiciones de determinados bienes y derechos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Registro de Sociedades Cooperativas del Ministerio de Empleo y Seguridad Social (o de la comunidad autónoma): inscripción de la escritura pública de constitución</li> <li>• Agencia tributaria: número de identificación fiscal</li> </ul>
9.4.3.- Trámites para ejercer la actividad:	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Agencia tributaria: alta en el censo de empresarios, Impuesto sobre Actividades Económicas (exentas las empresas de nueva creación durante los dos primeros ejercicios)</li> <li>• Ayuntamientos: licencia de obras, licencia de apertura, alta en el Impuesto sobre Bienes Inmuebles</li> <li>• Tesorería territorial de la Seguridad Social: afiliación y número, alta en el Régimen de la Seguridad Social de los socios trabajadores y/o administradores.</li> </ul> <p>En caso de contratar trabajadores: inscripción de la empresa, afiliación y alta de los trabajadores en el régimen general de la Seguridad Social.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consejerías de Trabajo de las CC.AA.: comunicación de apertura del centro de trabajo.</li> <li>• Inspección provincial de trabajo: obtención y legalización del Libro de Visitas, obtención del calendario laboral.</li> </ul>
--	---

*Fuente.- Ministerio de Industria, Energía y Turismo.*

## **10- AUTORIZACIONES ADMINISTRATIVAS.**

En este punto quiero presentar de manera general las licencias que se deben de solicitar y el órgano competente a la hora de plantear la apertura de un nuevo negocio.

Las que aparecen en las tablas siguientes son las que habitualmente hay que solicitar aunque siempre se deberá pedir información a los organismos autonómicos o locales de los permisos especiales que se necesitan para desarrollar nuestro negocio. Esta información suele estar reflejada en la página web del Ayuntamiento de la localidad dónde nos queramos ubicar.

Ejem:

- Autorizaciones sobre medidas específicas de seguridad.
- Inscripción en registro de franquiciadores.
- Inscripción en registro de industria.
- Establecimientos alimentarios.
- Etc.

*Tabla 10.1.- Licencia de Obras.*

<i>10.1.1.-Definición</i>	Se trata de la autorización necesaria para poder realizar cualquier tipo de obras en cualquier tipo de establecimiento. A grandes rasgos, existen dos tipos de licencias: Licencia de obras menores y Licencia de obras mayores.
---------------------------	--

	<p>Se entiende por obra menor aquella obra de construcción o demolición en un inmueble, de sencilla técnica y escasa entidad constructiva económica, que no suponga alteración del volumen, del uso, de las instalaciones de uso común, o del número de locales, y que no precise proyecto firmado por profesionales titulados. Cuando se cumple alguno de estos condicionantes habrá que solicitar licencia por obra mayor.</p> <p>En algunos municipios, la realización de obras de acondicionamiento menor de locales, que no afecten a la estructura, distribución ni aspecto exterior de los mismos, no están sujetas a la obtención de Licencia de Obras. En este caso, bastaría una comunicación previa, junto con la presentación de los planos de situación, descripción de las obras y valoración de las mismas.</p>
<i>10.1.2.- Tramitación</i>	Delegación de Obras y/o Urbanismo del Ayuntamiento
<i>10.1.3.- Documentación requerida.</i>	<p>Para Licencia de Obras menores: modelo municipal normalizado, presupuesto firmado por el ejecutor material de la obra, o memoria explicativa, valorada y detallada suscrita por el solicitante y recibo del ingreso previo del pago de la tasa municipal establecida.</p> <p>Para Licencia de Obras mayores: modelo municipal normalizado, copia del recibo de ingreso del pago de la tasa municipal, memoria explicativa, proyecto técnico firmado y visado por facultativo autorizado.</p> <p>A la solicitud se acompañarán además las autorizaciones e informes que la legislación aplicable exija</p>

	<p>con carácter previo a la licencia.</p> <p>En determinados casos, cuando la actuación se desarrolla sobre edificios protegidos por la legislación vigente (municipal, regional o nacional) se fijarán unos criterios más restrictivos en cuanto a las obras que se pueden desarrollar.</p>
--	--

*Fuente.- Ayuntamiento de Zaragoza.*

La Licencia de Obras puede solicitarse con anterioridad a la Licencia de apertura o bien simultáneamente y las obras podrán ejecutarse hasta 6 meses después de concedida la licencia.

*Tabla 10.2.- Licencia de Apertura.*

<i>10.2.1.-Definición</i>	Es una autorización administrativa necesaria que tiene por finalidad contrastar si se ha respetado en la realidad la licencia de obras, comprobando si se han cumplido o no las condiciones establecidas en dicha licencia y controlando si el establecimiento reúne las condiciones idóneas de seguridad y salubridad y puede habilitarse para el uso comercial a que se destina.
<i>10.2.2.- Tramitación</i>	Delegación de Obras y/o Urbanismo del Ayuntamiento
<i>10.2.3.- Documentación requerida.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo normalizado.</li> <li>• Recibo del ingreso de la tasa correspondiente.</li> <li>• Alta en el IAE o Declaración Censal</li> <li>• Fotocopia del DNI o documento acreditativo equivalente o NIF (para sociedades).</li> <li>• Planos del local.</li> <li>• Otra documentación que el Ayuntamiento tenga</li> </ul>

	establecida.
--	--------------

*Fuente.- Ayuntamiento de Zaragoza.*

Por otra parte, no podrá otorgarse licencia municipal de apertura cuando esté referida a empresas sujetas a calificación ambiental, hasta tanto que no se tengan todas las autorizaciones medioambientales pertinentes.

*Tabla 10.3.- Autorizaciones Medioambientales.*

<i>10.3.1.-Definición</i>	Se entiende por calificación ambiental el análisis a que ha de someterse una actividad con objeto de conocer las posibles perturbaciones producidas en el medio ambiente derivadas de su puesta en funcionamiento. La calificación ambiental determinará la conveniencia o no de otorgar las licencias de apertura de los establecimientos. Se considera aplicable el procedimiento de calificación ambiental a las modificaciones o ampliaciones de actividades, siempre que supongan incremento de la carga contaminante de las emisiones a la atmósfera, de los vertidos a cauces públicos o al litoral, o en la generación de residuos, así como incremento en la utilización de recursos naturales u ocupación de suelo no urbanizable o urbanizable no programado.
<i>10.3.2.- Tramitación</i>	Ayuntamiento.
<i>10.3.3.- Documentación requerida.</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyecto Técnico suscrito, cuando así lo exija la legislación, por técnico competente, el cual deberá incluir a los efectos ambientales: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Objeto de la actividad.</li> <li>✓ Emplazamiento, adjuntando planos escala 1:500 y descripción del edificio en que se ha de instalar. En la descripción del emplazamiento se señalarán las distancias a las viviendas más próximas, pozos y tomas de agua, centros públicos, industrias calificadas, etc., aportando planos que evidencien</li> </ul> </li> </ul>

	<p>estas relaciones.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Maquinaria, equipos y proceso productivo a utilizar.</li> <li>✓ Materiales empleados, almacenados y producidos, señalando las características de los mismos que los hagan potencialmente perjudiciales para el medio ambiente.</li> <li>✓ Riesgos ambientales previsibles y medidas correctoras propuestas, indicando el resultado final previsto en situaciones de funcionamiento normal y en caso de producirse anomalías o accidentes. Como mínimo en relación con ruidos y vibraciones, emisiones a la atmósfera, utilización del agua y vertidos líquidos, generación, almacenamiento y eliminación de residuos y almacenamiento de productos.</li> <li>✓ Medidas de seguimiento y control que permitan garantizar el mantenimiento de la actividad dentro de los límites permisibles.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Síntesis de las características de la actividad o actuación para la que se solicita la licencia, cumplimentada, en su caso, en el modelo oficial correspondiente.</li> <li>• Aquellos otros documentos que los Ayuntamientos exijan con arreglo a su propia normativa.</li> </ul>
--	---

*Fuente.- Ayuntamiento de Zaragoza.*

#### *10.4.- Licencia de Actividad clasificada*

Por lo que respecta a la licencia de actividad, son licencias necesarias para el ejercicio de determinadas actividades que por su carácter pueden generar molestias, ruidos, humos, etc, y que precisan de unas especiales medidas en cuanto a la adecuación del local. Dentro de éstas, están las actividades industriales, de hostelería, etc., e incluso actividades comerciales o de servicios si por dimensiones del local o kilowatios superan unos determinados parámetros.

Por lo que respecta a tramitación, una licencia de actividad clasificada requerirá de un proyecto más complejo redactado por un técnico competente, y los plazos para su concesión serán más largos, ya que es posible que intervengan diferentes departamentos para dar su visto bueno al proyecto.

### **11.- CLAVES PARA GESTIONAR A LARGO PLAZO. INNOVACIÓN.**

Ya tenemos la idea, realizado todos los análisis necesarios tanto financieros como estratégicos, definida la estructura de la organización así como los recursos humanos necesarios y la remuneración de los mismos, objetivos marcados con sus planes de acción y toda la burocracia administrativa presentada: Tenemos nuestra empresa preparada para trabajar. Este es el punto en el que, como comentaba al principio del trabajo, no nos podemos parar. Nos queda la última fase, la consolidación del proyecto. No es fácil obtener datos sobre el fracaso empresarial y depende de la fuente consultada los datos son distintos pero según un estudio reciente (Laborda, 2012) basado en datos del Directorio Central de Empresas (DIRCE) y que analiza la supervivencia empresarial, sabemos que cerca del cincuenta por ciento de las nuevas empresas españolas no vive más allá de cuatro años.

Según un estudio realizados por la Comunidad de Madrid sobre las causas de mortalidad prematura de proyectos empresariales se atribuye el fracaso principalmente a acciones que están relacionados con el empresario, al proyecto, a la capacidad financiera o a la gestión.

*Tabla 10.3.- Causas del fracaso empresarial.*

<p><i>11.1.- Causas relacionadas con el empresario.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Exceso de funciones centralizadas en el empresario.</li> <li>• Dificultades en cuanto a capacidad de delegación.</li> <li>• Conflictos entre socios.</li> <li>• Falta de una formación adecuada para el desarrollo empresarial.</li> <li>• Falta de experiencia profesional previa al desarrollo de la actividad empresarial.</li> <li>• Emprendimiento como actividad transitoria derivada de una situación personal.</li> <li>• Falta de ilusión o empuje del empresario para superar los momentos críticos.</li> <li>• Conciliación de vida laboral, familiar y personal por la alta dedicación.</li> <li>• Falta de formación.</li> </ul>
<p><i>11.2.- Causas relacionadas con el proyecto.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausencia de un plan de negocio realista.</li> <li>• El proyecto, técnicamente muy bueno pero no satisface una demanda real de mercado.</li> </ul>
<p><i>11.3.- Causas relacionadas con aspectos financieros</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Falta de recursos financieros.</li> <li>• Falta de control-gestión financiera.</li> <li>• Tensiones de la tesorería.</li> <li>• La presión fiscal y de Seguridad Social en cuanto a sistemática y plazos de cobro.</li> </ul>
<p><i>11.4.- Causas relacionadas con la gestión</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asumir riesgos excesivos en cuanto a la asunción de elevados costes financieros o trabajos que técnicamente no se dominan lo suficiente.</li> <li>• Vender el producto a bajo coste para abrir hueco en el mercado.</li> <li>• Exceso de trabajo para la dimensión real de la</li> </ul>

	<p>empresa.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dificultades para asumir y adaptarse a los cambios.</li> <li>• Elevada rotación del personal.</li> <li>• Escaso tamaño de la empresa.</li> </ul>
--	---

*Fuente.- Asociación de Jóvenes Empresarios de Madrid. (2006): “Estudio sobre causas de mortalidad prematura de proyectos empresariales”.*

Si analizamos las causas que nos presentan y las comparamos con las fases tratadas en este trabajo veremos que si seguimos las pautas que hemos marcado, estamos controlando gran parte de los elementos a los que se atribuye el posible fracaso. Hemos hablado de la condición de emprendedor como persona de tal forma que hemos visto si se cumplían los requisitos necesarios a nivel de capacidades personales, preparación académica y profesional para iniciar el proyecto. Hemos aprendido a analizar el entorno dónde nos vamos a ubicar, a decidir y a plantear los supuestos posibles que marcarán la tendencia del negocio anticipándonos a los cambios y adaptándonos permanentemente a la evolución del mercado estableciendo nuestro plan estratégico apoyado por los objetivos. Tenemos clara la estructura de personal tanto si hemos decidido emprender la aventura junto a socios como si lo hacemos en solitario y hemos visto los costes, no sólo económicos sino de esfuerzo para consolidar una plantilla que crezca y haga crecer la empresa. Financieramente tenemos analizada la cuenta de resultados incluyendo los gastos de establecimiento y las necesidades de tesorería para mantener el negocio con un plan de viabilidad a medio plazo que nos permitirá controlar las desviaciones de caja pudiendo anticiparnos a pérdidas descontroladas. Esta comparación avala la validez del proceso puesto que si seguimos punto por punto garantizaremos la gestión de los previstos reduciendo los imprevistos, controlando la incertidumbre y haciendo más fácil la toma de decisiones rápidas que inevitablemente siempre vamos a tener que soportar.

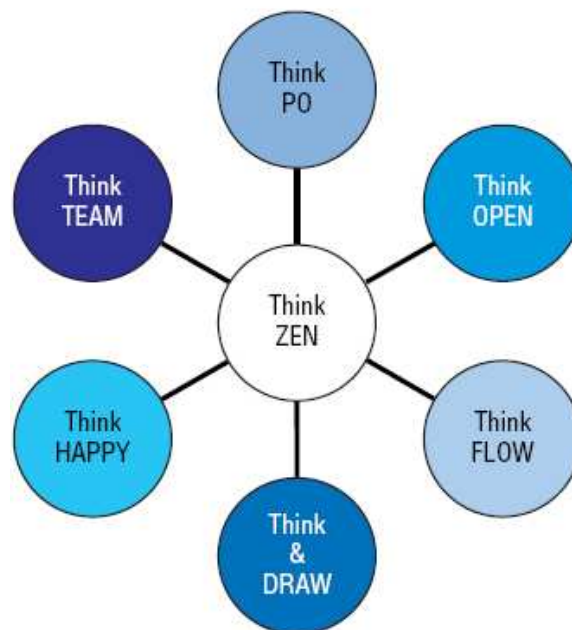
Todo lo anterior, lo encuadraría en un modelo clásico y muy elemental de consolidación de empresa, pero dada la coyuntura actual en la que todo va realmente rápido nuestro planteamiento para que sea válido debe de completar con un nuevo concepto: “La INNOVACIÓN”.

El entorno empresarial lo podemos definir como un ecosistema en el que todo está interrelacionado y como si de un ser vivo se tratase, nuestro proyecto debe de adaptarse e integrarse, acechando las oportunidades y evolucionando como la especie más fuerte.

Las innovaciones pueden aparecer de forma casual pero las que mejores resultados aportan son las que resultan de la búsqueda de oportunidades. La empresa que permanentemente no esté pensando en cómo va actualizar su modelo de negocio, buscando nuevas líneas de trabajo corre el riesgo de que por muy bien que haya planteado su estrategia el entorno cambie y la haga morir.

El concepto de empresario debe dar un giro, el nuevo emprendedor debe de ser creador y no puede detenerse ante sistemas que parecen demasiado novedosos o poco relacionados con la gestión tradicional pero que realmente hace que el pensamiento sea diferente y surjan ideas que hagan nuestra empresa diferente.

Xavier Ferrás, publicó un estudio en el que define 7 estrategias en esta línea. Creo que es interesante comentarlo porque resume muy bien el mensaje de “mente libre para ideas diferentes”



*Figura 11.1. Siete estrategias de la creatividad. Xavier Ferrás (ESADE)*

- *Primera estrategia: Think Zen (Pensar Zen): Pensar Zen consiste en adquirir la tranquilidad suficiente para poder dedicar tiempo a las tareas creativas. Es el saber encontrar la velocidad de pensamiento propia que nos permita manifestar nuestra visión de las cosas, sin complejos y sin miedos.*
- *Segunda estrategia: Think Po (Pensar Po): Razonar provocativamente, pensar alternativa, utópicamente. La provocación implica una cierta deconstrucción de la realidad: a través de la reducción al absurdo nos damos cuenta de obviedades, y sólo a partir de ahí somos capaces de buscar ideas que rompan con lo común.*
- *Tercera estrategia: Think Open (abrir la mente): observar otras realidades, mirar alrededor, saber escuchar, dar y recibir. La creatividad, para ser auténtica y poder generar innovaciones de valor, debe ser abierta, es decir, debe tener en cuenta lo que está pasando en otros ámbitos, y aprender de ellos. La curiosidad típica de las personas creativas impulsa a mirar en otras realidades, meterse en mundos distintos y, lo más importante, hacer transferencias, aplicaciones de una realidad a otra.*
- *Cuarta estrategia: Think Flow (pensar con fluidez): ampliar los registros mentales, cambiar la perspectiva. Las mentes altamente creativas se caracterizan por tener la habilidad de encontrar caminos diversificados que conducen a otros tantos enfoques alternativos que son susceptibles de desembocar en una solución adecuada.*
- *Quinta estrategia: Get emotional! Explicar historias atractivas. Hacer vivir experiencias. La innovación, de un modo u otro, está relacionada con las emociones. Innovar significa sorprender, enamorar, conseguir que alguien se fije en nuestro producto, servicio, marca o estrategia. Por tanto, no es exagerado afirmar que no hay innovación sin emoción.*
- *Sexta estrategia: Think Happy (alegrar la mente): incorporar elementos de motivación y pasión, despertar todos los sentidos, disfrutar aprendiendo. Es*

*importante descubrir nuestras fuentes de motivación porque de otra manera va a ser complicado dar rienda suelta a nuestra creatividad.*

- *Séptima estrategia: Think Team (pensar entre todos): sumar energías, multiplicar esfuerzos, compartir conocimiento. La generación de ideas necesita grandes dosis de trabajo en equipo. El fracaso de algunas técnicas de creatividad nace, a menudo, de la falta de hábito de trabajar en equipo. Trabajar en equipo es aceptarse, entenderse, compartir ideas y hacerlas crecer, saber discutir creativamente. Pero además trabajar en equipo conlleva la habilidad de que un conjunto de personas sea capaz de actuar de tal forma que una sus fuerzas en un mensaje común, resultado de la combinación de las mejores ideas individuales.*

A lo largo del texto aparecen palabras como provocación, creatividad, mente abierta, equipo, compartir ideas, sumar energías, motivación, pasión... Son términos de la empresa actual, necesarios para despertar en nuestros clientes las necesidades y hacerles encontrar en nuestro producto la manera de satisfacerlas. No podemos olvidar que en un mercado globalizado como al que nos enfrentamos, diferenciarnos de la competencia va a ser muy difícil y para conseguirlo vamos a tener que jugar con las percepciones de los clientes. Lo de ayer hoy no vale, sólo si despertamos el interés triunfaremos con nuestro proyecto y esto sólo lo podremos conseguir a través de la innovación permanente. Debemos ser realistas, objetivos y ágiles con una actitud positiva que nos permita vencer la resistencia al cambio que todos tenemos de forma natural. Sólo de esta manera podremos garantizar la continuidad del negocio en el tiempo.

## **12.- CONCLUSIONES.**

Haciendo un esquema de los pasos que tendríamos que plantearnos a la hora de decidir iniciar la aventura de la empresa y a modo de resumen del proyecto deberíamos destacar para empezar si realmente tenemos un perfil de empresario y si estamos preparados personalmente para iniciar una actividad que va a condicionar el resto de nuestra vida. Debemos vencer el miedo al fracaso y estar mentalmente preparados para el esfuerzo que nos va a requerir el implantar la empresa. Una vez que lo tengamos claro pasaríamos a analizar nuestra idea y ver si realmente tenemos un entorno propicio para desarrollarla. Si superamos esta fase personal analizaremos objetivamente la viabilidad del proyecto tanto a nivel de rentabilidad como de inversión y financiación. Sólo al final de estas dos etapas podremos comenzar con los trámites para dar la forma jurídica, procedimental, estratégica y real a nuestro proyecto. Por último, no pensar que el proceso termina con la puesta en marcha, eso sólo es el comienzo. Debemos recordar que estamos en un entorno cambiante y que tendremos que estar en permanente evolución para evitar que la empresa muera.

Visto los retos a los que nos enfrentamos a la hora de crear una empresa, en mi opinión hace falta una serie de cambios para popularizar el espíritu emprendedor:

12.1.- Actualmente no hay una cultura empresarial. No existe una formación enfocada a la creación de empresa. Los perfiles de los jóvenes están más enfocados al trabajo por cuenta ajena que al autoempleo y creación de empresas. Hay que dar un giro práctico a la educación fomentando la confianza, la innovación, la creatividad y la capacidad de asumir riesgos.

12.2- Falta la ayuda en los procesos de creación de empresa. Eliminar trabas administrativas, facilitar el acceso a la financiación, recuperar la confianza de los inversores en proyectos rentables. En muchas ocasiones antes de empezar, supone un mayor desgaste los trámites burocráticos que la propia organización de la empresa.

12.3.- Formación empresarial práctica orientada a la realidad del mercado. En la mayoría de los casos, la formación es demasiado teórica en lugar de presentarla como

una aplicación práctica a la empresa. Es necesario fomentar la experiencia y el conocimiento a través de colaboraciones de los centros de estudios con los empresarios.

12.4.- Se necesita un cambio de mentalidad en el que el emprendedor se vea como una persona activa y triunfadora, se debe de eliminar el miedo al fracaso y fomentar la fuerza y el espíritu de tal manera que los jóvenes no aspiren a la comodidad de un salario sino a la posibilidad de gestionar su negocio y crear empleo. Debemos tomar el autoempleo no con la visión clásica de “empresario rico” sino de acceso al mercado laboral, de tener una calidad de vida y de crecimiento basado en el trabajo para uno mismo.

12.5.- Cuando tomas la decisión de emprender, debes de creer en tu proyecto como si fuera una gran empresa. Estructurarlo como si fuera una multinacional aunque seas tú el único empleado. Este orden es el que te permitirá en el futuro poder crecer de forma equilibrada y establecer el control para detectar las desviaciones que te pueden conducir al fracaso. Esto te dará la fuerza para luchar todos los días para sacarlo adelante.

### 13.- BIBLIOGRAFÍA.

- Asociación de Jóvenes Empresarios de Madrid. (2006): “Estudio sobre causas de mortalidad prematura de proyectos empresariales”.
- Bueno E., Dalmau J., Renau J. (1994): “Fundamentos teóricos de la dirección estratégica”.
- Coll, Cuñat. (Universidad Complutense de Madrid, 2006): “Análisis de los factores que influyen en el proceso de creación de una empresa”.
- Exmo. Ayto. de Zaragoza: [www.zaragoza.es](http://www.zaragoza.es).
- Franc Ponti P., Xavier Ferrás X. (ESADE, 2012): “Siete estrategias de creatividad”.
- Fuentes García F., Sánchez Cañizares S. (2010): “Análisis del perfil emprendedor: una perspectiva de género”, Estudios de Economía Aplicada, Vol. 28-3, Págs. 1-5.
- García Ramos C., Martínez Campillo A., Fernández Gago R. (2004): “Estudio de los análisis de los factores determinantes de la creación de empresas”.
- Gil Flores J. (2007): “La evaluación de competencias laborales”.
- INDES (2002): “Diseño y gerencia de políticas y programas sociales”.
- INE (segundo trimestre, 2012): “Estudio evolución tasa de paro”.
- Informe GEM España (2011): <http://www.xn--gemespaa-j3a.es/Mis%20archivos/Informes/GEM2011.pdf>
- Instituto Aragonés de Empleo. (2012): “Formas jurídicas de empresa”.
- Instituto Gallego de Promoción Económica. (2011): Manuales prácticos de la PYME, “Como elaborar un plan de Marketing”.
- Instituto Valenciano de Investigaciones Económicas en colaboración con Bancaja (2008): “El perfil del emprendedor en España”.
- Juanes E., Canessa M, Hormiga E., Valls J., Cruz C., Torruella A. (2012): “Causas de fracaso de los emprendedores”.
- Laborda A. (ESADE, 2012): “Estudio sobre la tasa de supervivencia de las empresas españolas”.
- Ministerio de Industria Energía y Turismo: [www.ipyme.org/es-es/creacionempresas/formasjuridicas/Paginas/FormasJuridicas.aspx](http://www.ipyme.org/es-es/creacionempresas/formasjuridicas/Paginas/FormasJuridicas.aspx).

- Ministerio de Industria, Energía y Turismo (2012): “Retrato de las PYME 2012”.
- Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. (2006): “Dirección General de Política de la Pequeña y Mediana Empresa”.
- Parada P. (ESADE, 2012): “Qué es estrategia competitiva”.
- Rivera Camino J. (ESIC, 2007): “La dirección de Marketing”.
- Tejada Fernández T., Navío Gámez A., Grupo CIFO, Universidad Autónoma de Barcelona. (2005): “El desarrollo y la gestión de competencias profesionales: “Una mirada desde la formación”, Revista Iberoamericana de Educación, Vol. 37-2, Págs. 6-9.
- Universidad de Colima en México (2010): “Acta del XV Congreso de Contaduría, administración e informática”.