



**Facultad de
Ciencias Sociales
y del Trabajo
Universidad Zaragoza**

TRABAJO FIN DE GRADO

CREACIÓN DE LA EMPRESA: HERGIA S.L.

AUTORES:

Saúl Poyato Pérez

Marta Gimeno Enguid

DIRECTORA:

Esperanza García Uceda

JUNIO 2021

AGRADECIMIENTOS

Nos gustaría agradecer a todas las personas que nos han apoyado y han hecho posible que este trabajo de fin de grado haya podido realizarse con éxito.

En especial, queremos agradecer por la ayuda y paciencia ofrecida, a nuestra tutora Esperanza García, por su implicación y por todas las horas invertidas en este trabajo. Gracias por compartir tus conocimientos con nosotros.

También agradecer a nuestra familia y amigos por acompañarnos en este proceso. Sin vosotros no hubiese sido posible.

RESUMEN

Nuestro trabajo fin de grado trata sobre la creación de una empresa dedicada a la extracción de piedra de yeso que vamos a llamar Hergia S.L. Este mineral se encuentra generalmente en capas de depósitos sedimentarios como resultado de la evaporación del agua. En la zona en la que nos vamos a implantar, es una superficie que está próxima al meandro del río Jalón, lo que ayuda a que este mineral nazca en sus dehesas.

El trabajo lo vamos a dividir en distintos puntos, para así poder tratar y englobar varias de las áreas estudiadas a lo largo del Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos.

Comenzaremos con el planteamiento, explicando cual será nuestra idea de negocio y fundamentando por qué hemos elegido este tipo de empresa. Describiremos nuestro modelo de negocio y fundamentaremos la viabilidad estratégica, así como la viabilidad técnica, acabando con la elaboración de un plan económico y financiero.

Si nos hemos embarcado en este proyecto en esta época tan complicada, ha sido porque estamos convencidos de poder llevarlo adelante con éxito, poniendo todo nuestro esfuerzo e ilusión.

CONCEPTOS CLAVE

Economía social, emprendimiento, viabilidad, tercer sector, creación de empresas

ABSTRACT

Our final degree project is about the creation of a company dedicated to the extraction of gypsum stone, which we are going to call Hergia S.L. This mineral is generally found in layers of sedimentary deposits as a result of water evaporation. In the area where we are going to establish ourselves, it is an area that is close to the meander of the river Jalón, which helps this mineral to be born in its meadows.

We are going to divide the work into different points in order to deal with and encompass several of the areas studied throughout the Degree in Labour Relations and Human Resources.

We will start with the approach, explaining what our business idea will be and why we have chosen this type of company. We will describe our business model and we will base the strategic viability, as well as the technical viability, ending with the elaboration of an economic and financial plan.

If we have embarked on this project in these difficult times, it is because we are convinced that we can carry it through successfully, putting all our effort and enthusiasm into it.

KEY WORDS:

Social economy, entrepreneurship, viability, third sector, business creation

ÍNDICE DEL CONTENIDO

1. <u>INTRODUCCIÓN: MOTIVACIÓN DE LA ELECCIÓN DEL TEMA</u>	7
2. <u>PLANTEAMIENTO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</u>	8
2.1 Formulación de objetivos	8
2.2 Delimitación del ámbito geográfico y temporal	8
2.3 Metodología e idea de negocio	8
3. <u>FUNDAMENTACIÓN</u>	14
3.1 Concepto de emprendimiento social y emprendedor social. Historia	15
3.2 Emprendimiento social	19
3.3 Tipos de emprendimiento social	19
3.4 Emprendimiento social en las zonas rurales. Apoyos institucionales	20
4. <u>MODELO DE NEGOCIO, ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y DIRECCIÓN</u>	22
4.1 Misión	22
4.2 Visión	23
4.3 Objetivos	23
5. <u>VIABILIDAD ESTRATÉGICA</u>	24
5.1 Análisis del entorno general.	24
Análisis PESTEL	24
5.2 Análisis del entorno específico	26
Análisis de la competencia: Cinco fuerzas de Porter	28
Análisis del público objetivo. Mapa de Empatía-Proveedor	29
5.3 Análisis interno	33
Cadena de Valor	34
Análisis DAFO	35
Ejes estratégicos	36
6. <u>VIABILIDAD TÉCNICA</u>	37
7. <u>ASPECTOS LEGALES</u>	39
8. <u>PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO</u>	40
9. <u>CONCLUSIONES</u>	45
10. <u>BIBLIOGRAFÍA</u>	46

ÍNDICE DE TABLAS

1. TABLA 1. CRITERIOS DE LA EMPRESA SOCIAL.....	18
2. TABLA 2. RECURSOS DE APOYO A LOS EMPRENEDORES EN ARAGÓN	21
3. TABLA 3: COMPETIDORES ACTUALES DE HERGIA S.L.	27
4. TABLA 4: CLIENTES DE HERGIA S.L.....	29
5. TABLA 5: VENTAS CEMEX.....	30
6. TABLA 6: PROVEEDORES DE HERGIA S.L.....	32
7. TABLA 7: CADENA DE VALOR DE HERGIA S.L.	34
8. TABLA 8: ACTIVO.....	41
9. TABLA 9: PASIVO Y PATRIMONIO NETO.....	41
10. TABLA 10: CUENTA DE PERDIDAS Y GANANCIAS.....	42
11. TABLA 11: RENTABILIDAD.....	43

ÍNDICE DE FIGURAS

1. FIGURA 1: CANVAS DE LA EMPRESA HERGIA S.L.	11
2. FIGURA 2. DAFO	35

1. INTRODUCCIÓN: MOTIVACIÓN DEL TEMA

Nos hemos querido involucrar en este proyecto ya que nos parece una forma interesante para seguir aprendiendo y poder poner en práctica muchos de los conceptos y materias impartidas a lo largo del grado.

El trabajo que hemos realizado tiene un valor práctico pues es de aplicabilidad real, de hecho, nos gustaría ponerlo en práctica. A su vez, también tiene un valor teórico, pues nos ha sido útil para mejorar y recordar los diferentes conocimientos aprendidos en las distintas materias del Grado en Relaciones Laborales y Recursos Humanos.

Nuestra mayor motivación para empezar a involucrarnos en este proyecto fue que estábamos seguros de que la empresa que queríamos crear estuviese en el ámbito rural. Veíamos una forma de aportar valor, innovación y talento al tejido empresarial rural, así como intentar sensibilizar a los jóvenes sobre la importancia que tiene su retorno a municipios con riesgo de despoblación y para el desarrollo y permanencia del medio rural.

Una vez que nuestra idea de negocio estaba clara, empezamos a trabajar en él, y aunque la actividad de la empresa que vamos a crear es algo compleja, ya que para iniciarla tendremos que tener en cuenta diferentes aspectos político-legales, como son los permisos y licencias para la apertura de la cantera, la explotación del suelo y del subsuelo y los pertinentes permisos para proceder a realizar voladuras, nos ha entusiasmado recordar, desarrollar y plasmar cantidad de conocimientos que habíamos adquirido en el transcurso del Grado, y que ha sido la mejor forma de finalizarlo intentando conseguir nuestro objetivo, la titulación.

2. PLANTEAMIENTO Y DISEÑO DE LA INVESTIGACION

2.1 Formulación de objetivos

La finalidad de este trabajo de fin de grado (TFG), será la de crear una sociedad laboral, con el objetivo de su puesta en marcha.

Se trata de una empresa social en la cual se van a combinar objetivos sociales junto a nuestro carácter emprendedor. Va a ser una empresa que funcionará en el mercado suministrando y distribuyendo piedra de yeso a diferentes clientes ubicados cerca de Chodes (Zaragoza). Vamos a pretender que nuestra gestión sea transparente y responsable en la que se vean implicados nuestros trabajadores y nuestros proveedores. Al crear la empresa en el medio rural, el emprendimiento social tendrá como objetivo la creación de empleo estable, la inserción laboral y la sostenibilidad.

Este proyecto tiene como **objetivo general**:

- La creación y puesta en marcha de Hergia S.L.

Por otra parte, los **objetivos específicos** son:

- Conocer en profundidad la creación de una Sociedad Laboral (S.L.)
- Elaborar un plan de negocio analizando el entorno, tanto interno como externo, aspectos político-legales, medioambientales, económicos y tecnológicos, así como su viabilidad comercial y técnica, con el objetivo de minimizar riesgos.
- Como objetivo a futuro nos gustaría que, una vez puesta en marcha, superar los 5 años de funcionamiento, para lograr superar la media de las startups en España

2.2 Delimitación del ámbito geográfico y temporal

El TFG se enmarca geográficamente dentro de la Comunidad Autónoma de Aragón y más concretamente en la provincia de Zaragoza, en Chodes.

Respecto a la temporalización, se comienza a desarrollar en 2019, renovando matrícula hasta la entrega en junio de 2021.

2.3 Metodología

Para fundamentar el proyecto, es necesario escoger un tipo de investigación. Con el objetivo de desarrollar y analizar la empresa Hergia S.L., surgen una serie de variables para estudiar de forma previa a la puesta en marcha de la organización para que desarrollar un proyecto de emprendimiento exitoso, dentro del panorama económico y geográfico delimitado.

Para el estudio y creación de la empresa Hergia S.L. nos basaremos en el Modelo de negocio, CANVAS. El modelo CANVAS se publicó en el libro “Business Model Generation: A Handbook for visionaries, game changers and challengers” de los autores Y. Pigneur y A. Osterwalder en el año 2010. El modelo es una herramienta de análisis que se puede aplicar a cualquier empresa, independientemente de su tamaño, estrategia o nicho de mercado. Consta de nueve módulos a estudiar de la organización. Es una metodología sencilla e intuitiva, por lo que no se necesita un profesional experto para implementarla en el negocio, siendo adecuada para ser utilizada por emprendedores noveles.

Tomando como referencia a Vega (2018), plantearemos los nueve módulos de Osterwalder y Pigneur (2010):

1. *Segmento de mercado*: Se identifican en esta sección los principales grupos de empresas y/o personas a los que puede interesar los servicios que ofrece la empresa.

Se debe analizar:

- ¿A quién dirigimos el valor que estamos construyendo?
- ¿A qué clientes les damos más importancia?

2. *Propuesta de valor*: En este apartado se van a definir los motivos por los que el cliente opta por contratar los servicios de nuestra empresa, para ello trataremos de identificar las necesidades de los clientes que nuestro negocio está cubriendo. El objetivo principal es la solución de problemas. Se deben plantear las siguientes preguntas:

- Posibles problemas que pueden aparecer en nuestros clientes.
- Qué valor proponemos desde la empresa.
- Necesidades que satisfacer en nuestros clientes.

3. *Canales*: En el apartado de canales veremos los medios que dispone la empresa mediante los cuales realiza su actividad comercial y de comunicación. Se deben señalar los canales que se van a utilizar para llevar la propuesta al cliente (canales específicos, omnicanalidad, redes...). A estudiar distintos aspectos:

- ¿Qué canales de comunicación utilizamos?
- Económicamente, los más rentables.
- ¿Qué canales llegan más a los clientes?

4. *Relación con el cliente*: Este punto del modelo abarca los medios con los que la empresa entra en contacto con los clientes, además de la relación que se crea con ellos cuando contratan los servicios de esta, buscando su fidelización y consumo recurrente. En este módulo se estudia lo siguiente:

- ¿Cuántos tipos de relaciones podemos escoger en este segmento?
- Elegir una relación con el cliente.
- Estudiar el coste económico que va a tener esta relación.

5. *Fuentes de Ingresos*: Al generar una cartera de clientes, la venta genera ingresos para la empresa. Hay que estudiar el balance de la cuenta de resultados, para continuar con la misma estrategia o modificarla si hay pérdidas y el negocio deja de aportar valor.

- ¿Cuánto están dispuestos a pagar nuestros clientes por nuestro producto ofrecido?
- ¿Cuál es la forma de pago más utilizada en nuestro sector?

6. *Recursos clave*: Como recursos clave se comprende todo lo necesario que debe poseer la empresa para poder desarrollar su actividad.

- ¿Cuál es nuestro recurso clave en la empresa?

7. *Actividades clave*: Se debe clarificar cuáles son las actividades realmente indispensables para que la empresa funcione, identificando de esta manera las tareas prioritarias a realizar.

- ¿Cuál es nuestra actividad clave?

8. *Socios clave*: Toda empresa debe tener otras organizaciones asociadas y proveedores, que son un factor clave para el funcionamiento adecuado de la misma. Hay que clasificar los tipos de asociación:

- ¿Quiénes son nuestros proveedores?
- ¿Quiénes son nuestros socios?
- ¿Qué productos nos venden los proveedores?
- Económicamente, ¿Qué nos aportan los socios?

9. *Estructura de costes*: Cuantificar toda actividad que genere coste a la empresa y analizarlos. En este último apartado hay que estudiar lo siguiente:

- ¿Cuáles son los costes más grandes a los que nos enfrentamos?
- Medir los recursos más caros que tenemos.
- Medir las actividades más caras que tenemos.

A continuación, presentamos el CANVAS que nos ha permitido diseñar la idea de negocio de nuestra empresa Hergia S.L. (Ver figura 1)

Figura 1: CANVAS de la empresa Hergia S.L.



Fuente: Elaboración propia

Ahora profundizaremos en cada módulo que compone el modelo CANVAS presentado anteriormente

- PROPUESTA DE VALOR:

En este apartado se definen los motivos por los que el cliente opta por contratar los servicios de nuestra empresa. Con este objetivo, vamos a identificar las necesidades de los clientes que nuestro negocio está cubriendo. Los valores que Hergia SL ofrece a sus potenciales clientes son un suministro fiable de yeso molido sin tratar de alta calidad, así como servicios de portes mediante su propia flota de camiones.

- RELACIONES CON CLIENTES:

Este punto señala los medios con los que la empresa entra en contacto con los clientes, además de la relación que se crea con ellos cuando contratan los servicios de esta. En Hergia SL se atiende a los pedidos de los clientes mediante el teléfono y/o conversaciones personales, también siendo posible realizar videoconferencias. Las relaciones se alargan hasta el momento de entrega del pedido, ya que Hergia SL se encarga del transporte de mercancías propias y de terceros. Para tener presencia en internet, se creará también una página web para la empresa, contratando un servicio externalizado.

- SEGMENTOS DE CLIENTE:

El target de Hergia SL son las empresas que necesiten el yeso molido o en cualquier forma como materia prima para llevar a cabo su actividad comercial.

También son potenciales clientes aquellas empresas de la zona que necesiten transportar mercancías y no dispongan de medios propios para hacerlo.

- CANALES:

En el apartado de canales señalamos los medios que dispone la empresa mediante los cuales realiza su actividad comercial. Para hacer llegar la propuesta de valor a los clientes Hergia SL cuenta con camiones propios con los que entregar sus productos o realizar tareas de portes para terceros. Así pues, el canal de distribución sería directo ya que la empresa se encarga de extraer, manipular, transformar y transportar directamente el yeso desde sus instalaciones al cliente CEMEX. La comunicación de los pedidos se realizará y gestionará mediante distintos medios, esencialmente el teléfono y el correo electrónico.

- FUENTES DE INGRESO:

Las fuentes de ingresos de Hergia S.L. son la venta al por mayor de yeso molido sin tratar, servicios de porte a otras empresas de la zona y venta de yeso seleccionado y servido y ordenado en palots de madera a Piedras del Mar para exportar a Holanda.

- GASTOS:

Los gastos más importantes que soportamos son los de personal (nóminas y seguridad social), combustible, mantenimiento de maquinaria y reparaciones imprevistas, explosivos, gastos financieros, compra de diferente material.

- SOCIOS CLAVE:

Siguiendo con el estudio de las características internas de la organización, indicaremos cuales son las principales empresas asociadas y proveedores, que son un factor clave para el funcionamiento adecuado de la misma. Los proveedores y empresas asociadas de Hergia SL son los siguientes:

- SMYR: proveedor de productos de engrasado, aceites y diferentes componentes.
- Simorra: distribuidor oficial de la marca CASE que da servicio ante cualquier avería mecánica.
- Talleres Huerta: ofrece servicio mecánico de confianza, destaca por su proximidad a las instalaciones de la empresa.
- Dexis Ibérica: suministra a la empresa diferentes componentes y material de prevención de riesgos laborales.
- Maxam: suministrador de explosivos para tareas de minería.
- CEPSA: proveedor de gasóleo para las distintas máquinas.

- ACTIVIDADES CLAVE:

Se debe señalar cuáles son las actividades que realmente son indispensables para que la empresa funcione, identificando de esta manera las tareas prioritarias a realizar. Hergia SL tiene la misión de suministrar piedra de yeso transformada en materia prima a la multinacional Cemex España, además de realizar diferentes portes a alguna empresa dedicada a la realización de obra pública en la zona de Zaragoza. De esta forma la principal actividad es la venta de esta materia prima que se extrae, se pica, se muele y se transporta en forma de yeso polvo sin tratar a la cementera, Además de realizar servicios de porte a PAPSA y esporádicamente también a CARMELO LOBERA.

- RECURSOS CLAVE:

El recurso clave de la empresa es la piedra de yeso, la cual se extrae y trata por Hergia SL en sus instalaciones. Se cuenta con la ventaja de que los terrenos en los que se ejecutan las actividades de minería para su extracción pertenecen a la propia empresa.

3. FUNDAMENTACIÓN

3.1 Concepto de emprendimiento social y emprendedor social. Historia

Para sentar las bases teóricas del presente trabajo hay que entender el concepto de economía social. Para hallar el origen histórico de la economía social hay que remontarse al estudio de las primeras empresas y organizaciones situadas fuera del sector público y del sector privado capitalista, las cuales tienen larga tradición (como las cajas de ahorros gremiales), pero ha sido a partir del último tercio del siglo XX cuando han tenido un crecimiento y reconocimiento social notables.

En Francia, durante la década de 1970, las organizaciones que representaban a las cooperativas, las mutuas y las asociaciones crearon el Comité Nacional de Enlace de las Actividades Mutualistas, Cooperativas y Asociativas (CNLAMCA). En 1980, el CNLAMCA publicó la Carta de la Economía Social, que define el concepto como *el conjunto de entidades no pertenecientes al sector público que, con funcionamiento y gestión democráticos e igualdad de derechos y deberes de los socios, practican un régimen especial de propiedad y distribución de las ganancias, empleando los excedentes de ejercicio para el crecimiento de la entidad y la mejora de los servicios a los socios y a la sociedad* (Économie Sociale, 1981; Monzón, 1987 (Chaves Ávila & Monzón Campos, 2018).

El sector de la economía social ha adquirido una notoriedad relevante en la vida pública, académica y sociopolítica durante los últimos años, buscando dar respuesta a nuevas necesidades sociales como son la integración socio-laboral, la salud y cuidados, la regeneración urbana, la migración, las finanzas sociales y micro finanzas, las energías renovables, el reciclaje, o la distribución alimentaria, destacando los sectores en los que el emprendimiento social tiene una mayor presencia, como se recoge en el informe de la Economía Social en Aragón, 2019 de Caja Rural de Teruel (pg. 6).

Siguiendo a Monzón y Chaves (2018) la definición conceptual más reciente de la economía social, basada en criterios para clasificar organizaciones dentro de este ámbito, se encuentra en la *Carta de principios de la economía social de Social Economy Europe*, la asociación europea que representa a la economía social. Estos principios son:

- Primacía de las personas y del objetivo social sobre el capital;
- Adhesión voluntaria y abierta;
- Control democrático por los miembros (no afecta a las fundaciones puesto que no tienen miembros);
- Combinación de los intereses de los miembros/usuarios con el interés general;
- Defensa y aplicación de los principios de solidaridad y de responsabilidad;
- Autonomía de gestión e independencia respecto de los poderes públicos;
- La mayoría de los excedentes se utilizan en pro de objetivos de desarrollo sostenible, servicios de interés para los miembros o el interés general.

En 2006, Monzón da una definición del concepto de economía social, o tercer sector, que ayuda a delimitar más el concepto

“Conjunto de empresas privadas organizadas formalmente, con autonomía de decisión y libertad de adhesión, creadas para satisfacer las necesidades de sus socios a través del mercado, produciendo bienes y servicios, asegurando o financiando y en las que la eventual distribución entre los socios de beneficios o excedentes, así como la toma de decisiones, no están ligados directamente con el capital o cotizaciones aportados por cada socio, correspondiendo un voto a cada uno de ellos. La Economía Social también agrupa a aquellas entidades privadas organizadas formalmente con autonomía de decisión y libertad de adhesión que producen servicios de no mercado a favor de las familias, cuyos excedentes, si los hubiera, no pueden ser apropiados por los agentes económicos que las crean, controlan o financian.”

Completando la definición y delimitación del concepto, en el estudio “Economía Social. La actividad económica al servicio” del Instituto Cajamar (2004) se exponen las características que los agentes de la economía social deben cumplir:

- No tienen nada que ver con la economía pública.
- Pueden obtener beneficios de su actividad productiva.
- Necesitan capital para desarrollar su actividad de producción, comercialización, distribución, etc.
- Las relaciones que se dan entre capital y la atribución del beneficio es uno de los condicionantes para que una empresa se considere o no incluida en la economía social. Si entre capital y atribución del beneficio no existe relación alguna de carácter directo, de relación de proporcionalidad u otra causa, podemos decir que el agente en cuestión pertenece a la economía social, mejor dicho, puede pertenecer a la economía social.
- La toma de decisiones no ha de estar relacionada directamente con el capital, sino que ha de estar ligada a los socios propietarios de la empresa; en definitiva, se trata de hacer realidad el principio de un hombre un voto como consagración de la toma de decisiones dentro de la economía social.

Desde la perspectiva jurídica en España, el concepto se recoge en la Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social, aprobada en 2011 (BOE), que define la economía social en su artículo 42, como:

“Es el conjunto de las actividades económicas y empresariales, que en el ámbito privado llevan a cabo aquellas entidades que, de conformidad con los principios recogidos en el artículo 4, persiguen bien el interés colectivo de sus integrantes, bien el interés general económico o social, o ambos”.

El propio texto de la Ley define a la Economía Social como el conjunto de actividades económicas y empresariales, que en el ámbito privado llevan a cabo aquellas entidades que, de conformidad con los siguientes principios, persiguen el interés general económico o social, o ambos.

Para que una empresa esté dentro del ámbito de la Economía Social en España, debe adscribirse a los Principios enumerados en la ley anteriormente citada (artículo 4), que son:

- Primacía de las personas y del fin social sobre el capital, que se concreta en gestión autónoma y transparente, democrática y participativa, que lleva a priorizar la toma de decisiones más en función de las personas y sus aportaciones de trabajo y servicios

- prestados a la entidad o en función del fin social, que en relación con sus aportaciones al capital social.
- Aplicación de los resultados obtenidos de la actividad económica principalmente en función del trabajo aportado y servicio o actividad realizada por las socias y socios o por sus miembros y, en su caso, al fin social objeto de la entidad.
 - Promoción de la solidaridad interna y con la sociedad que favorezca el compromiso con el desarrollo local, la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, la cohesión social, la inserción de personas en riesgo de exclusión social, la generación de empleo estable y de calidad, la conciliación de la vida personal, familiar y laboral y la sostenibilidad.
 - Independencia respecto a los poderes públicos.

El artículo 5 de la Ley establece que las empresas que forman parte de la economía social son:

- **Cooperativas:** la cooperativa es una forma de organización empresarial basada en la estructura y funcionamiento democráticos. Su actividad se desarrolla atendiendo a los principios cooperativos, aceptados y regulados en los ámbitos autonómico, nacional e internacional.
Se encuentran cooperativas de Trabajo asociado, Consumidores y usuarios, Servicios, Agrarias, Explotación comunitaria de la tierra, Transportistas, del Mar, Enseñanza, Viviendas, Sanitarias, Seguros, Crédito y de Iniciativa Social.
- **Sociedades Laborales:** en la sociedad laboral la mayoría del capital es propiedad de los trabajadores. Apoyada en fundamentos teóricos similares al de la cooperativa, en España, las sociedades laborales han mostrado un alto potencial de generación de empresas.
El hecho de que los trabajadores sean socios favorece la automotivación a la hora de afrontar los proyectos, incentivando la contratación indefinida. Esta fórmula también permite que la mayor parte del capital sea propiedad de los trabajadores con contrato indefinido.
El mínimo de socios requerido para su constitución es de 3 y los trámites de constitución son similares a los de cualquier otra sociedad mercantil. Ninguno de los socios podrá disponer de más de un 33,33% del capital, salvo excepciones si se trata de un ente público o carece de ánimo de lucro, en cuyo caso podrá llegar al 50%. Esto se plantea así para que prime el principio democrático en la toma de decisiones organizativas.
Se establecen también limitaciones horarias al número de horas trabajadas.
- **Las Mutualidades:** Entidades aseguradoras que realizan una actividad complementaria al sistema de la Seguridad Social. Son sociedades de personas, sin ánimo de lucro, de estructura y gestión democrática, que ejercen una actividad aseguradora de carácter voluntario, complementaria del sistema de previsión de la Seguridad Social pública.
- **Centros Especiales de Empleo:** Empresas cuyo objetivo prioritario es promover el empleo a trabajadores con discapacidad. Su plantilla está constituida por el mayor

número de personas discapacitadas que permita su capacidad productiva, cuyo número no puede ser inferior al 70% respecto del total de los trabajadores.

Pueden ser creados por organismos públicos y privados o por las empresas.

Además de facilitar empleo remunerado a estas personas, los Centros Especiales de Empleo garantizan formación y apoyo permanente en su vida personal y social, promoviendo el tránsito a la empresa ordinaria. Para la creación de un Centro Especial de Empleo se necesita un estudio económico previo.

- Empresas de inserción: Entidades de carácter no lucrativo, que nacen como un instrumento para luchar contra la pobreza y la exclusión social, favoreciendo la inserción laboral de la población de riesgo.
- Otras organizaciones (cofradía de pescadores, sociedades agrarias de transformación...)

En el año 2009, el dictamen del Comité Económico y Social Europeo (CESE) sobre el tema «*Distintos tipos de empresa*» (INT/447 de 1 de octubre de 2009) fue pionero en la identificación de las **empresas sociales** en la Unión Europea.

La Comisión Europea, en su comunicación “Iniciativa en favor del emprendimiento social” (COM/2011/0682 final de 25 de octubre de 2011) define «Una empresa social, como un agente de la economía social, una empresa cuyo principal objetivo es tener una incidencia social, más que generar beneficios para sus propietarios o sus socios. La misión social es más importante que la rentabilidad o el reparto de dividendos”.

Este tipo de organizaciones surgen en Italia en la década de 1980, y se extiende su implantación en Europa la década posterior. El término contempla organizaciones justas que contribuyen a la mejora de las condiciones de vida y el bienestar de un grupo social, principalmente colectivos desfavorecidos. Tienen unos objetivos, aunque bajo un denominador común, la realización de actividades económicas basadas en principios de solidaridad y equidad. (Fisac García, Moreno Romero, Mataix Aldeanueva, & Palacios Fernández, 2011). Este tipo de organizaciones, siguen los mismos principios de la economía social:

- Organización democrática, gestión autónoma e independiente.
- Primacía del trabajo y los trabajadores sobre el capital.
- Reparto de beneficios/resultados con criterio colectivo.
- Solidaria con el entorno.
- Orientada a la cohesión social.

Según Defourny y Nyssens (2008), la empresa social ideal cumpliría los siguientes criterios, sin ser todos ellos necesarios para su calificación como organización incluida dentro de la economía social o tercer sector:

Tabla 1. Criterios de la empresa social (Defourny & Nyssens, 2008)

Criterios económicos	Criterios sociales
Actividad continua productora de bienes o servicios	Objetivo explícito de beneficio comunitario
Alto nivel de autonomía	Iniciativa puesta en marcha por un colectivo ciudadano
Nivel significativo de riesgo económico	Poder de toma de decisiones no basado en la propiedad del capital
Porcentaje mínimo de trabajo remunerado	Naturaleza participativa que incluya a las diferentes partes implicadas en la actividad
	Distribución de beneficios limitada

Fuente: Elaboración propia

Según Hernández (2015), *“las tres cualidades que presenta toda empresa social son:*

- *Fin social o medioambiental: Frente a la finalidad económica que las empresas de negocio persiguen, el objetivo social y la creación de valor sostenible son las características más notables de toda empresa social.*
- *Ingresos generados: Aunque la mayoría de las empresas sociales subsisten financiera y económicamente a través de subvenciones o donaciones, esto no supone que parte de los ingresos que generen también vayan destinados a la subsistencia de la empresa y a su expansión.*
- *Innovación: Como tercer factor cualitativo de una empresa social, la innovación es imprescindible para la buena marcha y evolución de la compañía, la cual tratará de identificar y encontrar soluciones creativas y alternativas frente a las convencionales.”*

El autor, tomando como referencia las definiciones del Global Entrepreneurship Monitor (GEM) y atendiendo a los anteriormente expuestos, nos señala los cuatro tipos de empresa social:

- **ONG tradicional:** Constituyen las organizaciones no gubernamentales, cuya misión principal y única es perseguir un fin social, sin ánimo de lucro
- **Empresa social sin ánimo de lucro:** Tiene un mismo y único fin social y son entidades sin ánimo de lucro. Lo que las diferencia frente a las anteriores es su fuente innovadora como base para la creación de soluciones.
- **Empresa social híbrida:** En este caso el objeto social, aunque ocupa un lugar muy importante en la compañía, no es el único. Sus ingresos no provienen exclusivamente de donaciones o subvenciones sino también de los beneficios generados. Poseen una fuerte capacidad innovadora.
- **Empresa social con ánimo de lucro:** El fin social no es único, pero sí relevante o cuasi principal en la empresa. El fin económico adquiere notoriedad, por lo que la compañía tiene la necesidad de financiarse tanto a través de donaciones como de recursos ajenos. Presenta una clara orientación a la captación de instrumentos financieros.

3.2 Emprendimiento social

Cronológicamente, el emprendimiento social se extendió por Europa a la par que la economía social (Fournier, 2011). El autor nos incluye en el concepto las acciones, movimientos o iniciativas dentro del sector privado de la economía, estando estas acciones orientadas al interés general y el beneficio de los colectivos socioeconómicos más desfavorecidos.

Para la comunidad académica, el concepto de emprendimiento social debe estudiarse desde una definición amplia dada la naturaleza intersectorial e interdisciplinaria del ámbito de actuación de la Economía Social, también denominada Tercer Sector.

Según (Mair & Martí, 2006) el emprendimiento social es 'un proceso que involucra el uso innovador y la combinación de recursos para buscar oportunidades para catalizar el cambio social y / o abordar las necesidades sociales.

Y la figura clave es el emprendedor social, una persona que basa su motivación empresarial en obtener un retorno de valor social por encima el rédito económico de su actividad, apoyándose en su determinación, ambición, carisma, liderazgo, capacidad para comunicar su visión e inspirar a otros y maximizar el uso de recursos, para poder alcanzar metas sociales basadas en la auto sostenibilidad económica y la generación de riqueza social, aplicando modelos económicos viables para lograr esos propósitos sociales o ambientales (Proença, Braga, & Ferreira, 2015).

3.3 Tipos de emprendimiento social

El emprendimiento social no obedece a una sola fórmula para la creación de este tipo de entidades u organizaciones. Según Peredo y McLean (2006), se pueden ordenar en función de la orientación de la organización y sus objetivos: organizaciones enfocadas a fines sociales u organizaciones centradas en el ámbito comercial y con ánimo de lucro, y combinaciones híbridas. Sociolab (2019) expone cuatro tipos de emprendimiento social en función de los objetivos perseguidos por la organización:

- Emprendimiento profesional: Se incluyen a los expertos que dedican sus conocimientos y capacidades a la resolución de una carencia o problemática en una comunidad.
- Emprendimiento de concienciación: Se componen por personas o entidades que buscan convencer y persuadir a la sociedad a través de iniciativas para que cambien una determinada conducta o práctica.
- Emprendimiento social que nace de un privado: Son empresas que se dedican a hacer un bien de modo directo a la sociedad. No se pretende convencer al receptor del bien o servicio de implementar cambios sociales, sino que se le ofrece un beneficio.
- Emprendimiento dependiente de un modelo corporativo: La organización recibe aportes de una empresa, a modo de patrocinio, para cumplir los fines sociales que se tienen por objetivo.

Según la estrategia del plan España Nación Emprendedora, entre 2001 y 2018, el 63% de las localidades españolas han perdido población, casi la mitad de los cuales con descensos de entre el 10% y el 50% de habitantes por localidad. Casi la mitad de los municipios españoles tiene una densidad poblacional inferior a 12,5 habitantes por km², una ratio que la UE señala en la categoría de zonas en riesgo de despoblación. Según los datos del INE, Morata de Jalón, donde se emplaza Hergia S.L., ha perdido población de forma sostenida desde los años sesenta del siglo pasado.

La actividad de emprendimiento tiende a centralizarse en las zonas de atracción de personas e inversiones, como señala el documento estatal. En estas plazas se encuentra el núcleo de interacción de estos agentes, que hemos recogido en la tabla anterior atendiendo al panorama aragonés. Estos lugares permiten una mayor atracción de inversiones y de talento.

Según recoge el informe, a través del aprovechamiento de los recursos locales se puede generar nueva actividad económica, potenciar el factor emprendedor y ayudar a desarrollar el talento y a la generación de nuevos empleos al crear nuevas empresas bajo el marco de la economía social. Se ayuda también a la correcta utilización y a la preservación de los recursos, de forma sostenible, en el medio rural.

A lo largo del informe también se señala que la economía española es una de las más dependientes de las PYMES de toda Europa. El pequeño tamaño de las empresas incide directamente en su productividad y su capacidad de maniobra y adaptabilidad al mercado durante los ciclos económicos menos favorables; además, las enfrenta a mayores dificultades para acceder a financiación en comparación con las empresas de mayor tamaño, según nos señala el citado plan. Al encuadrar la iniciativa emprendedora en este marco, permite acogerse a los planes y medidas de apoyo que están preparando las instituciones para ayudar a la recuperación económica.

3.4 Emprendimiento social en las zonas rurales. Apoyos institucionales

La Comunidad Autónoma de Aragón es una de las más despobladas del panorama nacional, aglomerando la mayor parte de su población y empresas en la capital, Zaragoza, y sus alrededores, debido al éxodo rural. Según Mancilla, Guallarte y Viladomiu (2010), las zonas rurales son aquellas zonas geográficas que se encuentran en un territorio cuya población es inferior a los 150 habitantes por kilómetro cuadrado. Estas zonas en Aragón se dedican principalmente a la economía de explotación agropecuaria, estando el sector industrial y de servicios principalmente concentrado en la capital.

En este entorno, el emprendimiento social tiene dos principales características cuando se da en el medio rural, que son la innovación social y la novedad dentro del territorio o la localidad. Esto se ve reflejado en los resultados que obtiene el emprendimiento social en el medio rural, que promulga valores medioambientales, sociales y económicos sostenibles, ayudando así a la creación de empresas en entornos marginales o excluidos (Vázquez-Maguirre & Portales, 2014).

Hay distintas entidades y medios donde los emprendedores sociales pueden apoyarse para planificar e implementar sus proyectos en Aragón, como son los viveros, espacios de coworking e incubadoras gestionadas por entidades pública y no lucrativas (Zapata Piazuelo, 2018).

En el trabajo de (García-Uceda, Murillo, Hernández, Vidal, & Añaños, 2017), podemos encontrar la siguiente tabla, que muestra las distintas entidades aragonesas de apoyo al emprendimiento:

Tabla 2. Recursos de apoyo a los emprendedores en Aragón

Espacios para el emprendimiento	<ul style="list-style-type: none"> - CEEI Aragón - Parque Tecnológico Walqa - Technopark - Zaragoza Activa - CIEM - Cepyme - IAF - ITA - CEMINEM - Centro de Emprendedores de Andorra
Espacios para el emprendimiento	<ul style="list-style-type: none"> - CEOE Zaragoza - Instituto Aragonés de la Mujer - Instituto Aragonés de la Juventud - REAS-Ayuntamiento de Zaragoza - Agentes de Desarrollo Local - Ayuntamiento Zaragoza - AJE Aragón - Cámara Comercio de Zaragoza - Cámara de Comercio de Huesca - Cámara de Comercio de Teruel (PAED) - Ayuntamiento de Huesca - CEPES Aragón - Fundación Emprender Aragón - UPTA Aragón - Prendup - Cachirulo Valley - Aragón Emprendedor - Club Virtual Emprender en Aragón - Aragón Empresa - UNIVERSA - REA
Espacios para el emprendimiento	<ul style="list-style-type: none"> - Aragón Invierte - RADR-Leader - INAEM-Espacio Empresas - Ibercaja - Fundación Creas

Fuente: García-Uceda, Murillo, Hernández, Vidal y Añaños, 2017

4. MODELO DE NEGOCIO, ESTRUCTURA ORGANIZATIVA, Y DIRECCIÓN

La idea básica que va a desempeñar nuestra empresa radica en la creación y puesta en marcha de una cantera a cielo abierto dedicada a la extracción de piedra de yeso. Este mineral, pertenece a los sulfatos y es el más abundante, su fórmula química es $SO_4Ca \cdot 2H_2O$ (sulfato cálcico hidratado). Se encuentra generalmente en capas de depósitos sedimentarios como resultado de la evaporación del agua. En la zona en la que nos vamos a implantar, es una superficie que está próxima al meandro del río Jalón, lo que ayuda a que este mineral nazca en sus dehesas.

El código del sector correspondiente a su actividad según la Clasificación Nacional de Actividades Económicas de España (CNAE) es el 2370 y se encuadra en la denominación de corte, tallado y acabado de piedra.

La cantera, estará ubicada en el término municipal de Chodes, y nos situaremos allí por la proximidad a la fábrica de cementos CEMEX ESPAÑA S.A., a la cual vamos a suministrar nuestra piedra de yeso. Estratégicamente estaremos bien ubicados, ya que la distancia entre ambas está únicamente a 3 km. Nuestra piedra será utilizada para la realización del cemento, así como aislante térmico para bajar la temperatura del horno.

Nuestra denominación será Hergia S.L., constituida bajo la forma jurídica de Sociedad Laboral. El capital social se reparte entre sus dos socios al 50%, a los que les une una amistad desde niños lo que les hizo embarcarse en este proyecto. Uno de ellos aportará sus dotes en relaciones laborales (Graduado en RRLL y RRHH) y el otro sus facultades comerciales, además de ser Licenciado en Economía, lo cual hace una magnífica composición. Por lo tanto, uno realizará las labores relacionadas con los Recursos y Humanos y el otro aparte de intentar colocar el producto (yeso) a otros clientes potenciales, se encargará de analizar e interpretar el funcionamiento de la economía intentando mejorar en eficiencia y equidad a Hergia S.L.

Nuestros principales objetivos serán planificar, organizar, administrar y gestionar nuestra actividad y los recursos de los que disponemos de la forma más eficiente.

Hergia S.L. utilizará una estructura organizativa horizontal, al ser una organización pequeña. En esta forma de estructura, se eliminan los mandos medios y sus funciones, con lo que la alta dirección está en contacto directo con los trabajadores. Las personas de estos equipos estarán bien formadas, por lo que serán más productivas al poder estar más implicadas en la toma de decisiones y no supervisadas por muchos mandos, lo que fomentará una gestión más participativa. De esta forma potenciaremos el factor humano.

Además, también queremos destacar que será una entidad comprometida con el medioambiente, invirtiendo muchos recursos en la responsabilidad social corporativa.

4.1 Misión

La misión de Hergia S.L., satisfacer globalmente las necesidades de nuestros clientes, distribuyéndoles y suministrándoles piedra de yeso de calidad, donde detrás trabajará un gran equipo humano, comprometido con sus funciones y tareas, lo que proporcionará un excelente servicio.

Al estar ubicados en el medio rural, nuestro equipo lo componen personas residentes en las poblaciones en las que nos situamos, contribuyendo a la integración social y dotándoles de responsabilidades laborales igualitarias, ofreciendo confianza para las tareas a desempeñar, y motivándoles, de tal forma que todas sus tareas se lleven a cabo con éxito.

4.2 Visión

La visión de Hergia S.L. será satisfacer las necesidades de nuestros clientes, creando valor para nuestros grupos de interés y consolidándonos como una empresa pequeña dedicada a la extracción de materias primas eficiente e innovadora.

La visión refleja la esencia de Hergia S.L., ser fuente de inspiración para el trabajo en equipo basado en el compromiso y la colaboración. Hergia S.L se ve como una organización capaz de liderar en su entorno haciendo llegar los valores de su empresa al resto.

4.3 Valores

Nuestros **valores** fundamentales serán:

1. Transparencia, generando así una gran confianza en el principal cliente, Cemex, y futuros.
2. Honestidad, que va de la mano de la anterior, pues sin transparencia no existiría la integridad en las relaciones entre HERGIA-CEMEX
3. Adaptabilidad a los pedidos y diferentes circunstancias que rodean el entorno y la actividad del negocio.
4. Excelencia, mejorando y superando las expectativas de los clientes.

5. VIABILIDAD ESTRATÉGICA

Aunque todas las decisiones que hemos tomado hasta ahora han sido de relevante importancia, la viabilidad estratégica es de gran importancia para determinar cuál será el futuro de nuestra empresa a largo plazo. Teniendo una buena estrategia, sabremos por donde debemos ir, como encarar nuestro futuro y dirigirnos hacia el con una buena base.

Por ello, una vez que ya tenemos establecida nuestra idea de negocio, podremos comenzar a realizar la evaluación del entorno en el que vamos a situar a Hergia S.L. Deberemos realizar un análisis sobre el entorno en el que establecemos nuestro producto, para así poder identificar y trabajar sobre nuestras oportunidades y nuestras amenazas.

A continuación, vamos a analizar tanto el entorno general como el entorno específico.

5.1 ENTORNO GENERAL

Analizar los factores externos que afectan a una empresa es fundamental para su supervivencia, ya que determina su capacidad para adaptarse a los cambios del mercado. Existen diferentes herramientas que permiten detectar los riesgos y oportunidades del entorno, el análisis PESTEL es el instrumento más eficaz. Es una herramienta que se utiliza para identificar las fuerzas externas a nivel macro que influyen sobre un negocio y pueden determinar su evolución, tanto en términos económicos como de reputación. El acrónimo PESTEL se refiere a los factores que se analizan: Políticos, Económicos, Sociales, Tecnológicos, Ecológicos y Legales. Por lo tanto, el análisis PESTEL es un estudio de mercado únicamente de factores externos que afectan a una empresa.

A continuación, analizaremos los factores que más inciden en nuestra propuesta de negocio:

FACTOR POLÍTICO

Nos van a influir los factores asociados a las políticas de los ayuntamientos de Morata de Jalón y de Chodes (y de la Comarca del Valdejalón) así como la normativa y políticas por parte del Gobierno de Aragón y del Gobierno de España. Por parte de todos ellos nos podremos ver beneficiados por las subvenciones que puedan publicar para los emprendedores en el medio rural.

Dentro de este factor, nos hemos visto beneficiados por los fondos COVID que el Gobierno de España ha sacado, debido a que la pandemia está afectando gravemente a la economía de todo el país. Por ello, el presidente Pedro Sánchez presentó el día 11 de febrero de 2021, la “Estrategia España Nación Emprendedora”, un conjunto de 50 medidas claves para la recuperación económica y social de España que modernizan el sistema productivo y favorecen la creación de empleo de calidad. En esta estrategia se nos cita como sector clave entre los 10 sectores tractores de la economía española.

FACTOR ECONÓMICO

Los cambios económicos que se desarrollan en un país pueden tener peso específico en el devenir de una empresa, por lo que analizaremos algunos de los factores económicos de mayor importancia, como la situación macroeconómica del estado, el PIB, los niveles de desempleo o la inflación.

En cuanto al ciclo económico en el que estamos inmersos, a pesar del gran impacto que ha tenido la pandemia el virus COVID-19, las previsiones económicas de España eran negativas. El FMI situaba en un 1,6% el crecimiento económico en nuestro país, cual muestra que mientras la tendencia global es de crecimiento la de España es de desaceleración. Si bien es cierto, que el sector en el que nos encontramos, no se ha visto tan afectado como otros (turismo, por ejemplo) y como se cita en la 'Estrategia España Nación Emprendedora' (la cual ya hemos mencionado en el factor político) somos uno de los motores fundamentales en nuestra economía, pues solo los materiales de construcción representan entre el 10-11% del PIB de España. Además, próximamente se aprobará la "Ley de Startups" (incluida dentro de las 50 medidas adoptadas en la Estrategia), a la que tendremos que estar muy atentos ya que será clave para impulsar el emprendimiento con paquetes de ayudas.

La tasa de desempleo es un dato de gran utilidad para evaluar situación económica de un país, los altos niveles de desempleo repercuten negativamente en el consumo y la inversión privada y aunque los niveles de paro habían disminuido progresivamente desde 2013, debido a la pandemia, han vuelto a aumentar. TABLA.

Los últimos datos sobre la inflación nos indican un decrecimiento de los precios al consumo, por lo que podemos hablar de deflación. Esto es un dato negativo para las empresas porque desencadena una bajada en el consumo que obliga a estas a disminuir los precios, lo cual no favorece los beneficios.

FACTOR TECNOLÓGICO

En el 2018 España consiguió recuperar los niveles de I+D anteriores a la crisis, lo que muestra un interés para ponerse al día en este importante campo. Para conseguir esta recuperación fue de gran importancia las inversiones del sector privado, mientras que las inversiones públicas siguen creciendo a menor ritmo que el PIB.

A pesar de esta recuperación de la inversión, España sigue estando lejos de alcanzar la media europea de inversión en I+D. La explicación de esta distancia entre España y la UE no está relacionada con el potencial económico. Si tomamos los valores medios de la UE-28 como un índice 100, la renta per cápita española alcanzaría los 93 puntos, mientras que la inversión en I+D por habitante se quedaría en 49. En la comparativa entre España y Europa llama la atención el comportamiento de la inversión pública. España es uno de los 5 países europeos que todavía no ha recuperado los niveles de inversión pública previos a la crisis (junto a Bulgaria, Croacia, Eslovenia y Hungría).

FACTOR ECOLÓGICO Y AMBIENTAL

La sociedad española cada vez está más concienciada con la preservación del medio ambiente. Esta tendencia hace que las empresas que se muestren más cuidadosas con el cuidado del medio ambiente y el ecologismo sean mejor vistas por la población y puedan tener mayor éxito. Por ello elaborar un producto natural procurando provocar el menor impacto al medio ambiente posible es algo que puede ser beneficioso para las empresas en España. En el caso de Hergia SL, se siguen utilizando métodos de extracción tradicionales, aunque si sigue avanzando la técnica se podrá cambiar a metodologías aún más respetuosas con el medio ambiente y maquinaria pesada eléctrica o con motores de hidrógeno para abandonar los combustibles fósiles. Además, para la realización de voladuras, estas están acotadas a poder hacerse entre los meses de julio a diciembre, para así respetar la anidación del águila perdicera que habita por la zona, sin ocasionarle molestias.

FACTOR LEGAL

La apertura de una cantera como actividad extractiva a cielo abierto, se asienta sobre tres pilares básicos legislativos: legislación minera, legislación ambiental y legislación urbanística.

Una vez se ha identificada la zona a explotar debería realizarse una exploración definiendo los afloramientos de yeso para ver donde se va a proyectar la apertura de dicha cantera. Esto habría que realizarlo sobre un plano topográfico del área donde vamos a desarrollar la actividad, así como identificar sobre un plano catastral las parcelas donde se desarrollará la actividad extractiva.

En el ámbito legal, hemos pedido la licencia de actividad al Ayuntamiento de Chodes, la cual se remitirá al Instituto Aragonés de Gestión Ambiental (INAGA) que será quien realice el diagnóstico ambiental oportuno, para después proceder a resolver a nuestro favor, interponiendo condiciones si las encuentra necesarias, para por último volver a remitir dicha valoración al Ayto. de Chodes para que este apruebe dicha licencia, y así poder comenzar a iniciar nuestra actividad.

5.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO

A continuación, presentamos el análisis del entorno específico de Hergia S.L. Las variables que tienen un impacto en nuestra empresa y en sus decisiones, a través de los competidores actuales, los competidores potenciales, los competidores sustitutivos y el poder de negociación de los clientes y los proveedores.



Competidores Actuales

Los competidores actuales o directos de Hergia S.L. son todas las canteras cuya actividad sea la extracción de piedra de yeso o similares, situadas en la provincia de Zaragoza.

Una vez realizado y analizado el estudio de mercado de toda la provincia, llegamos a la conclusión de que nuestros competidores actuales son Esyedebro S.A., Yesos Alfa S.A. y

Arastone. Además, en esta misma zona entre los pueblos de Gelsa y Fuentes de Ebro (cercanas al valle del río Ebro) también hay abiertas dos canteras pero que exclusivamente distribuyen su materia prima a la multinacional de Iberplaco-Saint Gobain Placo Ibérica S. A. situada muy próxima. Esta empresa se dedica a la fabricación de placas de yeso entre otros.

Tabla 3: Competidores actuales de Hergia S.L.

Competidores	Dirección	Web
Esyedebro S.L. 	Atalaya s/n 50786 Gelsa (Zaragoza)	http://www.esyedebro.es/
Arastone S.L. 	Calle Afueras s/n 50770 Quinto de Ebro (Zaragoza)	http://www.arastone.es/
Yesos Alfa S.L.	Calle Afueras, 13 50786 Gelsa (Zaragoza)	No tiene

Fuente: Elaboración propia

¿Cómo nos diferenciamos de la competencia actual?

Hergia tiene la ventaja de la cercanía a la cementera, la cantera está a solo 5 km de CEMEX, por lo que es un punto fuerte a la hora de conseguir el transporte mucho más barato que cualquier otro competidor.

Además, somos una cantera nueva, de actual creación, en la que contaremos con maquinaria más moderna y eficaz con una capacidad de producción de 500 Tm de yeso diarias.

Por otro lado, al estar tan cercanos a nuestro cliente, podemos ofrecerles mayor calidad y rapidez en el servicio que cualquier otra empresa competidora.

Otra diferenciación sería nuestra adaptación al horario que nos imponga nuestro cliente, intentando estar a su servicio cuando sus exigencias lo necesiten.

Competidores Potenciales

Los competidores potenciales serían las empresas que actualmente no se encuentran dentro de nuestro entorno competitivo, pero que en un futuro tendrían posibilidades de serlo.

En nuestro caso, en estos momentos en la provincia de Zaragoza el único cliente potencial sería una cantera de alabastro situada en la población de Fuentes de Ebro. El alabastro, es un mineral con análisis químico muy similar al del yeso, lo cual podría suponer que esta cantera en unos años pudiese pasar a ser un competidor directo.

Productos sustitutos

Los productos sustitutos son aquellos bienes que satisfacen una misma necesidad o una muy similar y, por ello, pueden ser reemplazados por otro bien según los factores que decanten la decisión del comprador.

Para nuestra empresa, Hergia S.L., un producto sustitutivo sería el mencionado en el punto anterior, el mineral de alabastro. Se trata de una piedra que es variedad del Sulfato de Calcio (SO₃) o de la piedra de yeso (sulfato cálcico hidratado) y que hace que sus propiedades sean muy similares a las del yeso. Mostramos imágenes de ambos minerales:



El poder de negociación de los Clientes




Un cliente es una persona o entidad que compra los bienes y/o servicios que ofrece otra empresa.

En el caso de nuestra empresa, el cliente o comprador más importante es CEMEX España, que le aporta el 85% de su facturación anual. También trabajamos con PAPSA, Carmelo Lobera y Piedras del Mar (Tabla 4).

Con estos dos clientes, nos garantizamos cubrir los costos de los primeros años, y nos permitirán además obtener ganancias. Por ello podemos decir, que nuestra viabilidad comercial estará asegurada durante los primeros años de andadura.

Una vez implantados en el mercado, deberemos buscar más clientes que serán quienes realmente permitan que estas ganancias sean mayores. Para que nuestra empresa funcione a medio/largo plazo tendremos que ir aumentando nuestra demanda progresivamente en el tiempo.

Tabla 4: Clientes de Hergia S.L.

LOGOTIPO	CLIENTE	DIRECCIÓN	WEB y TELÉFONO
	CEMEX	Afuera s/n, 50260 Morata de Jalón (Zaragoza)	www.cemex.es 976.816.907
	PAPSA	Paseo de la Independencia, 24- 26 50004 Zaragoza	www.romeropol.com 976.224.314
	Carmelo Lobera	Calle Zaragoza, 2 50191 Zaragoza	www.carmelobera.com 976.730.477
No tiene	Piedras del Mar	Angelenweg, 53 5349 OSS Nederland	+31 65.1595.265

Fuente: Elaboración propia

Para entender el poder de negociación de este cliente clave hacemos la siguiente presentación:

CEMEX S.A. es una compañía global de materiales para la industria de la construcción que ofrece productos y servicios de alta calidad a clientes y comunidades en más de 50 países en todo el mundo. Cuenta con una capacidad de producción de 96 millones de toneladas de cemento al año, 51 millones de metros cúbicos de hormigón y 158 millones de toneladas de áridos.

Su compromiso reside en el desarrollo y comercialización de las mejores soluciones en cemento, hormigón, mortero y áridos adaptados a las necesidades de cada cliente. Asimismo, ponen todo su empeño en sus clientes, accionistas, proveedores y las comunidades en las que tienen presencia, siendo la compañía de materiales para la construcción más eficiente e innovadora del mundo.

En España, CEMEX es uno de los principales proveedores de materiales y soluciones para la construcción, comercializando sus productos en aproximadamente el 80% del territorio nacional y contando con una capacidad de cemento de 10,4 millones de toneladas anuales.

CEMEX da empleo en Aragón a 170 personas de forma directa y a más 300 de manera indirecta. En su fábrica de Morata de Jalón, buque insignia en la comunidad, inició su actividad en 1932 y tiene, en la actualidad, 112 trabajadores, en su mayoría del municipio o de la comarca. Además, en la Comunidad Autónoma, CEMEX cuenta con 5 plantas de hormigón, una cantera de áridos, y una planta de mortero seco.


En Morata, se comercializa con cemento y clinker. Este último es una sustancia que se obtiene como resultado de la calcinación en horno (a temperaturas que oscilan entre los 1350 y 1450°C) de mezclas de calizas arcillosas, yeso, fluorita y escorias preparadas artificialmente con adición eventual de otras materias.

En una corta entrevista que mantuvimos con el actual gerente de producción y de operaciones en Aragón, José Luis Loren, nos comentaba que *“aunque actualmente estamos en un momento*

complicado, el sector del cemento y de la construcción no se ha visto tan afectado como otros sectores. Es cierto, que las ventas tienen que incrementarse, pero gracias a la apuesta por la internacionalización y por la puesta en marcha de nuevos proyectos que se suman a la producción del clinker y todo ello sumado a la eficiencia de la planta, son las claves que siguen permitiendo a este centro productivo, continúe operando". Destacó que "la planta situada en una población tan pequeña aporta un valor añadido extra si se compara con otras compañías y que la calidad de los productos que fabrica, elaborados con materias primas locales, la eficiencia en los procesos de la planta y el compromiso de todo el equipo que trabaja en Morata, son factores de diferenciación."

A continuación, en la siguiente tabla 5 se pueden visualizar las ventas en la planta de Morata tanto de cemento como de clinker en los dos últimos años, además de las previsiones para el año en el que nos encontramos. Subrayar, como bien nos comentó Jose Luis Loren, que en las ventas de clinker hay que tener en cuenta que es un cliente único y que es cliente de Cemex, no todos los años se abastece solo de Morata, pues se comparte con la fábrica CEMEX de Castillejo y se le sirve clinker de las dos fábricas, según conviene por producción o estrategia comercial.

Tabla 5: Ventas Cemex

	2019	2020	Previsión 2021
Cemento	456.518 Tm.	407.283 Tm	441.587 Tm.
Clinker	59.126 Tm.	111.673 Tm.	141.404 Tm.

Fuente: Elaboración propia

El año 2020, debido a la pandemia, hizo decrecer un 9% las ventas de cemento, sin embargo, en el año actual se prevé que vuelvan a recuperarse. No se llegará a las cifras del año 2019, pero la recuperación es muy significativa. Con respecto a las ventas de Clinker, no podemos tener en cuenta a la pandemia, pues como se nos comentaba depende de otros factores, por ello, se está incrementando notablemente la fabricación de Clinker, porque desde Morata se está distribuyendo actualmente en solitario a Santa Eulalia (fábrica que propiedad de Cementos El Molino).

En relación a su política de proveedores, entre los que nos encontraríamos, Cemex busca construir relaciones más sólidas con sus proveedores, adquiriendo bienes y servicios de calidad. En abastos trabaja en implicar y alinear a los proveedores con los valores fundamentales de la compañía, asegurando que cumplan con su Código de Ética, y su Código de Conducta.

Al administrar y seleccionar a sus socios comerciales, nos ofrecen la igualdad de oportunidades para ofertar y participar en los contratos, siguiendo estrictos criterios competitivos de precios, calidad, experiencia y servicio, que al mismo tiempo se adhieren a prácticas sostenibles.

Cooperan estrechamente con la cadena de suministro para fomentar una innovación continua, implementando las técnicas más sostenibles en las diferentes operaciones diarias realizadas.

Consecuentemente, crean una cultura de comunicación que refleja la mejor relación con todos los proveedores, mientras que aporten valor y contribuyan a la consecución de sus objetivos empresariales.

Deberemos tener en cuenta que **CEMEX**:

- Pretende establecer relaciones con aquellos proveedores que ofrezcan las mejores capacidades en términos de innovación, “time to market”, costes, servicio y calidad para garantizar la máxima satisfacción de los clientes. En este punto, nuestra empresa HEGIA, le ofrece bajos costes por la proximidad de nuestras instalaciones a las suyas, lo que también conlleva el “time to market” así como un buen servicio basado en la excelencia y rapidez en la entrega.
- Cemex concentra sus compras en un número limitado de proveedores excelentes. Por esta parte, Hergia S.L. es el único proveedor de piedra de yeso, lo que demuestra la concentración en sus compras.
- Busca el menor coste total de los suministros, teniendo en cuenta no sólo el precio, sino también el coste de la calidad, de la innovación y del servicio en relación a las prestaciones requeridas para el producto adquirido. Como hemos repetido en varias ocasiones, nuestra empresa está situada muy próxima a Cemex, lo que conlleva menor coste en el precio del yeso, así como una mayor calidad en la entrega y en el servicio.
- Implica a todos sus Proveedores en el Sistema de Gestión Ambiental de CEMEX para reducir el impacto medioambiental de todas las actividades de trabajo que llevan a cabo en sus plantas de producción. Hergia S.L. cumple escrupulosamente con todas las medidas y normas medioambientales impuestas por el INAGA.
- Establece relaciones con los Proveedores basándose siempre en la honestidad y el rigor por ambas partes. En este punto, trabajar con nuestra empresa no va a suponer la ruptura de este punto, ya que nos basamos en la excelencia y honestidad como pilares fundamentales.

En consecuencia, Hergia SL, deberá tener abiertas varias opciones de negociación con otras empresas. En la actualidad, se ve viable la relación comercial con el grupo SAMCA, que en 2017 compró a Dolomías de Aragón, que era la encargada de gestionar la cantera en Morés/Saviñán, a 20 km. de nuestras instalaciones. Tanto por ubicación geográfica, como por su gran potencial de venta, el poder empezar a trabajar con ellos, sería una oportunidad de éxito asegurada que relajaría la dependencia de Hergia S.L. con CEMEX.

El poder de negociación de nuestros PROVEEDORES:

En este punto queremos incidir en que nos encontramos dentro del mercado industrial, no en el de consumo. Por ello, destacar que dentro de la cadena de valor nuestros proveedores nos aportan confianza, seguridad y fidelización pues tratamos con personas cercanas que nos aportan relaciones más personales y estrechas. A continuación, mostramos en la siguiente tabla 6, la relación de quienes serían nuestros proveedores más importantes, así como la descripción del producto/servicio que nos proporcionarán.

Tabla 6: Proveedores de Hergia S.L.

LOGOTIPO	PROVEEDORES	DESCRIPCIÓN	DIRECCIÓN	WEB
	BYG SAU	Repuestos	C/ Norte, 37 Parque Tecnológico Pinseque 50298 Pinseque	www.byg.com
	Simorra	Servicio oficial CASE	Ctra. Castellón, Pol. La Noria 16-17 Nave 5 El Burgo de Ebro	www.simorra.net
	Talleres Huerta	Reparaciones mecánicas en general	Ctra. Madrid km 270,5 50100 La Almunia de Doña Godina	www.tallereshuerta.net
	Cepsa	Gasóleo	Pº de la Castellana, 259A 28046 Madrid	www.cepsa.es
	Maxam	Explosivos	Avda. del Partenón, 16 Campo de las Naciones 28042 Madrid	www.maxamcorp.com
	Dexis Ibérica	Repuestos	Ronda de la Feria de Muestras, 20 50197 Zaragoza	www.dexisiberica.com

Fuente: Elaboración propia

Una vez que hemos explicado el análisis del entorno específico, procederemos a desarrollar el análisis interno, el cual nos permitirá alcanzar una valoración global del estado de nuestra empresa.

5.3 ANALISIS INTERNO

Para saber a dónde vamos, será imprescindible conocer dónde estamos. Por ello, nos surge la necesidad de realizar un análisis interno.

Para poder llevar a cabo nuestro análisis interno, el primer instrumento que tendremos que poner en marcha será la cadena de valor que será la herramienta empresarial imprescindible para analizar las fuentes de ventaja competitiva, un medio sistemático que nos permitirá examinar todas las actividades que se realizan y sus interacciones. Por ello, deberemos influir en todos los procesos que creen valor.

El término de cadena de valor fue introducido en el año 1985 por el profesor Michael Porter en la Universidad de Harvard. La cadena de valor es una herramienta de análisis interno que nos va a permitir estudiar las principales actividades de Hergia, y que tiene la finalidad de describir cuáles de ellas nos generan una ventaja competitiva en el producto final. Esta herramienta nos va a otorgar la posibilidad de conocer cuáles son nuestras fortalezas del proceso productivo.

En definitiva, la cadena de valor nos va a permitir analizar cuáles son las ventajas competitivas que va a poseer nuestra empresa con respecto a otras. A continuación, en la siguiente tabla 7 se muestran las actividades de apoyo, propias de la actividad de Hergia S.L.

Como conclusión a nuestra cadena de valor, destacar que la coordinación entre todas nuestras actividades incrementa la utilidad de nuestro producto/servicio que van a recibir nuestros clientes, generando, así pues, un valor añadido. Cada actividad de la cadena de valor, incorpora parte del valor de la misma, representando una parte del coste total del producto/servicio.

Para finalizar, destacaremos el valor que nos aportan nuestros proveedores mediante un sistema de valor compartido, acuerdos de nuestra cadena de valor con otras. Así como la confianza y el alineamiento estratégico que nos permiten conectar con proveedores y clientes mediante un impacto positivo (productos orgánicos, kilómetro 0...)

Tabla 7: Cadena de valor de Hergia S.L.

<p>INFRAESTRUCTURA DE HERGIA S.L</p> <ul style="list-style-type: none"> - Prestamos servicio en nuestras instalaciones de Chodes. - Para la modernización de nuestras máquinas trabajamos mediante contratos de renting. - Trabajamos continuamente en la mejora y cuidado del medio ambiente y de nuestro entorno. - Cumplimos legalmente con todos los requisitos. - Trabajamos con la mayor transparencia. 				
<p>GESTIÓN DE LOS RECURSOS HUMANOS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Políticas contra la discriminación y la integración. - Formación continua en capacitación profesional y riesgos laborales. - Renovación continua de equipos de protección individual (EPIs). - Mediciones de polvo trimestrales. 				
<p>DESARROLLO TECNOLÓGICO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mantenimiento y actualización de dispositivos GPS. - Informes de ubicación. - Alertas de velocidad. - Control y seguimiento de los vehículos. - Cámaras de seguridad. - Página web externalizada. 				
<p>COMPRAS</p> <ul style="list-style-type: none"> - Negociación continua con todos nuestros proveedores. - Selección de proveedores. - Renovación de parque automotor (renting) y de equipos. 				
<p>LOGÍSTICA INTERNA:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Extraer y almacenar yeso. -Bases de datos. -Contratos de pólizas de seguros. 	<p>OPERACIONES:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Coordinación en carga y descarga. -Revisión de vehículos y equipos. -Ubicación de vehículos. 	<p>LOGISTICA EXTERNA:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Constante comunicación con CEMEX. -Entrega puntual del producto. -Preparación de informes. 	<p>MARKETING Y VENTAS:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Presetación de propuestas. - Redes sociales (instagram y facebook) 	<p>SERVICIO POSTVENTA:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento de ventas. - Dotación implementos de carga. - Encuestas de satisfacción clientes.

Fuente: Elaboración propia

Diagnóstico de situación

Analizado el entorno externo competitivo (mercado y competencia) y el interno (producción, marketing, organización y finanzas) de HERCIA S.L. presentamos los factores estratégicos críticos, que hemos identificado utilizando la técnica de diagnóstico DAFO. Este análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortaleza y oportunidades) nos permite diseñar la estrategia en la que se basará la empresa para afrontar su futuro a corto, medio y largo plazo.

Figura 2. DAFO

<p style="text-align: center;">DEBILIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dependencia de venta a CEMEX. • Falta de experiencia empresarial. • Poca variedad de productos. • No disponemos de página web ni publicidad. • Elevada inversión en inmovilizado material. 	<p style="text-align: center;">FORTALEZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Calidad de nuestro producto. • Relación calidad/precio. • Excelencia en nuestro trabajo. • Cercanía a nuestro cliente. • Motivación e ilusión por el trabajo. • Ubicación empresa, muy bien comunicada • Internacionalización de la empresa.
<p style="text-align: center;">AMENAZAS</p> <ul style="list-style-type: none"> • Crisis económica que conlleva a menos obras y a menor producción cemento. • Amplia diversidad de productos competitivos • Reducción en la financiación pública. • Sector construcción en recesión. • Mayores exigencias en materia de sostenibilidad • Constante subida precio gasóleo. 	<p style="text-align: center;">OPORTUNIDADES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cliente fiable con demanda constante. • Posibilidad de aumento de pedidos. • Medidas “España Nación Emprendedora”. • A medio plazo podemos incrementar nuestra demanda.

Para concluir, presentamos una reflexión a partir del DAFO. Respecto a las debilidades, Hergia S.L. es una empresa recién creada con gran dependencia de CEMEX S.L. lo que nos puede causar un riesgo de fracaso, pero para ello nos apoyamos en las fortalezas, ya que nuestra empresa posee una ubicación estratégica que le permite tener unos costes de transporte más bajos que los que puedan tener nuestros competidores. Aprovechar la oportunidad de que trabajamos con un cliente fiable que puede aumentar la cantidad de nuestros pedidos, así como que incrementemos la demanda con otros clientes, nos puede permitir realizar un estudio para poder hacer llegar la electricidad a nuestras instalaciones (en la cantera) y así minimizar las amenazas de la constante subida del precio del gasóleo.

EJES ESTRATÉGICOS

Tras valorar las debilidades que deberíamos corregir y las amenazas que deberemos afrontar con nuestras fortalezas y las oportunidades que nos ofrece el mercado, planteamos los siguientes ejes estratégicos que entendemos deben enmarcar los objetivos y actividades de nuestra empresa:

1. **Fortalecer la política de inversiones:** Tendremos que llevar a cabo una importante inversión en la compra de terrenos, de maquinaria y de camiones. Para ello pediremos ayuda pública en líneas de financiación ICO a largo plazo.
2. **Generar oportunidades de clientes:** Una debilidad importante es que no podemos centrarnos en trabajar únicamente con Cemex, y blindarles un contrato de exclusividad, pues debemos acelerar el tiempo de amortización y para ello tenemos que trabajar con otros clientes.
Además, tendremos que sacar la mayor rentabilidad a nuestro negocio, y tenemos que negociar un buen precio de venta de nuestro producto, porque los gastos van a ser muy elevados en los primeros años de andadura. De aquí que el margen de venta tiene que ser entre el 15-19%.
3. **Organización focalizada en la Calidad:** Ofreceremos alta calidad de nuestro producto, la piedra de yeso; rapidez, facilidad y eficiencia en el transporte y la entrega; disponibilidad de reparto según demanda; precio muy competitivo; y calidad en nuestra operatividad.

6. VIABILIDAD TÉCNICA

1. Ubicación: ¿por qué?

Nuestro negocio estará ubicado en Camino de las Torcas s/n, en la población de Chodes. Aquí será donde también instalemos nuestras oficinas.

Hemos elegido esta ubicación, ya que está cerca de nuestro mayor cliente, pero principalmente, porque después de que el ingeniero de minas nos realizase un estudio del terreno, es donde mejor calidad de yeso existe para iniciar la extracción y porque estamos a una distancia de más de 3 km. de la población, para así ocasionarles las mínimas molestias y no puedan generarse quejas por parte de los vecinos por los ruidos o vibraciones a la hora de realizar una voladura.

Representa una fortaleza al ser una ubicación estratégica

2. ¿Alquiler o compra? ¿Coste?

Nos decantamos por la compra de los terrenos porque pensamos que es la mejor manera para obtener un buen precio. De esta forma podemos negociar un mejor precio con el propietario del terreno, pues son tierras yermas en las que no hay ningún cultivo. En caso de que el propietario quiera poner un precio muy elevado, tendremos la opción que da el Gobierno de Aragón para poder solicitar la expropiación forzosa por procedimiento de urgencia para el emplazamiento y trabajos de instalaciones y servicios correspondientes. Esto está permitido siempre que exista una explotación minera, para así favorecer el aprovechamiento de los recursos.

3. Necesidad de acondicionamiento terreno e inversión inicial.

Para acondicionar nuestras instalaciones necesitaremos realizar importantes obras de albañilería además de electricista, fontanería y herrería. Todas estas obras hemos estimado que nos costarán aproximadamente unos 60.000 €.

Además de que también tendremos que adecuar la oficina, la sala de descanso y el vestuario y el almacén, lo que nos supondrá un coste también de 2500€ aprox.

4. Características de la oficina y distintas instalaciones (distribución, diseño...).

La oficina tendrá 35 m², de ellos 8 m² serán el archivo. El vestuario constará de 25 m², y tendrá un baño, una ducha y zona con 10 taquillas. A parte de toso esto, estará la zona de descanso, de 15 m².

En la oficina dispondrá de dos mesas de despacho, con un ordenador e impresora, y dos sillones, una mesa redonda con 6 sillas y 2 estanterías y 2 cajoneras para el archivo.

Para el vestuario, como hemos dicho anteriormente, 8 taquillas y un banco; y para la sala de descanso un microondas, un mini frigorífico y una mesa con 4 sillas.

5. Maquinaria y herramientas de trabajo:

Oficina:

- Ordenador: PC de sobremesa HP 27-d0003ns, 27" Full-HD, Intel® Core™ i5-10400T, 8 GB, 512 GB SSD, Windows 10 Home, con monitor Packard Bell Viseo 223DXB, 715 € en Mediamarkt.
- Impresora: Impresora multifunción HP Plus 570, 280€ en Mediamarkt.
- 2 Teléfonos móviles Xiaomi Poco M3, 169€x2
- Walkie Talkie Talkabout T42 (pack triple) Motorola 40€ en Mediamarkt
- Sillón dirección piel con brazos giratorio, 70 € Kalamazoo.
- 4 sillas de reunión x19€ en Kalamazoo
- Mesa de oficina 90 € en Kalamazoo
- Escritorio madera 129€ en Kalamazoo

Sala descanso y vestuario:

- Mesa madera 90€ en Kalamazoo
- 4 sillas x19€ en Kalamazoo
- 8 taquillas metálicas SETROC 200€ en Kalamazoo
- Banco metálico PROVOST 125€ en Kalamazoo
- Microondas TAURUS Ready 52€ en Mediamarkt
- Mini Frigorífico JOCEL 119€ en Mediamarkt

Maquinas:

- Planta de molienda: Machacadora, molino, cintas, tolvas 41.000 €
- Pala cargadora CASE 721E 32.000€
- Pala cargadora CASE 821E 25.000€
- Camión Mercedes Actros + Remolque 30.000€
- 2 Camiones basculantes Renault Kerax 12.000€
- Retro excavadora CASE CX240 12.000€

Herramientas de trabajo manual:

- Carro herramientas con 7 cajones BYG 249€

6. Personal a contratar:

En el momento que iniciemos a trabajar, tendremos que tener en nómina a:

- Ingeniero de minas: 1000€/mes
- 3 chóferes con carnet de camión: 2800€/mes x3
- 2 Peones de planta 2500€/mes x2

7. ASPECTOS LEGALES Y DE CONSTITUCIÓN

Hergia SL se constituirá como una Sociedad Laboral Limitada, regida por lo expuesto en la Ley 44/2015, de 14 de octubre, de Sociedades Laborales y Participadas

Las características de una Sociedad Laboral Limitada son las siguientes:

- La mayor parte del capital social debe ser propiedad de los trabajadores que presten en ellas servicios retribuidos de forma personal y directa, mediante una relación laboral de carácter indefinido.
- Ninguno de los socios debe poseer más de un tercio de las acciones o participaciones que conforman el capital social, estableciéndose un mínimo de tres socios para la constitución de la sociedad como regla general.
- El número de horas trabajadas al año por los trabajadores no socios contratados por tiempo indefinido debe ser inferior al 49% del cómputo global de horas-año trabajadas en la sociedad laboral por el conjunto de los socios trabajadores.

Para constituir definitivamente la empresa, además de disponer del capital social mínimo de 3.000 € para las sociedades de carácter limitado, se deben cumplimentar los siguientes trámites:

- Certificación negativa del nombre de la empresa: En el Registro Mercantil se comprueba que el nombre no pertenece a ninguna otra sociedad y se hace la pertinente reserva del nombre.
- Apertura de Cuenta Bancaria y Certificación del depósito de capital social: Se procede a depositar el importe del capital social y obtener la certificación acreditativa del importe desembolsado en la entidad bancaria correspondiente.
- Redacción de Estatutos y firma de Escritura de Constitución: Se redactan las normas que regirán la empresa. Las certificaciones anteriores deberán unirse junto a los Estatutos sociales y los datos personales de los socios fundadores para que, ante Notario, se firme la escritura de constitución (creaciondeempresas.es).
- Pago Impuesto de Transmisiones Patrimoniales: Liquidación del impuesto con Hacienda, tras los pasos previos.
- Calificación como laboral: Se debe formalizar con la D.G. de Trabajo autonómica, previamente a la inscripción en el Registro Mercantil.
- Inscripción en el Registro de Sociedades Laborales y en el Mercantil: Presentación de la escritura de constitución en el Registro Mercantil Provincial correspondiente.
- Solicitud CIF: Una vez inscrita la sociedad, se procede a solicitar el CIF definitivo de la empresa.

8. PLAN ECONÓMICO-FINANCIERO

El análisis económico-financiero viene dado por el conjunto de cálculos que permiten medir la rentabilidad y analizar la viabilidad económica de un negocio. Para determinar la viabilidad económico-financiero de nuestra empresa, debemos:

- Conocer en cada momento cómo se encuentra la empresa en términos económico-financieros, mediante el balance de situación.
- Calcular los beneficios previstos mediante la cuenta de resultados (cuenta de pérdidas y ganancias).
- Calcular los fondos necesarios para poner en marcha Hergia S.L., las aportaciones de capital propio y de terceros, y desarrollar la previsión de tesorería.

Balance de situación

Documento a través del cual vamos a ver reflejada la situación de la empresa en los primeros años de existencia. Vamos a analizar la situación de Hergia S.L. desde el primer año de puesta en marcha hasta el tercer año.

En el activo no corriente la empresa cuenta principalmente con activos inmovilizados, que son los terrenos, instalaciones y otros materiales de los que se disponen, que se prevén aumentar en cada ejercicio dado el crecimiento esperado.

Al corto plazo y a partir del segundo ejercicio, Hergia contempla tener sus primeras ventas y deudores, formando así estos compromisos económicos las partidas de activos materializables al corto plazo.

En cuanto al patrimonio neto, se compone del capital escriturado y de un fondo de reservas, que se puede reducir a partir del segundo ejercicio al contar la empresa con una mayor liquidez tras el primer año de actividad y funcionamiento.

La empresa también cuenta con deudas propias, siendo estas la devolución de un crédito bancario al largo plazo, solicitado para la puesta en marcha del proyecto, y de acreedores varios con los que se van contrayendo los primeros compromisos de pago al corto plazo, una vez iniciada la actividad de la empresa.

Además, la empresa contará con fondos de tesorería, que se irán ampliando al largo plazo, y otras fuentes de ingresos secundarias como pequeñas inversiones.

A continuación, se puede ver la previsión de los tres primeros años:

Tabla 8: Activo

	Año 1	Año 2	Año 3
A) ACTIVO NO CORRIENTE	120.000,00	153.000,00	184.200,00
I. Inmovilizado intangible.	0,00	10.000,00	10.000,00
Fondo de comercio.		10.000,00	10.000,00
II. Inmovilizado material.	120.000,00	140.000,00	170.000,00
Terrenos y construcciones.	80.000,00	90.000,00	100.000,00
Instalac. técnicas y otro inmov. mat.	40.000,00	50.000,00	70.000,00
III. Inversiones inmobiliarias.	0,00	0,00	0,00
IV. Inv. en eª del grupo y asociadas a LP.	0,00	0,00	0,00
V. Inversiones financieras a largo plazo.	0,00	3.000,00	4.200,00
Instrum. de patrimonio.	0,00	3.000,00	4.200,00
B) ACTIVO CORRIENTE.	30.000,00	119.000,00	174.300,00
II.Existencias	0,00	25.000,00	31.300,00
Materias primas y otros aprovisionam.	0,00	10.000,00	10.300,00
Productos terminados.	0,00	15.000,00	21.000,00
III. Deudores comerciales	0,00	46.000,00	79.000,00
Clientes_ventas y prestaciones de serv.	0,00	40.000,00	70.000,00
Deudores varios.		6.000,00	9.000,00
V. Inversiones financieras a corto plazo.	0,00	18.000,00	19.000,00
Valores representativos de deuda.		18.000,00	19.000,00
VII: Efectivo y otros activos líquidos	30.000,00	30.000,00	45.000,00
Tesorería.	30.000,00	30.000,00	45.000,00
TOTAL ACTIVO (A+B)	150.000,00	272.000,00	358.500,00

Fuente: Elaboración propia

Tabla 9: Pasivo y Patrimonio neto

	Año 1	Año 2	Año 3
A) PATRIMONIO NETO	90.000,00	190.000,00	287.500,00
A-1) Fondos propios.	90.000,00	190.000,00	287.500,00
I. Capital.	50.000,00	50.000,00	55.000,00
1. Capital escriturado.	50.000,00	50.000,00	55.000,00
III. Reservas.	40.000,00	16.000,00	20.000,00
1. Legal y estatutarias.	40.000,00	16.000,00	20.000,00
IV. (Acciones y participaciones en patrimonio propias)			
VI. Otras aportaciones de socios.	0,00	124.000,00	212.500,00
B) PASIVO NO CORRIENTE	60.000,00	54.000,00	48.000,00
II. Deudas a largo plazo.	60.000,00	54.000,00	48.000,00
2. Deudas con entidades de crédito.	60.000,00	54.000,00	48.000,00
C) PASIVO CORRIENTE	0,00	28.000,00	23.000,00
III. Deudas a corto plazo.	0,00	28.000,00	23.000,00
3. Acreedores a corto plazo.		28.000,00	23.000,00
TOTAL PATRIMONIO NETO Y PASIVO (A+B+C)	150.000,00	272.000,00	358.500,00

Fuente: Elaboración propia

Cuenta de pérdidas y ganancias

La cuenta de pérdidas y ganancias recoge el cómputo de todos los ingresos y gastos que genera una empresa durante un ejercicio contable. Se encuentra recogido en el Plan General Contable.

En la siguiente tabla (Tabla 10), vamos a analizar la cuenta de pérdidas y ganancias recogida en los tres primeros años de la empresa.

Tabla 10: Cuenta de pérdidas y ganancias

	Año 1	Año 2	Año 3
Importe neto de la cifra de negocios.	150.000,00	180.000,00	207.000,00
a) Ventas.	150.000,00	180.000,00	207.000,00
Variación de existencias	0,00	0,00	0,00
Aprovisionamientos.	700,00	700,00	700,00
a) Consumo de mercaderías.	700	700	700
Otros ingresos de explotación.	0,00	0,00	0,00
Gastos de personal.	131.900,00	145.000,00	159.500,00
a) Sueldos, salarios y asimilados.	100000	110.000,00	121.000,00
b) Cargas sociales.	31900	35.000,00	38.500,00
Otros gastos de explotación.	17.000,00	17.000,00	17.000,00
a) Servicios exteriores.	5.000,00	5.000,00	5.000,00
b) Tributos.	10.000,00	10.000,00	10.000,00
c) Pérdidas, deterioro	2000	2000	2000
Amortización del inmovilizado.	14.000,00	15.200,00	16.900,00
RESULTADO DE EXPLOTACIÓN	15.800,00	33.900,00	48.100,00
Ingresos financieros	60,00	84,00	106,92
b) Valores negociables y otros inst. financieros	60,00	84,00	106,92
b2) De terceros.	60	84	106,92
Gastos financieros.	0,00	0,00	0,00
RESULTADO FINANCIERO	60,00	84,00	106,92
RESULTADO ANTES DE IMPUESTOS	15.860,00	33.984,00	48.206,92
Impuestos sobre beneficios*	2.379,00	5.097,60	12.051,73
RESULTADO DEL EJERC OPER. CONTINUADAS	18.239,00	39.081,60	60.258,65
RESULTADO DEL EJERCICIO	18.239,00	39.081,60	60.258,65

Fuente: Elaboración propia

* Impuesto de beneficios o de sociedades varía en porcentaje. Durante los dos primeros años el impuesto de sociedades se da del 15% una vez superado los dos años de actividad con beneficio el impuesto de sociedades asciende a 25%.

Como podemos ver en la tabla anterior, esperamos que Heria tenga un crecimiento sostenido y amplíe su cuota de mercado y ventas durante los primeros años. Este concepto compone la principal fuente de ganancias de la empresa.

A su vez, el concepto con mayor incidencia en las pérdidas son las partidas de gastos destinadas al personal laboral, ya que desde el inicio se cuenta con un equipo de trabajadores para desarrollar la actividad de la empresa, siendo unos gastos que se incrementan ligeramente cada ejercicio por las revisiones salariales correspondientes y la posible incorporación de nuevos trabajadores en un futuro.

Rentabilidad

Para estudiar la rentabilidad de Hergia SL tomamos en cuenta dos tipos de rentabilidad: la rentabilidad económica y la rentabilidad financiera.

Tabla 11: Rentabilidad económica y financiera

	Año 1	Año 2	Año 3
Rentabilidad económica (BAII)	10,57%	12,50%	13,45%
Rentabilidad financiera (Resultado Ejercicio)	20,26%	20,56%	20,96%

Fuente: Elaboración propia

La **rentabilidad económica** se suele denominar mediante las siglas ROI (Return of Investment) en la esfera anglosajona. Por otra parte, el ROA (Return of Assets) es el rendimiento económico de la inversión total en la empresa, incluyendo los costes financieros.

“La rentabilidad económica son las ganancias totales que se han obtenido en una empresa tras su inversión. Este concepto suele ser expresado en forma de porcentaje y también se puede describir como a capacidad que poseen los activos de una empresa para generar beneficios. (Esneca Business School, 2020)”

Para medir la rentabilidad económica de la empresa se establece una división entre el beneficio antes de intereses e impuestos (BAII) y entre el activo total que posee la empresa y ese resultado multiplicado por 100. No se tendrán en cuenta los gastos financieros. En nuestra empresa en el primer año, el BAII fueron de 15.860€ que divididos entre los 150.000€ de nuestro activo y multiplicado por 100 nos da el resultado de 10,57%, lo que quiere decir que Hergia S.L. de cada 100€ que invirtió en el primer año obtuvo un ingreso de 10,57€. En los años sucesivos, dicha rentabilidad va aumentando ligeramente, lo quiere decir que en el segundo año de cada 100€ conseguiremos 12,50€ y en el tercero 13,45€.

Para crear una empresa viable económicamente se necesita una rentabilidad positiva que se pueda sostener en el tiempo, de forma que se consigan beneficios y, al ser una empresa dentro de la economía social, ser operativa en el largo plazo para aportar valor a la sociedad de forma continuada en el tiempo. Según nuestros resultados, puede comprobarse que somos viables económicamente hablando.

Obtener una rentabilidad positiva >1 nos indica, que Hergia S.L. es una empresa viable, ya que obtenemos más beneficios que pérdidas, y, por otro lado, con el paso de los años los beneficios se verán incrementados y por lo tanto la ratio de rentabilidad será mayor, a mayor vida empresarial.

Nuestra rentabilidad económica en tres años se ve aumentada un 2,88% lo que nos indica una progresividad en cuanto a beneficios económicos. Como hemos citado anteriormente, en los tres años de vida laboral que hemos calculado para Hergia S.L. obtenemos la rentabilidad mayor a 1 por lo tanto es viable realizar este proyecto.

Hemos calculado también la **rentabilidad financiera**, se establece mediante la división del resultado del ejercicio (beneficio después de impuestos), entre el patrimonio neto y el resultado multiplicado por 100. En Hergia S.L. en el primer año, el beneficio después de impuestos fue de 18.239€ que divididos entre los 90.000€ de nuestro pasivo neto y multiplicado por 100 nos da el resultado de 20,26%, lo que quiere decir que Hergia S.L. de cada 100€ de patrimonio neto, ingresa 20,26€ de beneficio neto. En los años sucesivos, dicha rentabilidad va aumentando ligeramente, lo quiere decir que en el segundo año de cada 100€ conseguiremos 20,56€ y en el tercero 20,96€ de beneficio neto.

De la misma forma que la rentabilidad económica, en la financiera también obtenemos un valor > 1 , el cual nos indica rentabilidad a la hora de constituir la empresa, consecuentemente esta rentabilidad también aumenta con el paso de la actividad laboral, en los tres años de vida de Hergia S.L. que hemos calculado la rentabilidad financiera que ha aumentado 0,7%.

Como conclusión, una vez finalizado el cálculo de estos dos datos, nos harán afirmar que es viable tanto económica como financieramente constituir este proyecto.

9. CONCLUSIONES

A través de este trabajo, hemos analizado las diferentes viabilidades para crear Hergia S.L., una pyme implicada con la inserción laboral de personas residentes en la zona en la que nos ubicamos, además de estar muy comprometidos con el medio ambiente y el entorno rural. Hemos analizado la viabilidad del proyecto para crear nuestra empresa, dentro del marco de la economía social, siendo la empresa de carácter emprendedor.

Para realizar el estudio del proyecto, se han tenido en cuenta los fundamentos teóricos en los cuales se establece el marco de la economía social. Posteriormente, se han analizado las variables económicas, técnicas y financieras para establecer una organización que sea viable a nivel social y empresarial.

El proyecto quiere ser un modelo de negocio referente dentro del panorama aragonés, sobre todo como proveedor principal de una cementera como CEMEX. Además de trazar un proyecto viable económicamente, la puesta en marcha de la organización creará empleo rural de calidad en la zona donde estará ubicado el centro de trabajo, cumpliendo así el fin social de la empresa.

Al llevar a cabo el análisis interno hemos podido reflexionar sobre lo que somos y queremos llegar a ser, nuestros valores guiados de nuestros objetivos y poder trabajar en nuestras debilidades y fortalezas.

A la hora de analizar nuestros competidores, podemos observar que Hergia S.L. no cuenta con competidores directos por su zona, por lo que tiene muchas más oportunidades y ventajas de continuar creciendo durante los años siguientes. Aunque dependemos de un proveedor que es quien nos aporta la casi totalidad de nuestra facturación, tenemos la certeza de que seguirá contando con nuestros servicios ya que tenemos entre nuestras fortalezas una ubicación estratégica muy buena.

Con el análisis de la viabilidad técnica hemos podido realizar un aprovisionamiento del plan inicial de Hergia S.L., valorando a la hora de crear la empresa los posibles costes fijos y costes variables a asumir. Por otro lado, hemos realizado un plan económico y financiero, utilizando herramientas como el balance de situación o la cuenta de pérdidas y ganancias.

En la realización de este Trabajo de Fin de Grado, se han repasado diversas áreas tratadas durante los cursos impartidos en el grado, como creación de empresas, dirección estratégica, derecho laboral o economía. Además, se ha profundizado en el factor emprendedor como clave para crear empleo sostenible y de calidad, que genere además beneficios sociales a la comunidad.

Por último, concluir, que esta idea de negocio representada en este trabajo fin de grado podría llegar a implantarse en la realidad.

10. BIBLIOGRAFÍA

- Boletín Oficial del Estado. (2011). *Ley 5/2011, de 29 de marzo, de Economía Social*. Obtenido de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2011-5708>
- Ayudas para adopción de medidas de seguridad laboral y digitalización COVID 19. Obtenido de <https://www.aragon.es/tramitador/-/tramite/ayudas-adopcion-medidas-seguridad-laboral-digitalizacion-covid-19>
- Bretos Fernández, I., Bernad Morcate, C., Chaves Avila, R., Díaz Foncea, M., Kristina Lozenko, A., 2019. Zaragoza: Cátedra Cooperativas y Economía Social, Caja Rural de Teruel.
- Chaves Ávila, R., & Monzón Campos, J. (2018). La economía social ante los paradigmas económicos emergentes: innovación social, economía colaborativa, economía circular, responsabilidad social empresarial, economía del bien común, empresa social y economía solidaria. *CIRIEC-España*.
- Defourny, J., & Nyssens, M. (2008). *The EMES approach of social enterprise in a comparative perspective*.
- Esneca Business School. (27 de Noviembre de 2020). *Esneca*. Obtenido de ¿Qué es la rentabilidad económica y cómo se calcula?: <https://www.esneca.com/blog/rentabilidad-economica-mejorar/>
- Fisac García, R., Moreno Romero, A. M., Mataix Aldeanueva, C., & Palacios Fernández, M. (Enero de 2011). *La Empresa Social: Revisión de Conceptos y Modelo para el Análisis Organizativo*. Obtenido de RPP Noticias.
- Fournier, A. (Julio de 2011). Emprendimiento social. Documentos de investigación, Administración de Empresas, No. 6.
- García-Uceda, E., Murillo, J., Hernández, A., Vidal, P., & Añaños, R. (2017). Factores explicativos del fenómeno emprendimiento social en Aragón. *CESA*, 6.
- Gullarte, C., Mancilla, C., & Viladomiu, L. (2010). Emprendimiento, inmigrantes y municipios rurales: el caso de España. *Dialnet*, 121-142.
- Hernández-Claviere Rojo, J. (2015). *Emprendimiento- Social : generación de autoempleo*. Madrid: Universidad Pontificia Comillas .
- Juliá Igual, J. F. (2004). *Economía Social: La actividad económica al servicio de las personas*. Instituto Cajamar.
- Mair, J., & Martí, I. (2006). Social entrepreneurship research: A source of explanation, prediction, and delight. *Journal of world business*.
- Monzón Campos, J. L. (2006). Economía Social y conceptos afines: fronteras borrosas y ambigüedades conceptuales del Tercer Sector. *CIRIEC-España*.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *GENERACION DE MODELOS DE NEGOCIO*. Barcelona: DEUSTO S.A. EDICIONES.
- Peredo, A. M., & McLean, M. (2006). Social entrepreneurship: A critical review of the concept. *Journal of World Business*, 56-65.
- Proença, T., Braga, J., & Ferreira, M. (2015). Motivations for social entrepreneurship – Evidences from Portugal. *Tékhne*.
- Sociolab. (7 de Febrero de 2019). *Sociolab*. Obtenido de Tipos de emprendimientos sociales: <https://blog.sociallab.com/tipos-de-emprendimientos-sociales/>

- Vázquez-Maguirre, M., & Portales, L. (2014). La empresa social como detonadora de calidad de vida y desarrollo sustentable en comunidades rurales. *Pensamiento y Gestión*, 255-284.
- Vega, C. (12 de Marzo de 2018). *El Model Canvas*. Obtenido de <https://cristinamosvega.com/business-model-canvas-alex-osterwalder/>
- Zapata Piazuelo, M. (2018). El Emprendimiento Social como medida para la repoblación de la Comarca Ribera Baja del Ebro.