

# Empresa e iniciativa emprendedora (I)

---

Quedan rigurosamente prohibidas, sin la autorización escrita de los titulares del "Copyright", bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción total o parcial de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático, y la distribución de ejemplares de ella mediante alquiler o préstamo públicos.

## **COLABORADORES**

Redacción y edición de contenidos: **I.D.E.M., SL**

*Rafael del Moral Lirola*

Técnico Superior de Comercio Exterior

Diplomado en Relaciones Laborales por la Universidad de Barcelona

Actualización de contenidos: **3.14 Servicios Editoriales, SL**

*Josep Vila Coll*

Profesor de Economía de Educación Secundaria y Bachillerato

Licenciado en Ciencias Económicas y Diplomado en Ciencias Empresariales

## **INICIATIVA Y COORDINACIÓN**

Centro de Estudios Ceac

Supervisión editorial y metodológica:

Departamento de Creación de Planeta DeAgostini Formación

Supervisión técnica y pedagógica:

Departamento de Enseñanza de Planeta DeAgostini Formación

© Planeta DeAgostini Formación, S. L. U.

Barcelona (España), 2020

ISBN: 978-84-1300-430-3

Depósito legal: B9321-2020

# Presentación

---

Nuestra sociedad está inmersa en un proceso de cambios que requiere un esfuerzo de adaptación e innovación constantes. En este ecosistema cambiante, el emprendedor es una figura en alza, un personaje clave en el entorno social y económico que destaca por virtudes como la creatividad, la capacidad de asumir riesgos, la motivación, la responsabilidad, la habilidad para comunicar, la constancia, el trabajo en equipo y la planificación. Todas ellas forman el eje sobre el que gira la llamada «cultura del emprendimiento».

Los contenidos que integran este módulo de *Empresa e iniciativa emprendedora* ofrecen una alternativa realista al trabajo por cuenta ajena. Las explicaciones, los ejemplos y los ejercicios que aquí encontrarás te permitirán tomar conciencia de las actitudes, las aptitudes y los medios necesarios para que puedas desarrollar tu actividad como profesional independiente.

Aquí te ofrecemos toda la información que debes saber si quieres arrancar una actividad como autónomo o crear una pequeña o mediana empresa. Te mostramos las herramientas para que ese nuevo negocio sea competitivo, se consolide en el mercado y sea capaz de innovar en su sector, cualquiera que este sea. Debes tener presente que, a día de hoy, la innovación ha dejado de ser un valor añadido y se ha convertido en una exigencia de los mercados y la única alternativa posible para ser competitivo. Aquí encontrarás las herramientas necesarias para crear y gestionar una empresa guiándote siempre por un criterio de innovación que se concretará en los diversos planes operativos y la planificación previa que puedan garantizar la viabilidad, la puesta en marcha y el desarrollo de tu idea.

Ha llegado el momento de iniciar un nuevo camino, de abrir las puertas a las posibilidades que te ofrece una alternativa como es la de trabajar por cuenta propia. El objetivo fundamental de este módulo es brindarte la posibilidad de comprobar en qué consiste la cultura emprendedora, conocer la empresa y el entorno en el que se encuentra, los caminos que habrás de seguir para crearla, las gestiones que requiere su creación y los planes y los estudios de viabilidad que deben acometerse.



### Esquema de contenido

#### 1. INTRODUCCIÓN

#### 2. EL EMPRENDEDOR

2.1 El empleado emprendedor

2.2 El empresario emprendedor

#### 3. LA INNOVACIÓN

3.1 Según el grado de novedad

3.2 Según la naturaleza de la innovación

#### 4. TIPOS DE EMPRENDEDOR

4.1 Por la forma de enfrentarse a los problemas y solucionarlos

4.2 Por el grado de autonomía del emprendedor

4.3 Por la motivación

#### 5. CARACTERÍSTICAS DEL EMPRENDEDOR

5.1 Perfiles del emprendedor

5.2 Capacidades profesionales

5.3 Características personales

5.4 Test del emprendedor

#### 6. EL EMPRENDEDOR EN EL CONTEXTO SOCIAL Y ECONÓMICO

6.1 El emprendedor en el contexto social

6.2 El emprendedor en el contexto económico

#### 7. INSTITUCIONES Y ORGANISMOS QUE APOYAN LA CULTURA EMPRENDEDORA

### ESQUEMA RESUMEN

### EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

## 1. INTRODUCCIÓN

El siglo XXI es una época de grandes cambios; las nuevas tecnologías y, con ellas, la globalización han modificado de forma significativa las condiciones económicas, sociales, políticas y culturales. Las estructuras que existían en materia empresarial se han dinamizado de tal modo que los avances logrados podrían equipararse con los obtenidos en los inicios de la Revolución Industrial: cambios constantes, evolución, saber adaptarse a las transformaciones, etc.

El empleo asalariado ha dejado de ser la única opción en el mundo laboral. Surgen nuevos escenarios, en los que el auto-empleo se consolida como una alternativa que ofrece interesantes posibilidades de crecimiento personal y económico.

Los nuevos medios tecnológicos, encabezados por las tecnologías de la información, ponen al alcance de cualquiera gran cantidad de herramientas para obtener información, gestionar nuevos proyectos, crear nuevas vías para satisfacer las necesidades e incrementar las propias capacidades de creación y gestión.

Ahora podemos plantearnos proyectos que en otras épocas implicaban grandes esfuerzos y muchas trabas, y escasez de recursos materiales con los que poder iniciar la actividad. Hoy, sin embargo, existe una política de fomento y ayuda a los emprendedores: organizaciones que orientan y asesoran (de las que se habla con más detalle al final de este primer capítulo), medios de financiación y ayuda, recursos materiales al alcance de una gran mayoría y flexibilización normativa.

Este primer capítulo pretende ayudarte a conocer este nuevo marco; fomentar la cultura emprendedora y de la innovación, la capacidad de asumir riesgos y la creatividad, apostar por hacer cosas nuevas o de forma diferente.

¿Cómo se fomentan, desde la sociedad, esos valores? Por un lado, promocionando las cualidades personales, como la creatividad y la responsabilidad; por otro, fomentando el interés de las personas por trabajar por cuenta propia y, finalmente, apostando de manera clara por la formación.

## 2. EL EMPRENDEDOR

Las necesidades de una sociedad corresponden a la suma de las necesidades que tienen las personas que la integran. En consecuencia, la rápida evolución de los estilos de vida en las sociedades modernas debería interpretarse como el reflejo fiel de los cambios que han experimentado las necesidades de las personas.

Si se tiene en cuenta la existencia de innovaciones constantes, derivadas de la investigación científica y tecnológica, que posibilitan la aplicación de resultados de forma eficiente a la oferta global de bienes y servicios, podrá constatar hasta qué punto las necesidades individuales tienden hacia el infinito y, cómo con ellas, son también infinitas las posibilidades de creatividad de nuevos emprendedores que aprovechen las nuevas parcelas de mercado para introducir ideas y desarrollar negocios.

El **emprendedor** es la figura central de la creación de nuevas unidades de producción que satisfagan las necesidades que van surgiendo. Muchos expertos en ciencias sociales intentan definir de forma exacta qué es un emprendedor y qué representa. Los baremos que acostumbran a utilizarse para delimitar el concepto de emprendedor suelen basarse en dos criterios: emprendimiento y espíritu emprendedor.

Todas las definiciones tienen en común la existencia de cuatro pilares sobre los que se apoya la acción emprendedora:

- La intervención del emprendedor en el sistema económico y social.
- El desarrollo de la creatividad.
- La aplicación de innovaciones en elementos básicos de la actividad económica.
- La búsqueda de beneficios.

Debes tener presente, como te recordaremos en próximos capítulos, que el objetivo primordial de una empresa es la **obtención de beneficios**. Sin embargo, el objetivo principal de su existencia es cubrir de forma específica alguna necesidad que tiene el mercado en el que se quiere actuar. Por este motivo es preciso que, para generar ideas emprendedoras, haya que basarse no en el beneficio económico sino en cubrir necesidades desatendidas por la competencia. De este modo encontraremos el lugar que puede ocupar el futuro negocio.

Tomando como principio de construcción de una definición los cuatro pilares citados se puede proponer la siguiente definición de emprendedor:

«Es la persona que aplicando sus capacidades crea una idea de negocio basada en la innovación, la creatividad y los beneficios económicos y que es capaz de convertirla en un proyecto concreto, sea una empresa o una organización social.»

De acuerdo con esta definición se podría afirmar que el emprendedor es una persona que tiene una idea de negocio y que la percibe como una oportunidad que le ofrece el mercado, y que ha tenido la motivación, el impulso y la habilidad de movilizar recursos para ir al encuentro de nuevas ideas. El emprendedor sabe interpretar las características reales del entorno, entre ellas el papel que desarrolla su competencia, y es capaz de luchar ante cualquier inconveniente que pueda aparecerle en el camino mientras desarrolla su **estrategia** sin temor al fracaso. Además, el emprendedor posee las habilidades precisas para crear un grupo —es decir, una estructura— suficientemente motivado con el que alcanzar los objetivos planteados.

No existe un prototipo de emprendedor. A uno le debe gustar lo que hace, debe tener pasión por lo que hace. Se debe tener iniciativa y saber reconocer la de los demás. Un emprendedor tiene que estar dispuesto a arriesgar más y recibir menos hoy, con la esperanza de arriesgar menos y recibir más mañana. El emprendedor es capaz de enfrentar eficazmente los desafíos que presenta el cambio constante, así como satisfacer a los clientes por encima de lo que la competencia ofrece y promover un enriquecimiento en el que todos ganan.

Un emprendedor tiene un sentido de compromiso y responsabilidad social, y el cambio es parte de su naturaleza. Busca adelantarse al tiempo y tiene interés en agregarle valor a lo ya existente; su meta es la de mejorar e innovar continuamente. El emprendedor no solo tiene ideas brillantes, sino que quiere ponerlas en práctica; no solo las señala, sino que se compromete con ellas.

Debes ser consciente de que convertirse en empresario lleva consigo la asunción de una serie de obligaciones y también riesgos. No todas las personas poseen las cualidades y los conocimientos suficientes para crear una empresa y dirigirla posteriormente (aunque los conocimientos pueden llegar a adquirirse).

Por ello, la actividad emprendedora no solo es sinónimo de creación de empresa; también puede ser generación de creatividad e innovación en el entorno del mercado de trabajo, colaborando, proponiendo y ejecutando proyectos en la condición de trabajador asalariado.

Es evidente que el espíritu emprendedor forma parte de uno mismo, ya sea por conocimientos, por inquietudes o por el mero hecho de la necesidad de mejora personal y profesional. Por tanto, no se debe descartar dos figuras defendidas por un buen número de autores: la del emprendedor como trabajador y la del emprendedor como empresario.

## 2.1 El empleado emprendedor

Existen trabajadores emprendedores en sus distintos niveles —gerentes, ejecutivos, secretarías, técnicos, obreros— que aportan ideas a las que se puede sacar un interesante provecho. Para observar su existencia basta identificar algunas características como, por ejemplo, si utilizan los recursos disponibles, si son individuos que raras veces consultan a su superior cuando trabajan en un proyecto, si buscan el mayor número posible de soluciones y elementos en los que basarlas o si se interesan realmente por conocer los puntos de vista de los demás.

Un empleado diligente permite que sus actos siempre hablen por él. Un informe escrito puede revelar muchas virtudes de la persona que lo ha redactado. La preparación de informes es parte esencial del funcionamiento y del éxito de una empresa, pero a menudo se tiende a buscar en el exterior lo que puede existir dentro de la propia organización.

Un buen emprendedor no huye de los detalles; al contrario, los busca y es exigente con los resultados propios y de todas las personas que le rodean. El emprendedor intenta no dejar cabos sueltos y trata de fijar el mayor número de elementos de concreción en su trabajo.

Los emprendedores son personas que se proponen estrategias ambiciosas que creen poder establecer a través de su liderazgo y convicción. Para los emprendedores, los momentos de crisis o de alta desmotivación colectiva son una fuente de la cual extraer nuevas ideas.

## 2.2 El empresario emprendedor

Existen muchos mitos o creencias con respecto a los emprendedores. En general, se confunde a los emprendedores con personas que ponen en marcha un negocio, sin contar con una meta superior. Sin embargo, el emprendedor es aquel que se ve a largo plazo ampliando su negocio original.

En muchas ocasiones se confunde al empresario con el emprendedor. Un empresario no tiene obligatoriamente que ser un emprendedor, y no todos los emprendedores acaban convirtiéndose en empresarios. Hay quien cree que el emprendedor es una persona que se propone actividades de mayor riesgo que el común de los mortales. No es cierto; el emprendedor es una persona que, si bien se plantea algunos riesgos, estos son acotados; ante la oportunidad de un negocio realiza análisis y cálculos planificados y de esta manera tiene un margen más acotado para la toma de decisiones acertadas.

Hay quien afirma que los emprendedores actúan en solitario. El emprendedor, para alcanzar los logros que se plantea, necesita contar con los recursos humanos necesarios —es decir, un equipo bien cohesionado— para delegar las decisiones que se deben tomar. Esto es así porque el emprendedor no sabe o no conoce de todos los temas sobre los que ha de tomar decisiones. En general, el emprendedor es un líder que convoca a un equipo de trabajo que logra aglutinar las mejores habilidades de cada uno de sus miembros. Este *networking* ayuda al emprendedor a alcanzar su meta a un bajo coste.

Desde hace ya algunas décadas, los emprendedores han comenzado a tener un mayor peso en el crecimiento de las economías en el mundo. En general, los emprendedores son los mayores creadores de nuevos empleos en todo el planeta. En proporción, los pequeños negocios crean más trabajo que las grandes corporaciones. En el año 2019, en España, el 66% de los trabajadores eran autónomos o estaban contratados por pequeñas y medianas empresas. Esta cifra da una idea de la importancia social y económica que tienen el emprendedor y el fomento de la iniciativa emprendedora, así como los medios de ayuda, formación e información que han proliferado en los últimos tiempos.

Los emprendedores que aplican sus capacidades a la creación de empresas y negocios no son siempre personas perfectas; sus defectos y virtudes son muchos. Comenzar un negocio es difícil y es muy importante determinar, ya desde el primer momento, si se cuenta con las virtudes necesarias que resultan imprescindibles para lograr el éxito empresarial. Es mejor descubrir en un primer momento qué cualidades se necesitan antes de que sea demasiado tarde.

### 3. LA INNOVACIÓN

Para algunos autores la innovación es una nota definitoria del emprendedor, ya que ha transformado por completo la actividad económica. La relación existente entre la innovación y el emprendedor pone de manifiesto las creencias de que no es posible emprender sin innovar, ya que una de las características fundamentales que debe tener el emprendedor es la aplicación de nuevas ideas en los valores y en los procedimientos de la actividad económica que solventen los problemas que se van presentando a la hora de satisfacer las necesidades que se le plantean a las personas.

La innovación debe ser considerada como un proceso. El emprendedor inicia la secuencia con el descubrimiento de una situación y finaliza con el desarrollo y la puesta en el mercado

de un producto o servicio que se ha generado a lo largo de ese proceso. La forma en la que aparece el descubrimiento y se genera la idea inicial puede proceder de una serie de acciones forzadas al plantear el objetivo o puede también ser fruto de la espontaneidad. Puede ser objeto de ese descubrimiento cualquier lugar de la organización de la empresa, ya que se considera innovación todo aquello que surja con la finalidad de lograr mejoras productivas, tecnológicas y organizativas.

La innovación se materializa con la puesta en marcha de acciones que consiguen transformar la actividad económica mediante el desarrollo de diferentes acciones:

- Presentar al mercado un nuevo producto.
- Aplicar nuevos sistemas de producción.
- Abrir mercados inexistentes con productos o servicios desconocidos hasta el momento.
- Descubrir nuevas fuentes de aprovisionamiento para una actividad determinada.
- Desarrollar nuevos sistemas de organización en las actividades y entidades.
- Crear nuevos sistemas de producción o prestación de servicios.
- Abrir nuevas vías de promoción y presentación de los productos y servicios.
- Generar nuevas expectativas en el mercado que conlleven la creación de necesidades inexistentes hasta el momento.
- Cualquier acción que introduzca un factor diferenciador lo suficientemente importante como para que se considere un producto o servicio nuevo o de nueva aplicación dentro de su mercado.

La innovación puede diferenciarse en dos grados de presentación, dependiendo de las características de los cambios introducidos. Así, hablamos de:

- **Innovación incremental.** Se va añadiendo valor a los productos, a los procesos y a los sistemas de organización mediante la aplicación de cambios que respetan la esencia de lo que existía con anterioridad.
- **Innovación radical.** Es aquella que consiste en el desarrollo de productos, servicios, sistemas de producción o procesos que no existían con anterioridad.



## 3.1 Según el grado de novedad

- **Innovación en el producto.** Se produce en las características propias del producto o en los elementos materiales que permitan la manipulación o el desplazamiento. En este caso es necesaria la aplicación de todos los recursos disponibles y, en especial, los recursos materiales y la tecnología.
- **Innovación en los procesos.** Corresponde a la innovación organizativa, que se encarga de la forma en la que se desarrolla al hacer las cosas. El elemento fundamental que interviene en este tipo de innovación corresponde a la gestión de los recursos humanos de la entidad, así como a la aplicación de técnicas motivadoras dirigidas a las personas que integran la organización. Debe darse en todos los procesos que existen en la empresa, como la producción, el aprovisionamiento, la comercialización, la administración, la investigación y el desarrollo.

## 3.2 Según la naturaleza de la innovación

- **Innovación tecnológica.** Conlleva la utilización de la tecnología como medio para introducir un cambio en la empresa. Este tipo de innovación tiende a asociarse con cambios en los aspectos más directamente relacionados con los medios de producción. La tecnología puede ser creada por la propia empresa o adquirida de cualquier suministrador, público o privado, nacional o extranjero. El único agente imprescindible para que exista innovación tecnológica es la empresa, ya que es la responsable de su utilización para introducir el cambio.
- **Innovación comercial.** Aparece como resultado del cambio de cualquiera de las variables del marketing. El éxito comercial de un nuevo producto o servicio depende, esencialmente, de su superioridad sobre los restantes y del conocimiento del mercado y la eficacia del marketing desarrollado al efecto. Entre las innovaciones de dominio comercial destacan los nuevos medios de promoción de ventas, las nuevas combinaciones estética-funcionalidad, los nuevos sistemas de distribución y las nuevas formas de comercialización de los bienes y servicios. Un ejemplo de estas nuevas formas de comercialización es el sistema de franquicias o el comercio electrónico.
- **Innovación organizativa.** En este caso, el cambio tiene lugar en la dirección y organización bajo la cual se desarrolla la actividad productiva y comercial de la empresa. Es un tipo de innovación que, entre otras

cuestiones, posibilita un mayor acceso al conocimiento y un mejor aprovechamiento de los recursos materiales y financieros. Entre las innovaciones organizativas de posible aplicación en la empresa distinguimos dos: las que actúan de forma externa y las que lo hacen internamente. En el primer caso, en los últimos años han adquirido un mayor relieve las que se refieren a la constitución de redes entre empresas y otros agentes del sistema económico para favorecer la cooperación entre ellos y las que abordan la proyección de los negocios y actividades productivas en el ámbito internacional. Entre las innovaciones internas destacan las que van dirigidas a mejorar el trabajo en grupo a través de la gestión de interfaces o del funcionamiento interno del equipo.

No hay duda de que la asimilación y generación de innovaciones es uno de los factores que más significativamente contribuye a la introducción del cambio en una empresa y al mantenimiento de su competitividad. Se constata que los nuevos productos ayudan tanto a mantener la cuota de mercado de la empresa como a incrementar sus beneficios. Incluso en mercados más maduros y estables, el crecimiento en ventas no proviene solo del mantenimiento de unos precios bajos, sino también de factores tan variados como el diseño, la calidad o la adaptación del producto a características específicas de los clientes.

En los últimos tiempos se está generando en las empresas una dinámica orientada a fomentar su capacidad de innovación. Las organizaciones que incorporan la innovación a sus procesos y adoptan una actitud abierta al cambio se posicionan mejor en el mercado. Se trata de una «innovación continua», a la que se considera como un proceso permanente, sin punto final, ya que no se formula para alcanzar una meta concreta sino que se incorpora a la propia estrategia de la empresa y se institucionaliza.

Los cambios que se puedan producir tienen también un importante componente macroeconómico, ya que el objetivo principal es convertir esas mejoras empresariales individuales en mejoras o cambios globales para la sociedad y, para ello, es esencial que se difundan todas esas apuestas por la innovación.

Se pueden distinguir tres momentos o estados fundamentales en todo proceso de cambio: la invención, la innovación y la difusión.

- **Invención.** Como creación de una idea potencialmente generadora de beneficios comerciales, pero no necesariamente realizada de forma concreta en productos, procesos o servicios.

- **Innovación.** Consiste en la aplicación comercial de una idea. Para el propósito de este estudio, innovar es convertir ideas en productos, procesos o servicios nuevos o mejorados que el mercado valora. Se trata de un hecho fundamentalmente económico que incrementa la capacidad de creación de riqueza de la empresa y, además, tiene fuertes implicaciones sociales. Esta definición debe ser entendida en un sentido amplio, pues cubre todo el espectro de actividades de la empresa que presuponen un cambio sustancial en la forma de hacer las cosas, tanto en lo que se refiere a los productos y servicios que ofrece como a las formas en que los produce, comercializa u organiza.
- **Difusión.** Supone dar a conocer a la sociedad la utilidad de una innovación. Este es el momento en el que un país percibe realmente los beneficios de la innovación.

## 4. TIPOS DE EMPRENDEDOR

No existe un modelo de clasificación universal para el concepto de emprendedor ya que depende del punto de partida que se adopte. Las tipologías de emprendedores no se dan en estado puro; todos los emprendedores comparten los mismos objetivos, que suelen ser: independencia laboral, ánimo de lucro, desarrollo personal, supervivencia en el mercado y desarrollo del poder de dirección.

En consecuencia, lo que define la tipología del modelo no es la tenencia o no de los rasgos que caracterizan a cada modelo, sino la prioridad y la intensidad de las características con las que se persigue el objetivo. Las formas habituales de clasificación responden a distintos criterios.

### 4.1 Por la forma de enfrentarse a los problemas y solucionarlos

- **Formales.** Siguen escrupulosamente un protocolo o un plan concebido para el desarrollo de su proyecto empresarial. Realizan su plan de negocio, buscan la financiación en los organismos tradicionales y guían todas sus acciones según el plan antes trazado.

Este grupo está en su mayoría conformado por exempleados que tienen una larga trayectoria profesional. La dificultad más habitual que suele presentarse en estos casos está relacionada con el afán por la seguridad: los miembros de este grupo son poco innovadores y, por ello, su proyecto puede agotarse al cabo de pocos años. La falta de dinamismo provoca la pérdida de oportunidades. Para asegurar el éxito, los emprendedores que presentan este perfil deben conformar un equipo de innovadores dinámicos que mantengan vivo el proyecto.

- **Informales.** No tienen un plan definido, solo la idea central del negocio. Son ricos en ideas, innovadores, dinámicos, adoptan el cambio con facilidad. El negocio lo inician con un capital financiero muy reducido; se valen de los recursos que tienen a su alcance y, en muchas ocasiones, recurren a préstamos personales elevados para lograr levantar su idea. Por sus características, los negocios que emprenden, que suelen ser muchos, tienen una corta duración por falta de orden en las cuentas y de un plan concreto que ayude a llevar una buena gestión empresarial. La clave del éxito en este grupo está en el orden, por lo que es aconsejable que los emprendedores de este perfil creen equipos en los que haya profesionales del primer grupo para lograr crear una empresa dinámica y estable.

### 4.2 Por el grado de autonomía del emprendedor

- **Intrapreneur.** Es el emprendedor dependiente. Aplica las innovaciones en la empresa u organización existente y de la que no es titular. Suelen ser directivos o trabajadores de grandes empresas, altos funcionarios de la Administración y otras entidades sin ánimo de lucro.
- **Entrepreneur.** Es el emprendedor independiente. Aplica innovaciones a la creación de la empresa propia o mejora del negocio de su propiedad. Dentro de este modelo existe una serie de subcategorías:

#### Ejemplo 1.1

No se debe pensar en los tipos de innovaciones como si de sucesos independientes se tratase, sino más bien de sucesos interrelacionados entre sí, de tal forma que muchas veces las innovaciones tecnológicas implican o promueven innovaciones organizativas o comerciales, y viceversa. Prueba de esta interrelación son los robots industriales, máquinas programables capaces de realizar tareas repetitivas de acuerdo con una secuencia establecida que, a su vez, han permitido la optimización de las líneas de ensamblaje y la organización de la producción de acuerdo con los sistemas *just in time*.

- **Artesano.** Quiere ser el dueño de su propio negocio desarrollando su profesión, aplicando los conocimientos que ha ido adquiriendo durante su etapa de formación. No suele tener grandes aspiraciones de crecimiento empresarial y opta, casi siempre, por el modelo de pequeña empresa.
- **Administrador.** Tiene como objetivo aumentar la calidad. Quiere desarrollar nuevos productos y servicios que proporcionen satisfacción en la demanda de los mercados y se orienta hacia el crecimiento empresarial. Su pretensión se basa en la creación de empresas duraderas con personal al que dirigir.
- **Oportunista.** El principal objetivo es descubrir oportunidades de negocio que generen beneficios a muy corto plazo. Presenta un perfil de emprendedor muy innovador y acostumbra a asumir grandes riesgos con la idea de que los negocios sean de corta vida. Es capaz de cambiar de negocio ante una nueva oportunidad.

## 4.3 Por la motivación

- **Económico.** La motivación principal de este tipo de emprendedor es la del logro del máximo beneficio posible con el desarrollo de su actividad profesional.
- **Social.** Este tipo de emprendedor tiene como uno de sus objetivos principales la mejora de las condiciones de vida de los demás.
- **Tecnológico.** La motivación que mueve a los emprendedores que presentan este perfil es la de desarrollar innovaciones de productos o procesos aplicando los resultados de la investigación científica a la realidad cotidiana.
- **Político.** Este es un perfil de emprendedor que persigue la obtención del poder y lograr las metas de autorrealización que se ha autoimpuesto.

## 5. CARACTERÍSTICAS DEL EMPRENDEDOR

Caracterizar a los emprendedores es una tarea que guarda relación con las cualidades que muestran en la dirección de una empresa. Para establecer unas características rigurosas es necesario, previamente, establecer los perfiles característicos que conforman al profesional, fijándonos tanto en las capacidades que posee como en sus cualidades personales.

### 5.1 Perfiles del emprendedor

A partir de lo anterior es necesario, en primer lugar, definir los perfiles del emprendedor, divididos en tres categorías principales:

- **Perfil demográfico.** Las características que engloba este perfil se definen por la procedencia demográfica, la edad, el sexo, el nivel formativo, la experiencia profesional, la situación familiar y el nivel de renta.
- **Perfil psicológico.** Muestra las características personales que permiten que la persona sea más propensa al emprendimiento. Básicamente se centran en habilidades mentales, rasgos de liderazgo, motivación, competitividad, autoconfianza y habilidades sociales.
- **Perfil sociológico.** Incluyen los factores ambientales que influyen en el espíritu emprendedor. Pueden ser de dos tipos: los factores de superación, que empujan a la persona a emprender para superar situaciones críticas; y los factores de apoyo, que animan a emprender materializándose en ayudas o subvenciones, apoyos institucionales, ayudas financieras, formación permanente y el entorno social.

### 5.2 Capacidades profesionales

En segundo lugar, hay que establecer las capacidades profesionales, como las cualidades que debe mostrar la persona

#### Ejemplo 1.2

Para clasificar a un emprendedor no debes buscar qué características posee, ya que en la mayoría de ellos se hallan muchas de las que caracteriza a cada modelo. Lo que se tiene que observar es cuál de las características que posee destaca más y le motiva a la realización de su proyecto. De esta forma obtendrás la respuesta adecuada, aun cuando debe tenerse en cuenta que, al existir diferentes sistemas de clasificación, un mismo emprendedor puede responder a dos o incluso más categorías de acuerdo con diferentes criterios.

emprendedora para afrontar con ciertas garantías de éxito el proyecto.

- **Capacidades técnicas.** Debe tener formación y experiencia suficiente como para asimilar, comprender y manejar todos los recursos técnicos propios del campo profesional en el que se quiere establecer. En el caso de no poseerla, convendrá asociarse con alguien experto en la materia.
- **Capacidad analítica.** Es imprescindible que el emprendedor analice el entorno que le afecta a él y a la actividad que quiera desarrollar. Suele ser un factor clave para poder encontrar oportunidades de negocio.
- **Capacidad administrativa.** La acción de emprender implica, de forma inherente, la administración y gestión de recursos de forma eficiente y atendiendo al contexto legal. Por tanto, es imprescindible poseer esta capacidad. En el caso de que no fuese así, será aconsejable buscar algún socio o contar con algún miembro del equipo que conozca estas materias.

### 5.3 Características personales

En tercer lugar, el emprendedor debe contar con una serie de características personales en las que apoyar su trabajo:

- **Confianza en los objetivos propios.** El emprendedor debe establecer unos objetivos realistas. Se debe fijar metas claras de aquello que quiere conseguir y saber cuantificar la dedicación y el esfuerzo necesarios para realizarlas. Todo ello supone la necesidad de creer y confiar en su actividad y en sus objetivos.
- **Creatividad e innovación.** Como se ha visto anteriormente, emprendedor e innovador pueden considerarse sinónimos. El emprendedor necesita crear cosas nuevas o trabajar con las existentes de una forma más eficiente. La creatividad en la toma de decisiones y la voluntad de diferenciarse se convierten, por tanto, en dos premisas de gran importancia en este caso.
- **Propensión al riesgo.** La actividad emprendedora conlleva, de forma inherente, la aceptación de la posibilidad del fracaso. Ese riesgo debe estar siempre presente y debe ser valorado para, en caso de llegar, estar preparado y ser capaz de sobreponerse a él. En todo momento existen amenazas externas que hacen que el riesgo no sea una situación exclusiva del momento de puesta en marcha del proyecto; puede aparecer en cualquier momento, incluso cuando el éxito empresarial es una realidad.
- **Autoconfianza.** El emprendedor debe tener confianza en sí mismo y en las decisiones que tomará, aunque también debe ser consciente de que, en ocasiones, estas no sean acertadas.
- **Autocrítica.** Debe ser capaz de reconocer los errores y de aprender de lo ocurrido de forma constructiva.
- **Organización.** La visión organizativa es fundamental a la hora de gestionar los recursos disponibles.
- **Persistencia.** No puede permitirse el desánimo. Ante un fracaso debe saber aprovecharlo de forma positiva y constructiva para mejorar en la búsqueda de las garantías de éxito. Los beneficios de las actividades no suelen aparecer de forma instantánea, se debe tener paciencia y persistir en la ejecución de los objetivos.
- **Honradez.** Tiene que poseer un mínimo de sentido y valores éticos, respetando a los demás, cumpliendo con la ley, manteniendo y cumpliendo sus compromisos y velando por la seguridad propia y ajena.
- **Interacción social.** Tiene que ser un buen comunicador y saber utilizar la empatía y la asertividad a la hora de interactuar con los demás.
- **Capacidad de trabajo.** Para emprender se debe tener presente que el trabajo a realizar implicará muchas horas al día. Ser capaz de cumplir con este requisito es otra de las características personales fundamentales que definen a los buenos emprendedores.

#### Ejemplo 1.3

Según los datos recogidos en el informe *Global Entrepreneurship Monitor* de 2019, el 31,2% de la población emprendedora potencial en España tiene entre 35 y 44 años. En relación con la edad, el informe constata también que la población de entre 18 y 24 años y de entre 55 y 64 años son los rangos con menor predisposición a emprender. La tasa de actividad emprendedora (TEA) de nuestro país se situaba en el 6,4%, por debajo aún de la media europea, pero superando a países como Italia (4,2%) o Alemania (5%). Los datos muestran también que los hombres emprenden más que las mujeres (el 53,1% frente al 46,9%), si bien se constata una tendencia que ya se ha venido reflejando en los últimos informes de que la distancia entre sexos es cada vez menor.

## 5.4 Test del emprendedor

Son muchas las dudas que aparecen en el momento en que el futuro emprendedor genera una idea y quiere llevarla a cabo. Pero una de las más importantes suele ser si realmente es capaz de emprender.

Existen formas y medios de análisis que buscan dar respuesta a esa pregunta, pero destacamos en este capítulo los denominados “test del emprendedor”, concebidos para facilitar una respuesta clara y fiable a esta cuestión.

No existe un modelo único de test, pero la mayoría de ellos cumplen sobradamente con sus objetivos: evaluar y conocer las cuestiones relevantes relacionadas con el hecho de emprender, madurar la idea, conocer el mercado, descubrir el perfil personal, etc.

## 6. EL EMPRENDEDOR EN EL CONTEXTO SOCIAL Y ECONÓMICO

A lo largo de los siguientes capítulos verás cómo el emprendedor interactúa con su contexto, e incluso llega a modificarlo de manera notable. No obstante, es necesario profundizar en el concepto para entender la necesidad de su existencia.

### 6.1 El emprendedor en el contexto social

Existe multitud de perspectivas desde las que se puede analizar la figura del emprendedor como elemento participante y dinamizador de la sociedad. Las más adecuadas suelen ser aquellas en las que se muestra cómo la sociedad puede influir en el espíritu emprendedor, lo que puede aportar este a la sociedad y las responsabilidades que debe asumir al acometer diversas acciones respecto al entorno inmediato en el que actúa.

En definitiva, para enmarcar la figura del emprendedor en el contexto social es necesario ver de qué forma se ve afectado por dicho contexto, cómo influye sobre ese contexto y su responsabilidad social. Todas estas cuestiones se tratarán a continuación.

## Condiciones sociales que influyen en el espíritu emprendedor

En este contexto debe observarse de qué manera la sociedad favorece el surgimiento y la presencia del emprendedor. En otras palabras, las condiciones existentes para que el emprendimiento sea una realidad.

- **El grado de libertad.** Las actividades propias del emprendedor se basan en la posibilidad de crear e investigar, al mismo tiempo que se asume un riesgo. Por tanto, se requiere un marco óptimo que permita el desarrollo de esas actividades con oportunidades, siendo necesaria la existencia de libertad.
- **Sistema educativo y formativo.** Cuando el sistema formativo en el que se está inmerso el emprendedor le proporciona medios para el desarrollo de las capacidades necesarias para emprender, se fomenta su existencia.
- **Entorno socioeconómico.** La influencia de este entorno es fundamental. Cuando el sistema y la sociedad en la que se desarrolla el emprendedor actúan dando un valor positivo, se fomenta el desarrollo de la actividad emprendedora.
- **Marco político.** El desarrollo de la actividad emprendedora depende en gran medida de las facilidades y los apoyos que las Administraciones públicas lleven a cabo en favor del emprendimiento.
- **Marco legal.** La mayor o menor complejidad del sistema legal puede afectar y desestabilizar el marco económico y social del lugar donde se quieran generar actividades emprendedoras.

## Aportaciones que realiza el emprendedor a la sociedad

La acción del emprendedor tiene como uno de sus principales objetivos la evolución y generación de nuevas necesidades en la población. Esta se beneficia de la actividad emprendedora desde el momento en que la innovación hace acto de presencia, ya que ve cubiertas sus necesi-

### Ejemplo 1.4

Las capacidades necesarias para el espíritu emprendedor no son fruto de la espontaneidad. Existen personas que tienen mayor facilidad para desarrollarlas, pero la realidad es que con mayor o menor propensión a adquirirlas es necesario el aprendizaje y el esfuerzo para que estén presentes.

dades y disfruta de mayores facilidades en su vida diaria. Partiendo de esta idea, la aportación del emprendedor a la sociedad se hace palpable en la generación de riqueza y bienestar gracias a estos aspectos inherentes a su actividad emprendedora:

- **Iniciativa.** El emprendedor es quien toma la iniciativa en la búsqueda de las mejoras a nivel económico y social al buscar oportunidades de negocio.
- **Recursos.** En el ejercicio de sus funciones, el emprendedor asume la administración de los recursos en el ámbito y la forma en que se emplean.
- **Riesgo.** Todas las actividades en su inicio generan la existencia de un riesgo, el cual, en el caso que nos ocupa, lo asume el emprendedor al desarrollar su iniciativa y asignar los recursos necesarios.
- **Liderazgo.** El emprendedor, en el desarrollo de sus tareas, lidera organizaciones. En consecuencia, en ciertos aspectos asume la dirección de ciertos cambios sociales.

## Responsabilidad social del emprendedor

En los apartados anteriores ha quedado claro que el emprendedor lidera la innovación y asigna los recursos. De ello se concluye que la responsabilidad social que asume es muy importante, incrementándose en función del grado de libertad del que disfrute para realizar dichas acciones y del apoyo institucional que exista para desarrollar esa actividad.

El emprendedor debe asumir que, entre sus objetivos, se encuentra, dentro de sus posibilidades, el desarrollo social y la conservación del medio ambiente. Su actitud ante las metas debe guiarse por un comportamiento ético que permita rendir cuentas ante la sociedad, los agentes sociales y las instituciones sociales. Para poder adoptar este sentido de la ética empresarial, en próximos capítulos se hará referencia expresa al tema y se mostrarán las actitudes que deben guiar la ética empresarial.

## 6.2 El emprendedor en el contexto económico

---

En un sistema económico de carácter mixto como el actual, establecido por la Unión Europea de acuerdo con los países miembros, las unidades de producción son las que deciden qué productos se ofertan en el mercado, en

función de las necesidades que han de satisfacerse en el marco legal existente.

Las empresas están dirigidas por personas que toman decisiones económicas en su ámbito de negocio y establecen qué debe producirse, dónde, cómo y cuándo. De todo ello se desprende que la posición del emprendedor ante el contexto económico puede considerarse tan importante como privilegiada, pero sin olvidar la gran importancia y la responsabilidad que recae en su figura.

La forma en la que los mercados ofertan productos y servicios, el establecimiento de reglas y costumbres de funcionamiento y los criterios de calidad y longevidad acaban siendo reglas creadas, establecidas y ejecutadas por los emprendedores que, en función de su comportamiento, son aceptadas o rechazadas por la sociedad.

Se puede afirmar que, de la misma forma en que el marco económico fijado desde los estamentos de gobierno y las directrices sociales afectan a la forma de actuar de los emprendedores, la forma en la que ellos actúan y su creatividad e innovación son elementos de elevada importancia en el desarrollo y el crecimiento económico de los países en los que llevan a cabo su actividad.

No se debe olvidar que, en el contexto económico actual, con la introducción de sistemas tecnológicos avanzados y en constante evolución como las tecnologías de la información y la comunicación (TIC), el emprendedor ha encontrado un aliado de un enorme potencial que le permite actuar en un mercado globalizado y flexible en el que la búsqueda de oportunidades de negocio es mucho más extensa.

## 7. INSTITUCIONES Y ORGANISMOS QUE APOYAN LA CULTURA EMPRENDEDORA

---

Las instituciones públicas, desde aquellas con carácter supranacional hasta los ayuntamientos, ofrecen ayudas e incentivos de todo tipo a empresas y emprendedores para fomentar el emprendimiento.

La Unión Europea ofrece apoyo financiero a las pequeñas y medianas empresas, tanto directamente como a través de programas gestionados por cada Estado miembro, junto con otra serie de instrumentos de carácter no financiero en forma de programas de apoyo y servicios. En el ámbito nacional, son diversas las ayudas que la Administración pública ofrece a empresas y emprendedores. A continuación se citan algunos sitios web en los que se puede obtener una amplia información al respecto:



- **Ministerio de Industria, Comercio y Turismo ([www.ipyme.org](http://www.ipyme.org))**. Ofrece herramientas que ayudarán a analizar la idea emprendedora, como los trámites para la constitución de empresas, la elaboración de un plan de empresa, el autodiagnóstico de actitudes emprendedoras, el análisis DAFO y un directorio de ayudas financieras y subvenciones.
- **Ministerio de Asuntos Económicos y Transformación Digital ([www.mineco.gob.es](http://www.mineco.gob.es))**. Cuenta con la Secretaría de Estado de Economía y Apoyo a la Empresa, desde la que ofrece información sobre desarrollo e innovación, en especial sobre todas las cuestiones relacionadas con la digitalización.
- **Centro de Información y Red de Creación de Empresas (<http://www.paelectronico.es/>)**. Pertenecce a la Dirección General de Industria y de la Pequeña y Mediana Empresa y ofrece una completa ayuda para la constitución telemática de empresas, así como información sobre novedades en ayudas financieras y subvenciones.
- **Instituto de Crédito Oficial ([www.ico.es](http://www.ico.es))**. Ofrece líneas de financiación diseñadas para actividades empre-

sariales y proyectos de inversión de autónomos, emprendedores y empresas, así como su proceso de internacionalización, con el objetivo de cubrir todas las etapas de desarrollo empresarial.

- **ANCES, Asociación Nacional de Centros Europeos de Empresas e Innovación ([www.ances.com](http://www.ances.com))**. Su principal objetivo es promover las actividades basadas en elementos innovadores que presenten un interesante potencial de desarrollo.
- **Cámara de Comercio de España ([www.camara.es](http://www.camara.es)) y Secretaría de Estado de Comercio ([www.comercio.gob.es](http://www.comercio.gob.es))**. Ofrecen una amplia información en todo lo referente al comercio, tanto interior como exterior.

Además de estos organismos de carácter estatal, las comunidades autónomas y los ayuntamientos cuentan también con instituciones y organismos públicos que prestan ayuda y guían a los emprendedores en las distintas fases del proceso de desarrollo de su idea empresarial. En la página web ([www.injuve.es/noticia/recursos-de-emprendimiento-en-las-ccaa](http://www.injuve.es/noticia/recursos-de-emprendimiento-en-las-ccaa)) puedes consultar y acceder directamente a las de tu comunidad.

## ESQUEMA RESUMEN: LA INICIATIVA EMPRENDEDORA

### PILARES DE LA ACTIVIDAD EMPRENDEDORA

- INTERVENCIÓN DEL EMPRENDEDOR EN EL SISTEMA ECONÓMICO Y SOCIAL
- DESARROLLO DE LA CREATIVIDAD
- APLICACIÓN DE INNOVACIONES EN ELEMENTOS BÁSICOS DE LA ACTIVIDAD
- BÚSQUEDA DE OBTENCIÓN DE BENEFICIOS

### ACCIONES DE LA INNOVACIÓN

- PRESENTAR AL MERCADO UN NUEVO PRODUCTO
- APLICAR NUEVOS SISTEMAS DE PRODUCCIÓN
- ABRIR MERCADOS INEXISTENTES CON PRODUCTOS O SERVICIOS DESCONOCIDOS HASTA EL MOMENTO
- DESCUBRIR NUEVAS FUENTES DE APROVISIONAMIENTO PARA UNA ACTIVIDAD DETERMINADA
- DESARROLLAR NUEVOS SISTEMAS DE ORGANIZACIÓN EN LAS ACTIVIDADES Y ENTIDADES
- CREAR NUEVOS SISTEMAS DE PRODUCCIÓN O PRESTACIÓN DE SERVICIOS
- ABRIR NUEVAS VÍAS DE PROMOCIÓN Y PRESENTACIÓN DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS
- GENERAR NUEVAS EXPECTATIVAS EN EL MERCADO QUE CONLLEVEN LA CREACIÓN DE NECESIDADES INEXISTENTES HASTA EL MOMENTO
- CUALQUIER ACCIÓN QUE INTRODUZCA UN FACTOR DIFERENCIADOR LO SUFICIENTEMENTE IMPORTANTE COMO PARA QUE SE CONSIDERE UN PRODUCTO O SERVICIO NUEVO O DE NUEVA APLICACIÓN

### ESQUEMA RESUMEN: LA INICIATIVA EMPRENDEDORA

#### GRADOS DE PRESENTACIÓN DE LA INNOVACIÓN

- INNOVACIÓN INCREMENTAL
- INNOVACIÓN RADICAL

#### TIPOS DE INNOVACIÓN

- |                        |                   |
|------------------------|-------------------|
| • POR GRADO DE NOVEDAD | • EN EL PRODUCTO  |
|                        | • EN LOS PROCESOS |
| • POR NATURALEZA       | • TECNOLÓGICA     |
|                        | • COMERCIAL       |
|                        | • ORGANIZATIVA    |

#### ESTADOS FUNDAMENTALES EN PROCESOS DE CAMBIO

- INVENCIÓN
- INNOVACIÓN
- DIFUSIÓN

#### TIPOS DE EMPRENDEDOR

- |                        |                       |
|------------------------|-----------------------|
| • AFRONTANDO PROBLEMAS | • FORMALES            |
|                        | • INFORMALES          |
| • POR AUTONOMÍA        | • <i>INTRAPRENEUR</i> |
|                        | • <i>ENTRAPRENEUR</i> |
| • POR MOTIVACIÓN       | • ECONÓMICO           |
|                        | • SOCIAL              |
|                        | • TECNOLÓGICO         |
|                        | • POLÍTICO            |

#### PERFILES DEL EMPRENDEDOR

- DEMOGRÁFICO
- PSICOLÓGICO
- SOCIOLÓGICO



### ESQUEMA RESUMEN: LA INICIATIVA EMPRENDEDORA

#### CAPACIDADES PROFESIONALES DEL EMPRENDEDOR

- TÉCNICA
- ANALÍTICA
- ADMINISTRATIVA

#### CARACTERÍSTICAS PERSONALES DEL EMPRENDEDOR

- CONFIANZA EN LOS OBJETIVOS PROPIOS
- CREATIVIDAD E INNOVACIÓN
- PROPENSIÓN AL RIESGO
- AUTOCONFIANZA
- AUTOCRÍTICA
- ORGANIZACIÓN
- PERSISTENCIA
- HONRADEZ
- INTERACCIÓN SOCIAL
- CAPACIDAD DE TRABAJO

#### CONDICIONES SOCIALES QUE INFLUYEN EN EL ESPÍRITU EMPRENDEDOR

- EL GRADO DE LIBERTAD
- SISTEMA EDUCATIVO Y FORMATIVO
- ENTORNO SOCIOECONÓMICO
- MARCO POLÍTICO
- MARCO LEGAL

#### APORTACIONES A LA SOCIEDAD DEL EMPRENDEDOR

- INICIATIVA
- RECURSOS
- RIESGO
- LIDERAZGO

#### ORGANISMOS E INSTITUCIONES QUE APOYAN AL EMPRENDEDOR

- MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO
- MINISTERIO DE ASUNTOS ECONÓMICOS Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL
- CENTRO DE INFORMACIÓN Y RED DE CREACIÓN DE EMPRESAS
- INSTITUTO DE CRÉDITO OFICIAL
- CÁMARAS DE COMERCIO DE ESPAÑA

### EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

**Responde a las siguientes preguntas tipo test marcando la opción correcta.**

**1.1** ¿Qué se entiende por innovación incremental?

- a) La que añade valor a los productos, los procesos y los sistemas de organización mediante la aplicación de cambios que respetan lo que existía con anterioridad.
- b) La que desarrolla productos, servicios, procesos o sistemas de producción que no existían con anterioridad.
- c) Ninguna de las respuestas anteriores es correcta.

**1.2** El modelo «artesano» se agrupa dentro de la categoría de emprendedor:

- a) *Intrapeneur*.
- b) Oportunista.
- c) *Entrepreneur*.

**1.3** El programa PAEM es:

- a) Una línea de apoyo del CIRCE.
- b) Un programa de las cámaras de comercio de apoyo empresarial a las mujeres.
- c) Un programa del Ministerio de Economía.

**Responde a las siguientes cuestiones.**

**1.4** ¿Cómo se define al emprendedor?

**1.5** ¿Cuáles son las acciones que permiten materializar un proceso de innovación?

**1.6** ¿Cuáles son las características del emprendedor y en qué consisten?

**1.7** ¿Cuáles son las claves que favorecen el emprendimiento desde el punto de vista social?

**1.8** ¿Qué es un PAE? Consulta la página web (<http://www.paeelectronico.es>) y busca la información necesaria.

Cuando acabes estos ejercicios, realiza el caso práctico que encontrarás en la página 78. Al final del libro tienes las soluciones a estos ejercicios y, también, al caso práctico. Si has cometido errores, repasa de nuevo el capítulo antes de seguir con el estudio.

### Esquema de contenido

#### 1. INTRODUCCIÓN

---

#### 2. FUNCIONES BÁSICAS

---

##### 2.1 Concepto

##### 2.2 Funciones

##### 2.3 La actividad empresarial

#### 3. LA EMPRESA COMO SISTEMA

---

##### 3.1 Entrada

##### 3.2 Proceso

##### 3.3 Salida

##### 3.4 Control

#### 4. EL ENTORNO DE LA EMPRESA

---

##### 4.1 El entorno en función de los factores

##### 4.2 El entorno en función de los cambios

#### 5. LAS RELACIONES DE LA EMPRESA

---

##### 5.1 Modelos de organización de la empresa

##### 5.2 La representación de las estructuras

### ESQUEMA RESUMEN

---

### EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

---

## 1. INTRODUCCIÓN

Las necesidades de las personas que conforman una sociedad son ilimitadas. Al no poder ser cubiertas de forma individual, es necesario buscar el modo más eficiente de satisfacerlas. Las unidades de producción son la respuesta a esa necesidad. Cada una de ellas se especializa en un determinado número de posibilidades de satisfacción produciendo bienes u ofreciendo servicios que den respuesta a una necesidad concreta. Cada unidad de producción es lo que conocemos como empresa y la suma de innumerables unidades de producción es lo que ha dado lugar al mercado de consumo. Es importante conocer la empresa, sus relaciones y el sistema social para entender el funcionamiento de la actividad empresarial y hacerse una idea de aquello que es necesario respetar en la creación de una entidad para que la respuesta del mercado sea positiva. Debes recordar que lo que favorece la creación de una empresa es que dé respuesta a una necesidad que demande el mercado.

## 2. FUNCIONES BÁSICAS

### 2.1 Concepto

La empresa surge de la suma de tres elementos fundamentales: la idea, el emprendedor y los recursos. El objetivo principal que se debe fijar, inicialmente, es la satisfacción de una necesidad demandada por los potenciales clientes, es decir, se debe encontrar una oportunidad de negocio. El concepto de empresa ha sido definido de múltiples for-

mas, cada una de ellas desde una vertiente especializada concreta. Muchos autores han definido el concepto pero, desde nuestro punto de vista, una de las definiciones más acertadas es la siguiente:

«Es la organización de recursos necesarios que, partiendo de la combinación de diferentes medios de producción, pone a disposición de los clientes bienes y servicios orientados a la satisfacción de sus necesidades».

Las empresas son las unidades de producción del sistema económico del país y tienen como objetivo principal ofrecer beneficios a sus propietarios o accionistas (lo que se denomina ánimo de lucro).

Además de ese objetivo principal, existen otros secundarios, que son:

- Cubrir las necesidades de un mercado.
- Generar puestos de trabajo.
- Dinamizar la sociedad de una zona determinada.
- Crecer en nuevos mercados y conseguir un prestigio.

En la figura 2.1 puedes comprobar de una forma gráfica cómo interactúan los tres elementos que permiten la existencia de la unidad de producción que conocemos como empresa.

### Ejemplo 2.1

Difícilmente puede concebirse una actividad empresarial donde no se **produzca** algo (en el sentido económico, no fabril, de la palabra), que después haya que **vender** a otros, lo que naturalmente requiere dinero o **financiación** que debe buscar y administrar el empresario.

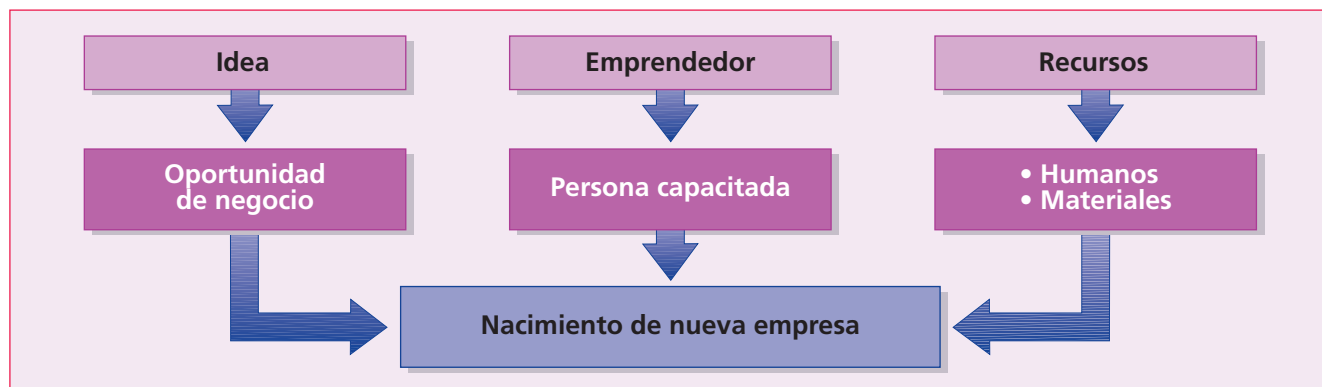


Figura 2.1

## 2.2 Funciones

Aunque las funciones de una empresa deben contemplarse desde un punto de vista eminentemente económico, conviene tener en cuenta también la influencia que esta puede tener en la sociedad. En consecuencia, podrían definirse las siguientes funciones específicas de la empresa:

- **Generar riqueza.** La empresa, en su función empleadora, hace posible que sus trabajadores adquieran rentas monetarias que, posteriormente, serán utilizadas por estos en la adquisición de bienes y servicios que se ofrecen en el mercado. A su vez, genera riqueza por los ingresos que perciben los empresarios por medio de los beneficios obtenidos.
- **Organizar factores de producción.** Dentro del mercado de un país, y respetando siempre las normas legalmente establecidas, la empresa actúa sobre los factores de producción existentes de la economía.
- **Investigación, desarrollo e innovación.** En el desarrollo de su actividad, la empresa perfecciona las posibilidades y la oferta de la forma más eficiente para conseguir cumplir con las dos funciones anteriores. Se materializa en inversiones que buscan incrementar su oferta o presencia en el mercado.

Las funciones que has visto corresponden a las que la empresa tiene como unidad de producción de una economía. En el seno interno de la empresa existen otras funciones bien definidas que tienen por objetivo el desarrollo de su actividad y generar **ingresos**. Son las que corresponden a la producción, la comercialización y la gestión financiera (con independencia de otras varias que puedan darse de acuerdo con las especiales características de cada empresa y del sector en que desarrolle sus actividades).

### Función de producción

Es el proceso encaminado a la obtención de unos bienes y servicios aptos para satisfacer las necesidades humanas. Las formas más usuales de clasificar los factores en función de la producción son:

- **Según su naturaleza.** Mano de obra, energía, materias primas, máquinas y herramientas, tierra (suelo disponible), organización (equipo directivo que coordina el proceso).
- **Según su comportamiento ante el volumen.** Se distingue entre los **factores fijos** (aquellos cuyas cantida-

des no pueden variarse en un corto período de tiempo, ya sea por limitaciones técnicas, económicas, jurídicas o sociales) y **factores variables** (los que pueden aplicarse al proceso productivo en cantidades que, a corto plazo, evolucionan en el mismo sentido que el volumen de producción).

### Función comercial

Los productos y servicios obtenidos por la empresa, ya sean de producción propia o adquiridos a otros, se dirigen hacia un mercado donde estos bienes se ofrecerán a los futuros consumidores. La actividad, que arranca del proceso productivo de la propia entidad y llega hasta el cliente o el consumidor, se conoce como **sistema de comercialización**.

### Función financiera

Todas las empresas necesitan recursos monetarios con los que poder financiar las inversiones necesarias para realizar sus actividades empresariales y hacer frente a todos los gastos que se derivan de sus funciones productiva y comercial.

La economía tiene como fin básico, en lo que se refiere a su función financiera, la captación y administración de los recursos financieros (líneas de crédito, pólizas, nuevos inversores, etc.) para el logro de los objetivos empresariales que se hayan marcado en el plan de empresa.

La función o administración financiera de la empresa debe proporcionar los instrumentos analíticos necesarios para dar una respuesta satisfactoria a preguntas clave para la gestión, tales como: volumen total de fondos que debe comprometer, activos concretos que debe adquirir, estructura financiera más conveniente, efectos alternativos que producirían distintas opciones en el cálculo de costes, precios y resultados.

## 2.3 La actividad empresarial

La actividad empresarial es el conjunto de **acciones** que desarrolla la entidad con la finalidad de ejercer de forma eficiente los objetivos fijados como metas en la especialidad o actividad a la que se dedica.

Para definir la actividad se hace necesario el conocimiento de las variables que influyen en la realización de las operaciones de la entidad y que se materializan en conceptos como el sector de actividad y la oferta comercial.

## Sectores de actividad

Son los sectores en los que se divide la producción de las empresas desde el punto de vista económico.

- **Sector primario.** Sus actividades económicas están basadas en la extracción y explotación de recursos naturales: agricultura, ganadería, pesca, acuicultura, silvicultura, apicultura, pesca, minería y explotación forestal.
- **Sector secundario.** Se conoce también como sector industrial. Las empresas de este sector se dedican a transformar las materias primas extraídas en el sector primario en productos de consumo o en bienes.
- **Sector terciario o de servicios.** Este sector agrupa a las empresas que se dedican a la distribución y comercialización de los productos de consumo, bienes o servicios a personas y empresas. Por ejemplo, los servicios comerciales, los prestados a otras empresas, bancarios, turísticos, etc. Dentro de este sector encontramos dos subdivisiones:
  - **Sector cuaternario.** Agrupa a las empresas relacionadas con actividades intelectuales o de conocimiento: consultoría, investigación y desarrollo, planificación estratégica, etc.
  - **Sector quinario.** Engloba todas aquellas actividades de creación, reordenación e interpretación de ideas y proyectos: educación y salud públicas, la cultura, la seguridad ciudadana, etc.

Las empresas suelen centrar sus actividades en un sector concreto, pero es posible que dediquen su actividad a tareas que ocupen diferentes sectores, sobre todo cuando son grandes empresas y grupos empresariales en los que puede llegar a ocurrir que intervengan en los tres sectores de actividad.

## La oferta comercial

Existen diferentes formas de interpretar lo que supone la oferta comercial. Básicamente, las diferencias radican en el

objetivo de la definición que se le atribuye. La definición que se considera más acertada a todos los niveles es la siguiente:

«La totalidad de productos o servicios que una empresa ofrece al mercado con el objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes dentro del ámbito de su actividad».

Como puedes deducir de la definición, la oferta comercial corresponde al catálogo de productos o servicios de la empresa. De ella depende el éxito empresarial y los ingresos que se obtendrán por el ejercicio de la actividad. Como se ha dicho antes, la forma de observar la oferta comercial depende de como la clasificamos. Así, de acuerdo con los diferentes criterios, se puede catalogar la oferta comercial como presenta la figura 2.2. En algunos ámbitos existe otra denominación para lo que hemos catalogado como oferta comercial: la **cartera de productos**.

Los dos nombres definen lo mismo y se opta por uno u otro dependiendo del tipo de actividad de la empresa. Por este motivo se hace necesario poder establecer una forma de dimensionar la oferta, que se realiza en función de dos aspectos:

- **Amplitud.** Corresponde a la cantidad de líneas de productos homogéneos de características similares. Se distinguen dos tipos:
  - **Amplia.** Cuando existen muchas líneas.
  - **Estrecha.** Cuando son pocas líneas.
- **Profundidad.** Corresponde a la cantidad de modelos que componen una línea. Existen dos clases:
  - **Profunda.** Cuando existen muchos modelos en cada línea.
  - **Poco profunda.** Cuando existen pocos modelos.

Como puedes deducir, la medición de la oferta puede arrojar datos significativos que posibiliten establecer las políticas de gastos de las empresas, ya que se encuentra directamente relacionada con las necesidades de almacenamiento y los gastos que estos ocasionen.

### Ejemplo 2.2

Una empresa se dedica a la cría y engorde de ganado vacuno y porcino con el que, posteriormente, realiza embutidos que comercializa a las grandes superficies de hipermercados. Su actividad, en consecuencia, se lleva a cabo en el sector primario y en el secundario.

CRITERIO	TIPO DE OFERTA	CARACTERÍSTICAS	
SEGÚN LAS PROPIEDADES FÍSICAS	BIENES	Son tangibles (se pueden percibir con los sentidos).	
	SERVICIOS	Son intangibles (no se pueden percibir con los sentidos).	
SEGÚN LA UTILIDAD	BIENES DE CONSUMO	Destinados a consumidores finales.	
		Duraderos	Se pueden utilizar en varias ocasiones.
		Caducos	Desaparecen al utilizarlos una vez.
	BIENES INDUSTRIALES	Adquiridos por empresas e instituciones por la actividad de estas.	
		Materias primas	Productos no elaborados.
		Componentes	Productos elaborados para producir.
		Bienes equipos	Máquinas y herramientas para la producción.

Figura 2.2

## 3. LA EMPRESA COMO SISTEMA

Un sistema puede definirse como un conjunto de elementos interrelacionados diseñado para alcanzar un objetivo.

Estas son las características que definen a la empresa como sistema:

- **Sistema abierto.** Se relaciona con el entorno; todo lo que le rodea influye en sus decisiones, llegando a tener gran relevancia lo que ocurre de forma externa (el apartado cuatro de este capítulo trata en profundidad la influencia del entorno empresarial).
- **Sistema compuesto.** La empresa integra diversos elementos que actúan como subsistemas independientes que forman parte del sistema global, obteniendo mejores resultados que cuando estos sistemas actúan por separado. En este caso se habla de **sinergias**.

- **Influenciable.** Cualquier variación que se produce en los subsistemas que la forman produce un efecto en el resto de subsistemas.
- **Autocontrol.** Se adapta a los cambios para garantizar su perdurabilidad y cuota de mercado.

En definitiva, la empresa es un conjunto de muchos sistemas que se fusionan para hacer que esta opere como es debido. Existen diversos conceptos de empresa pero hay una que se ajusta correctamente al sentido de sistema:

«Una empresa es un gran núcleo en el cual no actúan factores individuales sino que son grupales».

Para alcanzar los objetivos fijados, ese sistema que es la empresa actúa siguiendo cuatro fases bien diferenciadas: entrada, proceso, salida y control.

### Ejemplo 2.3

Una empresa de automóviles ofrece gamas de productos para turismo, vehículos industriales ligeros, transporte pesado y transporte de viajeros. En cada una de las gamas ofrece cerca de 20 productos entre modelos, acabados y motorizaciones. La empresa de la que hablamos tiene una amplitud de 4 líneas y una profundidad de 20 productos por línea.

## 3.1 Entrada o *inputs*

---

Corresponde a todos aquellos elementos que la empresa necesita obtener para el ejercicio de sus actividades. Estos pueden ser:

- **Personal.** Contratación de los trabajadores que lleven a cabo las distintas tareas y operaciones.
- **Materias primas.** En muchas actividades se necesitan recursos materiales que puedan ser utilizados o procesados para llevar a cabo la actividad de la empresa.
- **Maquinaria.** Se requieren elementos tecnológicos y mecánicos que posibiliten la realización de la actividad de forma más eficiente y ágil.
- **Información.** En la sociedad actual es un poder más. Disponer de buena información es un valor añadido, sobre todo si tenemos en cuenta que nos encontramos en la llamada **era de la información**.
- **Dinero.** Se requieren recursos financieros para iniciar la actividad, desarrollarla y expandirla. Es el medio material que determinará la velocidad e implantación de la entidad en el mercado.

## 3.2 Proceso

---

Corresponde a las actividades de gestión de la empresa y ejecución de tareas en la actividad. Los elementos que la forman son:

- **Producción.** Se materializa en la realización de las tareas diseñadas previamente para un funcionamiento eficiente de la actividad con resultados óptimos y competitivos que respondan a las necesidades de los mercados.
- **Marketing.** Consiste en la planificación de las acciones necesarias para cumplir con las expectativas del mercado y tener presentes las oportunidades que este ofrece. La gestión de los mercados se convierte en una actividad imprescindible en una sociedad cambiante como la actual.
- **Finanzas.** La correcta gestión económica de las empresas acaba convirtiéndose en un medio de fortalecimiento de la vida de la entidad. Debes tener en cuenta que una optimización de los recursos redundará en una mayor competitividad y una eficiencia que permite incrementar el margen de beneficios.

- **Contabilidad.** Además de ser un requerimiento legal, la contabilidad ofrece la información del estado de la empresa mediante el asiento de operaciones. Constituye un registro exhaustivo de los movimientos que hace la empresa y un medio de control y análisis de la situación ya que esta constantemente actualizado.
- **Recursos humanos.** La gestión de los recursos profesionales es, en la actualidad, uno de los más importantes. Se ha demostrado que una eficiente gestión de los recursos humanos, fomentando la integración y la motivación, ofrece mejores resultados productivos, de creatividad y de competitividad en los mercados.

## 3.3 Salida o *outputs*

---

Corresponde a la materialización de los objetivos que se ha fijado en la empresa y consta de:

- **Productos.** Es el medio que se ofrece para cubrir las necesidades que el mercado demanda e, incluso, aquellas que la entidad ha sido capaz de generar. Son los productos y servicios que se ofrecen a los potenciales clientes para conseguir la finalidad última de la empresa que es la venta.
- **Beneficios.** Es la representación del más importante objetivo de la entidad. Se deben obtener unos ingresos que, deducidos los costes, proporcionen una cantidad disponible que asegure la continuidad de la actividad así como el cumplimiento de las expectativas de negocio.

## 3.4 Control

---

En cualquier actividad es necesario establecer unos mecanismos que permitan la interacción entre la actividad, los objetivos y los requerimientos.

La empresa debe estar preparada para responder, de manera inmediata y en todo momento, ante cualquier cambio que pueda darse, y disponer de métodos fiables que le permitan verificar la eficiencia de las acciones llevadas a cabo. Los puntos fundamentales de esta fase son:

- **Metas.** Consiste en el establecimiento de sistemas que, de forma ágil y periódica, permitan comprobar el correcto funcionamiento de la gestión en los resultados, así como las desviaciones que se produzcan con la finalidad de actuar rápidamente y modificar la desviación hacia la optimización.



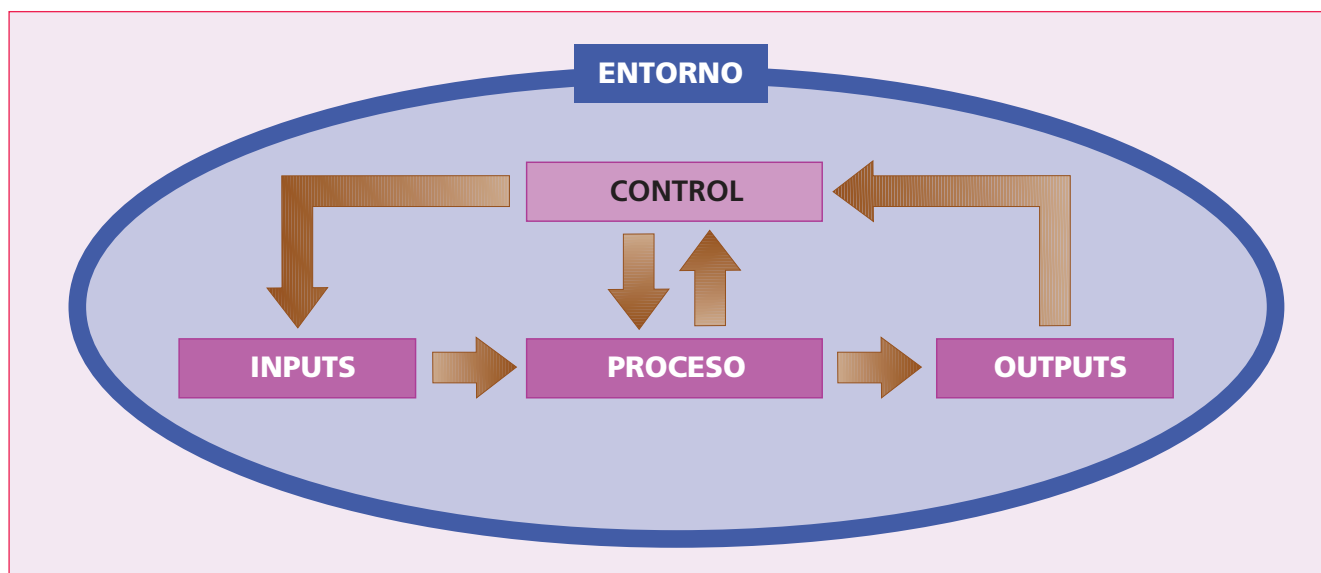


Figura 2.3

- **Planes.** Toda la planificación de la gestión empresarial debe estar en permanente vigilancia. Por eso es necesario establecer mecanismos de control que permitan comprobar el correcto funcionamiento y eficiencia de la gestión, así como las posibles debilidades o fallos existentes para corregirlos.

La forma en la que interactúan los elementos del sistema puedes verla en la figura 2.3.

## 4. EL ENTORNO DE LA EMPRESA

La empresa desarrolla sus actividades en localizaciones concretas, como antes hemos dicho; interactúa con el entorno económico y social no solo allí donde se encuentran los centros de trabajo sino también en aquellos otros lugares donde sus actividades tengan algún tipo de repercusión. La empresa cuenta con herramientas que le permiten influir en su entorno, sin tener el control del mismo, y que se materializan por el ejercicio de su actividad diaria y la puesta en el mercado de sus productos y servicios.

### 4.1 El entorno en función de los factores

#### Microentorno o entorno específico

Se refiere a todos aquellos factores que son externos a la empresa pero que están estrechamente relacionados con ella, con su actividad y con sus resultados. Ejercen sobre la

empresa una influencia muy directa. Los principales factores del entorno específico o microentorno son los siguientes:

- **Proveedores.** Proporcionan a la empresa los recursos necesarios para que pueda realizar las funciones propias de su actividad. Ejercen una influencia muy importante desde el momento en que pueden condicionar aspectos tan fundamentales como el incremento de productividad, la efectividad en los procesos, los costes y la rapidez de ejecución, la optimización de recursos, la atención al cliente y el precio final.
- **Intermediarios.** Son los encargados de transportar los productos o servicios de la empresa hasta el consumidor final. Su función consiste en llevar los productos o servicios que deben ser consumidos a aquellos mercados a los que, por sí sola, la empresa no es capaz de acceder.
- **Entidades financieras.** Proporcionan a la empresa los recursos financieros que esta necesita. Su función es muy importante, sobre todo si se tiene en cuenta que son los que posibilitan el acceso a la **capitalización** necesaria para ejecutar la actividad de la empresa.
- **Clientes.** Demandan productos en función de las necesidades que se les han originado. Tienen capacidad para adquirirlos y conocen las características de los productos o servicios que la entidad ofrece y que responden a sus expectativas.
- **Competencia.** Son las empresas que actúan sobre los mismos clientes de la empresa ofreciendo productos

iguales o similares. Su presencia condiciona la forma en que la empresa ofrece sus productos y servicios.

- **Administraciones públicas.** En este apartado se ubican los organismos estatales, de las comunidades autónomas, de las diputaciones y de los ayuntamientos con los que la empresa se relaciona (para abrir un negocio, para solicitar cualquier licencia, para conseguir ayudas o financiación pública, etc.).
- **Mercado laboral.** Aunque puede parecer un concepto muy amplio, debe también incluirse en los elementos del entorno específico. Aspectos como los costes salariales o la cualificación de los trabajadores que formarán la plantilla de la empresa pueden influir en la localización (o deslocalización) de esta.

## Macroentorno o entorno general

En este grupo se sitúan aquellos factores que pueden influir sobre la empresa, pero que esta no puede controlar. El hecho de no poder controlarlos no significa que no pueda preverlos o aventurarlos; por ello, es necesario llevar a cabo un trabajo de seguimiento y análisis que permita reaccionar de la forma más rápida posible antes estos factores.

Los principales factores del entorno general son:

- **Demográficos.** La composición y características de la población de los mercados donde opera la empresa es un factor determinante de cuándo, cómo y por qué tendrá que evolucionar la producción.
- **Económicos.** La situación económica de la zona donde opera la empresa (tasa de desempleo, tipos de interés, etc.) indica la riqueza, la capacidad de consumo, el crecimiento y las posibilidades que en el mercado tendrán los productos o servicios que esta ofrece. En la actualidad, es importante tener en cuenta que la economía de un país influye, y también se ve afectada, por las economías del resto de países como resultado de las operaciones que se realizan en un mercado globalizado.

- **Políticos.** La situación política de un país, por la influencia que ejerce en la población, puede favorecer o dificultar el normal desarrollo de las actividades empresariales.
- **Legales.** La legislación aplicable a las actividades de una empresa en las zonas donde opera es un condicionante que el empresario debe tener en cuenta. Esas normas legales pueden ser una barrera o un impulso para los objetivos empresariales.
- **Socioculturales.** Determina la escala de valor de la población a la que se dirigen los productos o servicios de la empresa. En este apartado influyen aspectos como la forma de vida, las necesidades de esa población, la forma de consumo y sus hábitos y prioridades.
- **Tecnológicos.** Los avances tecnológicos (desde la maquinaria a las nuevas tecnologías) pueden ayudar a aumentar los ritmos de producción, reducir los costes o abrir nuevas vías de negocio.
- **Medioambientales.** La mayor o menor preocupación que exista en el mercado por estos temas marca tendencias que delimitan las oportunidades de la empresa.

## 4.2 El entorno en función de los cambios

En función de los cambios que pueden darse a lo largo de la vida de una empresa se puede hacer también una clasificación del entorno. En este caso, se pueden clasificar en tres grandes grupos que atienden a otros tantos criterios.

### Estabilidad

Se distingue entre entornos estables y entornos dinámicos.

- **Entornos estables.** Vienen definidos porque sus características no cambian o, si lo hacen, pueden predecirse con relativa facilidad.
- **Entornos dinámicos.** Los resultados de una empresa que desarrolle su actividad en un entorno dinámico son más inciertos.

### Ejemplo 2.4

Cuando tratamos de factores que se encuentran íntimamente ligados a la actividad de la empresa y que forman parte de ella, hablamos de **factores de microentorno**. En el momento en que tratamos factores que influyen a la empresa desde el exterior y que su influencia genera cambios y adaptaciones a la gestión de la actividad, estamos hablando de **factores de macroentorno**.

## Complejidad

Desde este punto de vista hablamos de **entornos simples** y de **entornos complejos**.

- **Entornos simples.** Los cambios que se producen en estos entornos resultan fáciles de comprender por parte de los responsables de la empresa.
- **Entornos complejos.** Estos cambios son más difíciles de interpretar porque normalmente se ven afectados por más de una variable.

## Hostilidad

Dentro de esta categoría se habla de **entornos hostiles** y de **entornos favorables**. Se diferencian en función de la mayor o menor importancia que para las empresas tengan los impactos de los cambios en el entorno y las consecuencias que esos cambios tienen en la productividad. Así, mientras una panadería se movería en un entorno favorable, una empresa de reformas lo haría en otro más hostil (fruto de la competencia, de la variación de precios que pueden experimentar los materiales, etc.).

## 5. LAS RELACIONES DE LA EMPRESA

La empresa es una **organización** que combina los recursos materiales y los humanos para cumplir un objetivo fijado. Las combinaciones que se producen en el seno de la empresa generan una serie de relaciones que dan lugar a un sistema.

### 5.1 Modelos de organización de la empresa

Las relaciones que se establecen dependen del sistema de organización escogido. Existen diferentes formas de clasificar los modelos de organización. Las más acertadas son las que se establecen por principios de **jerarquía y distribución del trabajo**, y se pueden clasificar en modelos simples y complejos.

#### Modelos simples

- **Jerárquico.** Se basa en los principios de unidad de mando y jerarquía. Las órdenes emanan desde el primer nivel de la jerarquía y su comunicación desciende de un nivel a otro: cada empleado recibe las instrucciones de su

superior e indica las informaciones a este en exclusiva, quien ofrecerá la información a su superior jerárquico y así sucesivamente (figura 2.4). Dicho modelo es adecuado para empresas de pequeño tamaño en las que sus actividades no exigen demasiada especialización. La responsabilidad se encuentra bien delimitada y cada persona responde ante un solo responsable. En el caso de grandes empresas el proceso de decisión es muy lento.

- **Funcional.** Se basa en la especialización. Cada persona es responsable de su especialidad, con lo que se rompe la cadena de mando que hemos visto en el modelo jerárquico. Las instrucciones y las informaciones pueden ser de cualquier tipo, por lo que no es extraño que un operario deba informar a más de un responsable. Es un modelo apropiado para empresas medianas con una especialización importante y una gran diversidad de tareas (figura 2.5).

#### Modelos complejos

- **Mixto.** Posee una estructura jerárquica, pero recurre a la especialización mediante la delegación de funciones y la asesoría o **staff**. Este modelo acostumbra a resultar muy eficiente en empresas de tamaño medio,

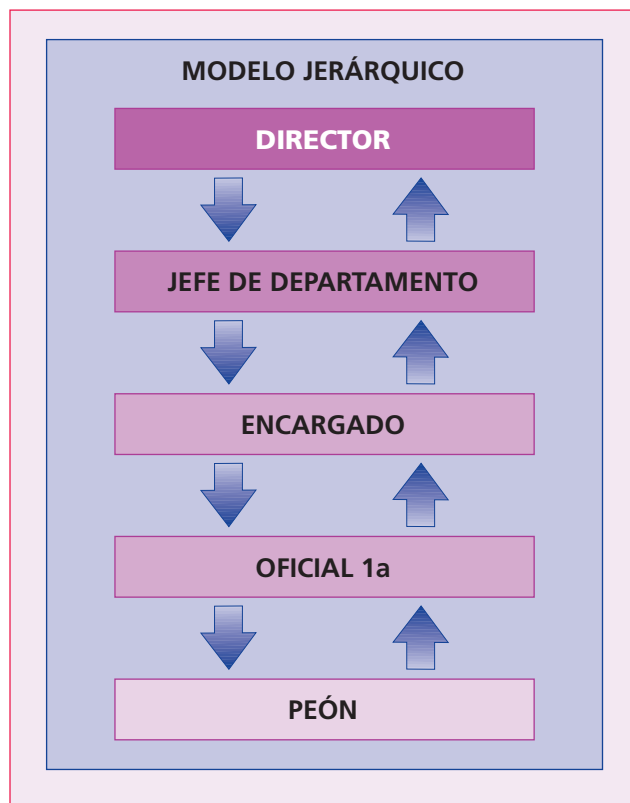


Figura 2.4

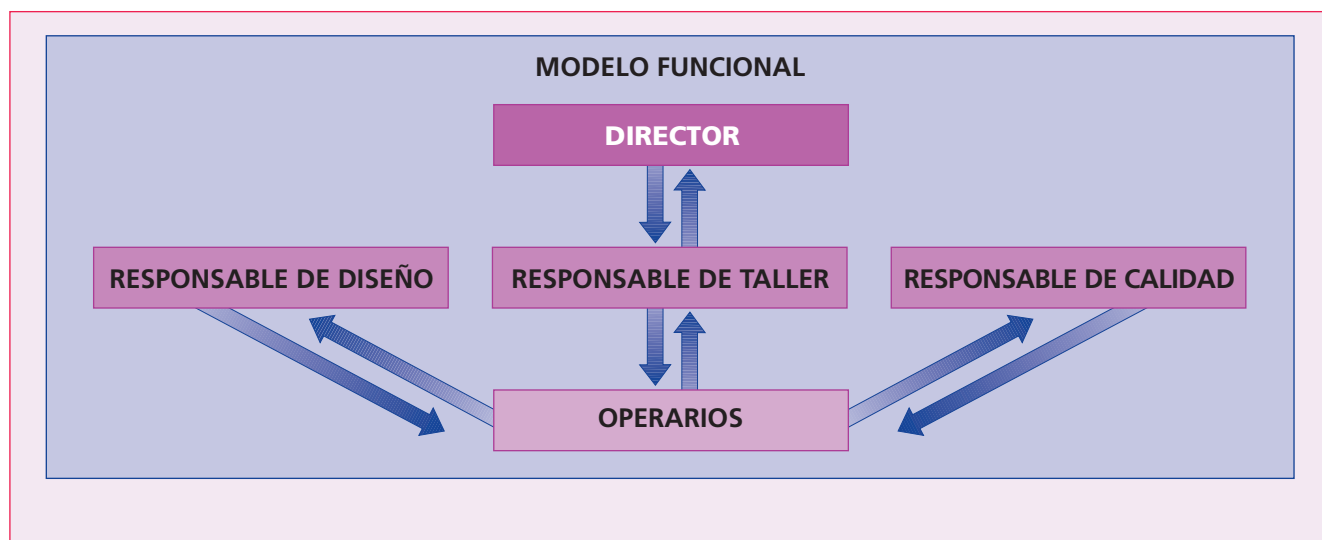


Figura 2.5

hasta el punto de que el valor primordial se basa en la elección del *staff* adecuado a las necesidades de la actividad. Este modelo permite mantener la unidad de mando pero aprovechando los recursos que proporciona la especialización y la asesoría profesional. El inconveniente reside en que las decisiones suelen ralentizarse al involucrarse la asesoría profesional en las tareas de dirección.

- **Divisional.** Consiste en seccionar la empresa en divisiones con capacidad de trabajo autónomo bajo la coordinación de una dirección general. Suele utilizarse en empresas de gran tamaño que no permiten el control directo. La mayor dificultad reside en el establecimiento y ejecución de la coordinación.
- **Colegial.** Consiste en que un órgano formado por un grupo de personas, denominado **comité**, es el encargado de tomar las decisiones. Suele aplicarse en grandes empresas o corporaciones ya que facilita la coordinación en la toma de decisiones, aunque estas pueden tomarse de una forma lenta.

De todo lo dicho, podemos deducir que los modelos jerárquico y mixto suelen ser los más utilizados en las pequeñas empresas, el modelo funcional es el predominante en las medianas y los modelos divisional y colegial suelen encontrarse en las grandes corporaciones. Es importante que tengas presente que no es una condición obligatoria escoger entre un modelo u otro de una forma radical. Existen situaciones y actividades que funcionan mejor utilizando combinaciones en función de la estructura y las tareas que se han de desarrollar.

## 5.2 La representación de las estructuras

El conocimiento de la estructura de la empresa facilita la correcta comunicación y uso de los canales de una forma eficiente. Para conocer la estructura organizativa de la empresa de forma rápida, concreta y precisa se utiliza un mecanismo de representación gráfica de la información: el **organigrama**. Dependiendo del uso que se le vaya a dar a dicho organigrama y del objetivo que se busque hay que utilizar un modelo u otro. Así podemos clasificar estos sistemas de representación gráfica de acuerdo con los criterios siguientes.

### En función del objetivo que se busca

- **Informativos.** Representan las estructuras básicas. Normalmente están orientados al público en general. Son un resumen esquemático de la distribución básica de la entidad (figura 2.6).
- **Generales.** Representan la totalidad de la estructura de la organización (figura 2.7).
- **Analíticos.** Son muy específicos y suministran información detallada; incluso pueden complementarse con datos anexos y símbolos convencionales (figura 2.8).
- **Organigramas suplementarios.** Se emplean para mostrar una parte de la estructura organizativa de la empresa de una forma más detallada como, por ejemplo, una división, un departamento o una unidad de trabajo en particular.

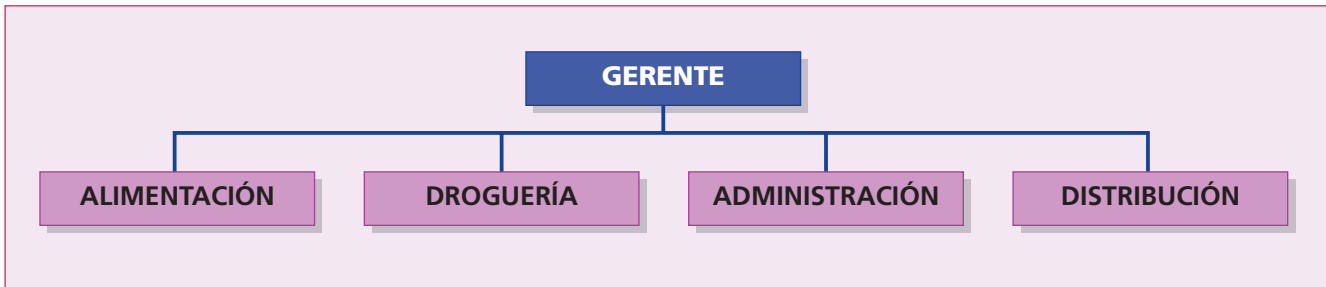


Figura 2.6

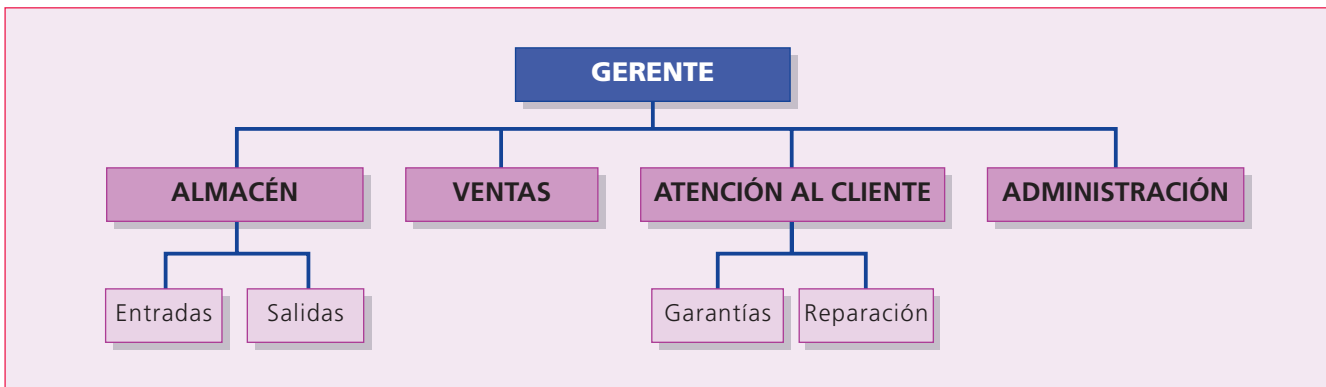


Figura 2.7

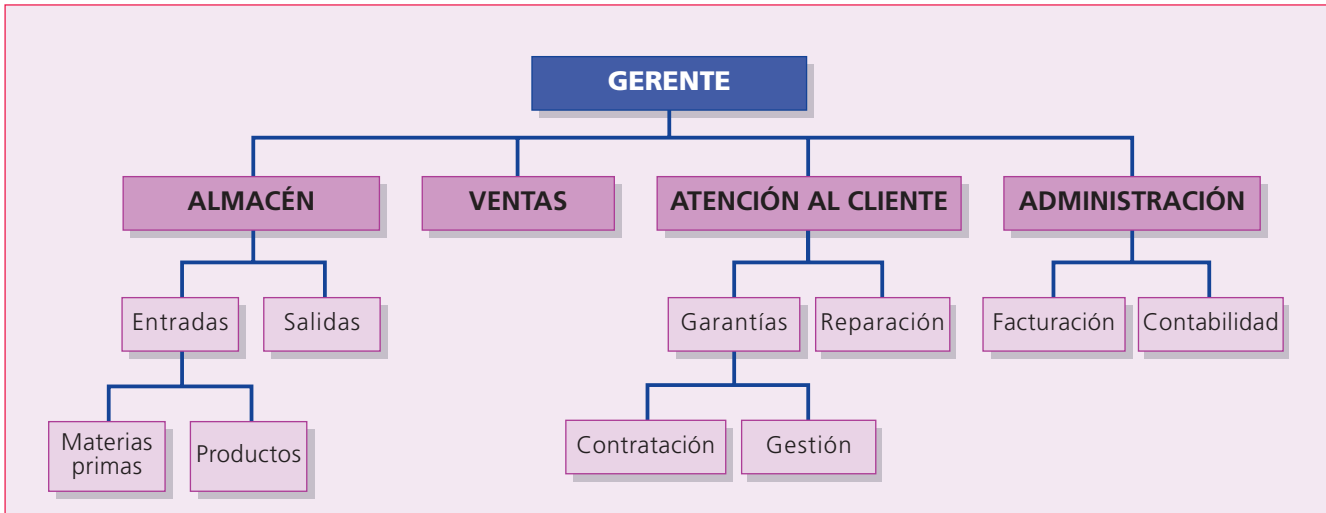


Figura 2.8

## En función de la forma de representación

- **Verticales.** La representación se realiza tal y como te hemos mostrado en los modelos de organigrama anteriores; es decir, de arriba hacia abajo. De acuerdo con este sistema gráfico, los niveles jerárquicos más elevados de la estructura de la empresa ocupan la parte superior.
- **Horizontales.** Se distribuyen de izquierda a derecha, de tal manera que los niveles jerárquicos de mayor rango en la estructura de la empresa ocupan la zona izquierda del organigrama.
- **Circulares.** Se realizan mediante círculos concéntricos en los que los niveles más altos se ubican en el centro.

## ESQUEMA RESUMEN: LA EMPRESA Y SU ENTORNO

### ELEMENTOS DE LA EXISTENCIA DE LA EMPRESA

- IDEA
- EMPRENDEDOR
- RECURSOS

### FUNCIONES SOCIALES DE LA EMPRESA

- GENERAR RIQUEZA
- ORGANIZAR FACTORES DE PRODUCCIÓN
- INVESTIGACIÓN, DESARROLLO E INNOVACIÓN

### FUNCIONES INTERNAS DE LA EMPRESA

- PRODUCCIÓN
  - POR SU NATURALEZA
  - SEGÚN COMPORTAMIENTO ANTE EL VOLUMEN
- COMERCIAL
- FINANCIERA

### SECTORES DE ACTIVIDAD

- PRIMARIO
- SECUNDARIO
- TERCIARIO
- CUATERNARIO
- QUINARIO

### OFERTA COMERCIAL

- PROPIEDADES FÍSICAS
  - BIENES
  - SERVICIOS
- UTILIDAD
  - BIENES DE CONSUMO
  - BIENES INDUSTRIALES

### FASES DEL SISTEMA DE EMPRESA

- ENTRADA
  - PERSONAL
  - PRIMERAS MATERIAS
  - MAQUINARIA
  - INFORMACIÓN
  - DINERO
- PROCESO
  - PRODUCCIÓN
  - MARKETING
  - FINANZAS
  - CONTABILIDAD
  - RECURSOS HUMANOS
- SALIDA
  - PRODUCTOS
  - BENEFICIOS
- CONTROL
  - METAS
  - PLANES

## ESQUEMA RESUMEN: LA EMPRESA Y SU ENTORNO

### CARACTERÍSTICAS QUE DEFINEN A LA EMPRESA

- SISTEMA ABIERTO
- COMPOSICIÓN DE ELEMENTOS
- INFLUENCIABLE
- AUTOCONTROL

### ENTORNO DE LA EMPRESA SEGÚN LOS FACTORES

- MICROENTORNO
  - PROVEEDORES
  - INTERMEDIARIOS
  - ENTIDADES FINANCIERAS
  - CLIENTES
  - COMPETENCIA
  - ADMINISTRACIONES PÚBLICAS
  - MERCADO LABORAL
- MACROENTORNO
  - DEMOGRÁFICOS
  - ECONÓMICOS
  - POLÍTICOS
  - LEGALES
  - SOCIOCULTURALES
  - TECNOLÓGICOS
  - MEDIOAMBIENTALES

### ENTORNO DE LA EMPRESA SEGÚN LOS CAMBIOS

- ESTABILIDAD
  - ESTABLES
  - DINÁMICOS
- COMPLEJIDAD
  - SIMPLES
  - COMPLEJOS
- HOSTILIDAD
  - HOSTILES
  - FAVORABLES

### MODELOS DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESA

- SIMPLES
  - JERÁRQUICO
  - FUNCIONAL
- COMPLEJOS
  - MIXTO
  - DIVISIONAL
  - COLEGIAL

### MODELOS DE ORGANIGRAMAS

- POR EL OBJETIVO
  - INFORMATIVO
  - GENERAL
  - ANALÍTICO
  - SUPLEMENTARIO
- POR LA FORMA
  - HORIZONTAL
  - VERTICAL
  - CIRCULAR

### EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

**Responde a las siguientes preguntas tipo test marcando la opción correcta.**

**2.1** Cuando se habla de «amplitud» de una empresa, se hace referencia:

- a) A la cantidad de modelos que componen una línea de producción.
- b) A la cantidad de líneas de productos homogéneos de características similares de una empresa.
- c) A la dimensión de la plantilla de trabajadores fijos de una empresa.

**2.2** La competencia forma parte de:

- a) Los factores del entorno específico que están relacionados con una empresa.
- b) Los factores del entorno general que están relacionados con una empresa.
- c) En función de cómo actúe la competencia, puede formar parte de los factores del entorno específico o del general.

**2.3** El modelo de organización empresarial funcional se basa en:

- a) Los principios de mando y jerarquía.
- b) La especialización.
- c) La jerarquización.

**Responde a las siguientes cuestiones.**

**2.4** ¿Qué funciones específicas tiene la empresa a nivel de influencia social?

**2.5** ¿En qué consiste la función de producción? Clasifica los distintos factores de producción.

**2.6** Clasifica la oferta comercial.

**2.7** ¿Cómo clasificarías el entorno de una empresa en función de los factores? Comenta brevemente los elementos que intervienen.

**2.8** ¿Cómo se representa gráficamente la estructura de la empresa y qué finalidad tiene?

Cuando acabes estos ejercicios, realiza el caso práctico que encontrarás en la página 78. Al final del libro tienes las soluciones a estos ejercicios y, también, al caso práctico. Si has cometido errores, repasa de nuevo el capítulo antes de seguir con el estudio.



### Esquema de contenido

#### 1. INTRODUCCIÓN

#### 2. EL EMPRESARIO

##### 2.1 Concepto

##### 2.2 Características

##### 2.3 Modelos de empresario

#### 3. EL RIESGO EMPRESARIAL

##### 3.1 Elementos del riesgo

##### 3.2 Tipos de riesgo

##### 3.3 Gestión de situaciones de riesgo

#### 4. LA ÉTICA EMPRESARIAL

#### 5. LA IDEA

##### 5.1 Definir la idea

##### 5.2 Evaluar la idea

##### 5.3 Reflexión sistemática sobre la idea

#### 6. FUENTES DE LA IDEA

#### 7. TÉCNICAS DE GENERACIÓN DE IDEAS

##### 7.1 Técnicas intuitivas

##### 7.2 Técnicas racionales

#### 8. PLAN DE EMPRESA Y PLAN DE APLICACIÓN

#### 9. PLAN PERSONAL DEL EMPRENDEDOR

##### 9.1 Análisis personal

##### 9.2 El proyecto profesional

### ESQUEMA RESUMEN

### EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

## 1. INTRODUCCIÓN

---

Una **idea** no se materializa de manera inmediata, y mucho menos automáticamente. La idea inicial es un elemento muy general que responde a un objetivo que debe concretarse. Un **proyecto empresarial** es un conjunto de planificaciones y estudios en los que la evaluación de todos los elementos es el eje fundamental sobre el que deben edificarse las posibilidades de éxito.

Cuando se desea arrancar un proyecto hay que asumir riesgos. Ese riesgo es mayor cuanto menor rigor se haya dedicado a la hora de planificar y prever las posibilidades del mercado. Por ello, la premisa fundamental que debe guiar al emprendedor es la objetividad; hay que evitar a toda costa que la ilusión por ejecutar el proyecto nuble la perspectiva en ese estudio inicial y la capacidad de negocio al ejecutarlo. El emprendedor se transforma en empresario en el momento en el que pone en marcha el negocio. A partir de ese instante, las responsabilidades que acomete son tan reales como las capacidades que debe mostrar a la hora de dar solución a los problemas del día a día.

Este capítulo ofrece las herramientas para conocer lo que significa ser empresario y presenta las características personales que deben adornarle; ofrece pautas para identificar la oportunidad de negocio y establecer estrategias para poder realizarla; presenta algunos de los riesgos que acechan a la actividad empresarial y muestra los criterios éticos que debe seguir el empresario. Es importante que conozcas todos estos conceptos ya que, en buena parte, determinarán la forma que tendrás de dirigir tu proyecto. Su correcta gestión te otorgará las capacidades para tomar decisiones que minimicen los errores e incrementen las posibilidades de éxito.

## 2. EL EMPRESARIO

---

### 2.1 Concepto

---

Como se ha dicho en la introducción, en el momento que ejecuta su idea, el emprendedor pasa a convertirse en empresario como responsable de su puesta en marcha, gestión y asunción de las responsabilidades que ese paso implica.

Pero, ¿qué entendemos por un empresario? Podría definirse de diferentes maneras en función de la perspectiva o el contexto en el que se quiera incluir. En el caso que nos ocupa, los contextos idóneos de inclusión son los que se encuentran en el **marco jurídico** y en el **marco económico**. A fin de cuentas, ambos constituyen los dos grandes ámbitos en los

que se desarrolla la actividad empresarial. A continuación, se define el empresario desde ambos puntos de vista.

#### Desde el punto de vista jurídico

Persona física o jurídica que realiza una actividad empresarial en nombre propio y de forma habitual, siendo el titular de las obligaciones y derechos que se derivan del ejercicio de dicha actividad, ya sea por sí misma o por medio de representantes.

#### Desde el punto de vista económico

Es aquel que asume el riesgo de poner en marcha un proyecto emprendedor, organizando y gestionando las tareas de administración de los recursos materiales, productivos, tecnológicos, financieros y humanos con la finalidad de obtener un beneficio.

De las dos definiciones anteriores puedes deducir que el empresario posee la titularidad de los derechos que se asumen en la personalidad jurídica y, al mismo tiempo, es quien asume las obligaciones, riesgos y la propiedad de los beneficios. Para ello debe gestionar de forma eficiente los recursos que tiene a su alcance para llegar a la meta fijada.

## 2.2 Características

---

El empresario, como pieza fundamental del desarrollo de la actividad empresarial, debe contar con una serie de características que le identifiquen como tal:

- Asumir los riesgos de la actividad.
- Administra los recursos y bienes de la entidad.
- Encargarse de la organización de los recursos humanos disponibles.
- Tener la titularidad de las responsabilidades jurídicas por la existencia de la empresa.
- Ser el objeto en el que residen los derechos y obligaciones.
- Desarrollar la actividad de manera habitual y permanente.
- Tener como principal objetivo el logro de beneficios.

Más allá de estas características generales, el empresario debe contar también con una serie de cualidades tanto en el ámbito **profesional** como en el **personal**.

## Características profesionales

- Tener una buena formación técnica del sector en el que desarrollará su actividad.
- Poseer la suficiente formación empresarial para ejecutar las funciones que le corresponden.
- Tener conocimientos que le permitan el manejo de los sistemas de comunicación e información, en especial las TIC y el conocimiento de idiomas.
- Conocer las funciones que le competen dentro de la organización.
- Conocer las obligaciones legales que debe cumplir y también los derechos que se derivan de su actividad empresarial.
- Gestionar de forma eficiente y en base a las responsabilidades sociales.

## Características personales

- Debe mostrar capacidad de liderazgo, iniciativa y creatividad.
- Saber delegar y descentralizar en su equipo más cercano las distintas tareas y funciones.
- Ser dinámico y mostrar objetividad a la hora de tomar decisiones.
- Tener facilidad para mantener relaciones sociales e interpersonales.
- Mostrar seguridad y confianza en sí mismo.
- Ser ambicioso con los objetivos.
- Mantener la salud y el equilibrio emocional.

## 2.3 Modelos de empresario

Como en la mayoría de clasificaciones, resulta bastante complicado establecer una tipología de empresario. Se debe tener en cuenta que los criterios para realizar esa clasificación son muchos, por lo que hay que decidir cuáles son los idóneos para aplicar en cada situación. En el caso que nos ocupa, se establece que partimos de un emprendedor con una idea clara de aquello que desea ejecutar, por lo que realizaremos la clasificación en base a tres factores clave en la orientación y la formación de este aspecto.

### Según el grado de innovación

Se materializa en los aspectos que el empresario aporta a la empresa.

- **Reproductor.** Es aquel que ha realizado actividades como empleado asalariado y que se ha instalado por cuenta propia. Reproduce los sistemas organizativos y de trabajo que ha adquirido en el desarrollo de la actividad profesional de forma dependiente.
- **Perfeccionador.** Se basa en un modelo de empresa que conoce, por lo que es capaz de analizar sus debilidades mejorando aquellos puntos críticos detectados.
- **Innovador.** Crea un nuevo sistema de organización o nuevos productos inexistentes hasta ese momento en el mercado. También puede llegar a modificar productos o servicios existentes, otorgándoles otras utilidades de cara a satisfacer nuevas necesidades o complementar las existentes.

### Según la participación en la propiedad

Responde a las características relacionadas con su implicación en la actividad de la empresa.

- **Activo.** Posee una parte de la propiedad, pero también dirige la empresa. Establece los criterios en base

### Ejemplo 3.1

Juan tiene una idea que se le ha ocurrido mientras realizaba su trabajo en la empresa en la que está contratado. Durante un tiempo la trabaja hasta conseguir definirla de forma concreta. Antes de seguir, se plantea si se encuentra capacitado para ponerla en marcha y asumir las tareas y obligaciones que le generará poner en marcha su proyecto, así que decide que lo mejor es analizar sus características para ver si se adecúan a las de un empresario. Primero comprueba si posee las características personales que caracterizan a un empresario y, en segundo lugar, observa si cumple las profesionales. El resultado que obtiene es que algunas de las características no las posee, así que inicia el proceso de aprendizaje y práctica de aquellas en las que se ha mostrado débil o que desconoce.

a su iniciativa, ofreciendo la justificación e información al resto de propietarios. Su poder depende de la participación que tenga en el capital aportado. Suele ser un emprendedor de una microempresa o de pequeñas y medianas empresas que busca socios que le ayuden en la capitalización para iniciar el proyecto.

- **Gerente.** Es aquel que realiza las funciones de dirección sin ser propietario del capital. Ejerce sus funciones con la finalidad de lograr los objetivos fijados por los propietarios. Se encuentra vinculado a la empresa por una relación laboral. Su retribución acostumbra a estar vinculada con los resultados que obtiene. Este modelo suele aplicarse en grandes empresas.

## Según las características individuales

Se obtiene de la combinación de las características profesionales y personales.

- **Constructor de equipos.** Inicia el negocio por su cuenta haciendo crecer la empresa poco a poco y fundando una entidad mayor. Delega y es eficiente en la organización y construcción de equipos de trabajo.
- **Adquiriente.** Compra negocios ya existentes, lo que le permite reducir el riesgo y los esfuerzos que se derivan de la creación inicial y puesta en marcha.
- **Especulador.** Adquiere pequeños negocios en los que introduce algunas modificaciones con el objetivo de volver a venderlos por un precio superior al de adquisición.
- **Patriarca.** Es el dueño de una empresa familiar que tiene como aspiración una sucesión en el seno de la familia que permita la continuidad de la actividad. Puede tener empleados por cuenta ajena y no suele tener la sensación de ser empresario.
- **Profesional independiente.** Realiza actividades profesionales de forma autónoma. Puede, incluso, tener empleados, pero normalmente le cuesta asumir que, también, es un empresario (aunque ciertamente lo es al tener una empresa).

## 3. EL RIESGO EMPRESARIAL

El empresario se encuentra inmerso en situaciones en las que, de forma constante, ha de tomar decisiones sobre las situaciones que van surgiendo y, sobre todo, de aquellas que afectan al futuro de la empresa. Desconoce lo que sucederá y, en consecuencia, asume los riesgos por tomar decisiones equivocadas. Las consecuencias pueden ser más o menos graves en función de la importancia que tenga la decisión, aun cuando es evidente que la actividad empresarial implica la asunción de un riesgo empresarial.

### 3.1 Elementos del riesgo

El riesgo empresarial se presenta con alguno o varios de estos elementos:

- **Existencia de alternativas.** El riesgo aparece desde el momento en que existen diferentes soluciones posibles a la hora de tomar una decisión.
- **La incertidumbre.** El futuro no es predecible, así que ese desconocimiento genera un aumento de las posibilidades de riesgo.
- **Negatividad.** Cuando se produce una desviación en los objetivos fijados, la posibilidad de que la misión empresarial corra peligro también hace que aumente el riesgo.
- **Probabilidad.** Es la posibilidad de que lo que se ha previsto inicialmente ocurra o no (figura 3.1).
- **Desconocimiento.** Es un elemento que condiciona, en sentido negativo, la adopción de decisiones. Es importante paliarlo mediante la búsqueda de información o el asesoramiento, ya que su existencia genera una alta probabilidad de error.
- **Falta de planificación.** La existencia de este elemento condiciona la base que guía muchas de las decisiones. Todas las fases de planificación que hemos comentado en anteriores capítulos tienen que realizarse para garantizar el punto de partida y la orientación a la hora de tomar decisiones.

### Ejemplo 3.2

Una forma de conocer nuestras capacidades y la orientación de nuestro negocio consiste en realizar una autoobservación y establecer qué modelo de **empresario** corresponde a nuestra actuación. De esta forma, podemos comprobar si los elementos que conciernen al modelo están representados o si debemos trabajar alguno de ellos para conseguir el objetivo.

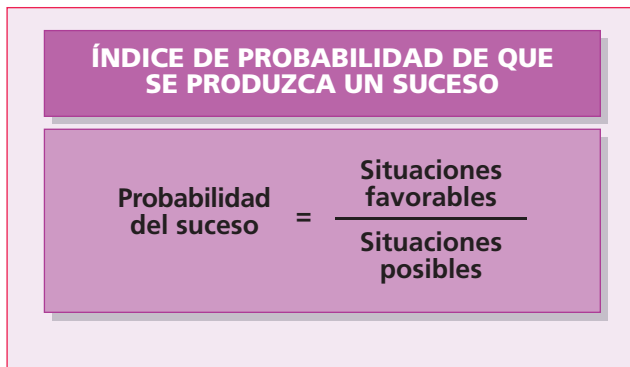


Figura 3.1

## 3.2 Tipos de riesgo

Para conocer cómo se debe gestionar el riesgo empresarial, lo primero y fundamental es poder determinar ante qué tipo de riesgo nos encontramos. La clasificación de riesgos es la siguiente:

### En función de su relación con la empresa

- **Directos.** Son los provocados por la misma actividad de la empresa.
- **Indirectos.** Son los provocados por situaciones individuales de algún trabajador de la empresa.

### En función de qué lo produce

- **Factores del mercado.** Cuando se producen cambios en el mercado de una forma drástica.
- **Factores económicos.** Cuando se producen modificaciones de la situación económica y financiera o desviaciones negativas en la ventaja competitiva.
- **Factores financieros.** Cuando se producen variaciones del precio del dinero o situaciones en la que los deudores incumplen sus obligaciones de pago.
- **Factores jurídicos.** Cuando se producen cambios en la legislación de los lugares donde actúa la empresa o cuando se accede a nuevos mercados con una legislación distinta a la que se está acostumbrado.
- **Factores tecnológicos.** Cuando los equipos que se utilizan se vuelven obsoletos o sufren una gran cantidad de averías que paralizan o ralentizan los procesos.
- **Factores de la organización.** Cuando la organización de la empresa se muestra ineficiente.

En cualquier caso, debes saber que cuando se da una situación de riesgo raramente este es achacable a un único factor. Lo más habitual es que esa situación sea consecuencia de la concatenación de varios de esos factores, aunque algunos de ellos actúen de una forma más intensa y provoquen que se desencadene el riesgo. Habrá pues, en primer lugar, que identificar ese **factor primero** para actuar sobre él y, en segundo lugar, hacerlo sobre el resto (alguno de ellos puede desaparecer automáticamente tras actuar sobre el primero).

El riesgo empresarial se tiene que considerar como un elemento más de la gestión diaria de la empresa. El empresario debe protegerse de las posibles consecuencias de la existencia de riesgos y, a su vez, intentar encontrar algún beneficio en esa situación de incertidumbre.

Es importante que se establezca un mecanismo de información mediante el que todos los integrantes de la empresa conozcan las posibles situaciones de riesgo, las causas que pueden generarlas y las consecuencias que se derivarían de su existencia. Para que sea realmente efectivo, dicho mecanismo debe ir acompañado de las medidas que permitan actuar ante la aparición del riesgo. De esta forma podemos conseguir limitar las consecuencias que pudieran afectar a la entidad e, incluso, estar prevenidos de forma que con una pequeña actuación erradiquemos el riesgo.

## 3.3 Gestión de situaciones de riesgo

La forma más eficiente de gestionar los riesgos que puedan darse consiste en actuar de forma ordenada y planificada, llevando a cabo las siguientes fases.

### Identificación, análisis y evaluación

Se debe proceder al estudio de las situaciones de incertidumbre, identificar los riesgos que puedan producirse y realizar una clasificación ordenada en la que figuren, en primer lugar, aquellos que contengan factores que puedan agravar el riesgo. Al mismo tiempo, se realizará el cálculo de las probabilidades que existen de que ese riesgo se materialice y, por último, se determinarán las posibles consecuencias que para la empresa tendrán esos riesgos.

### Respuesta

Se determinan las acciones que han de ejecutarse para erradicar o minimizar las consecuencias que se han identificado y analizado en la fase anterior. Suelen concretarse en las siguientes respuestas:

- **Transferencia.** Se traslada el riesgo que pueda existir en un elemento importante a otro de menor importancia (por ejemplo, si hay que realizar una inversión en la empresa puede ser más interesante vender patrimonio que financiarse en un momento que los tipos de interés están muy altos).
- **Reducción.** Ejecutar medidas que permitan reducir el tiempo de exposición a un determinado riesgo (por ejemplo, realizar ofertas desde el primer momento de puesta en el mercado de un producto para fomentar su aceptación, en lugar de esperar a la respuesta de la clientela).
- **Aceptación.** Poner en marcha medidas que reduzcan el impacto del riesgo en la empresa (por ejemplo, contratar servicios de garantías del control de la solvencia de clientes antes de financiarlos).
- **Diversificación.** Repartir el riesgo entre varias líneas de negocio, en lugar de concentrarlo en una única línea (por ejemplo, crear diferentes gamas de un mismo producto de forma que los costes queden repartidos y exista mayor posibilidad de aceptación por parte del público).

### Control de decisiones

Una vez se ha llevado a cabo la decisión, debe realizarse un seguimiento que proporcione un control sobre los resultados que se vayan obteniendo. De esta forma será posible actuar para corregir las desviaciones que puedan aparecer y evitar la posibilidad de que se materialice el riesgo.

## 4. LA ÉTICA EMPRESARIAL

En un mercado como el actual, donde el consumidor otorga un gran valor al comportamiento empresarial antes de tomar una decisión de compra, cualquier negocio que quiera tener éxito a lo largo del tiempo no puede limitarse a vender y generar ganancias, necesita desarrollar una serie de principios fundamentales de la ética empresarial que le lleven a conectar con las personas y aportar valor a la sociedad.

El hecho de que una organización deba responsabilizarse de sus actos no es nuevo. En todos los países desarrollados existe legislación detallada (civil, penal, laboral, administrativa y mercantil) que especifica qué responsabilidades tienen las personas y las corporaciones. En los países desarrollados existen además sistemas judiciales suficientemente fiables que tratan de imponer las responsabilidades legales cuando es necesario. La novedad a este respecto reside en la **conciencia**, asumida por la opinión pública, de que esa responsabilidad corporativa existe y debe hacerse efectiva incluso cuando la ley no alcance a imponerla.

La ética empresarial agrupa todos aquellos valores, normas y principios que se reflejan en la cultura de la empresa. Ese código de ética empresarial está presente y se hace visible en todas las acciones cotidianas de la empresa, desde sus bases productivas hasta la relación que la empresa establece con sus clientes, proveedores y trabajadores, con el objetivo de ejercer un impacto positivo en la sociedad. Una empresa que trabaje de manera ética le resultará más fácil atraer el talento y creará un ambiente laboral seguro para sus empleados. También generará más confianza en los consumidores e inversores, todo lo cual se traducirá, al final, en un incremento de la rentabilidad.

Las organizaciones con una sólida cultura ética se caracterizan por anticiparse a las demandas de la sociedad, asumiendo sus responsabilidades antes de que sean planteadas como quejas o antes de que se produzca el daño. Este tipo de empresas tienen lo que podríamos llamar una **actitud proactiva**. En el otro lado de la balanza se situarían aquellas empresas que presentan una **actitud reactiva**, que se basa en responder a las demandas una vez que estas han sido formuladas.

La forma en la que se debe gestionar la ética empresarial responde a la elaboración y puesta en marcha de un **código ético de conducta**, que viene a ser una declaración formal de los valores y prácticas comerciales de la empresa en la que quedan recogidas las normas mínimas de actuación y el compromiso de su cumplimiento por parte de toda la empresa y aquellas que mantienen relaciones directas con ella (proveedores, distribuidores, contratistas, subcontratistas, etc.).

### Ejemplo 3.3

La forma en la que se demuestra un comportamiento ético se aplica a través del desarrollo de acciones socialmente aceptadas y valoradas como son la honestidad, la verdad, la igualdad, la lealtad, el respeto a los demás y la valoración del esfuerzo de los que nos rodean

Estos son los cinco valores básicos que la inmensa mayoría de autores consideran cuando se habla de ética empresarial:

- **Transparencia y honestidad.** La comunicación empresarial debe ser transparente con todos los eslabones de la cadena (desde los proveedores a los clientes, pasando por los trabajadores) y también con el entorno (social, económico y político).
- **Respeto por la vida familiar.** La conciliación laboral-familiar es un valor cada vez más demandado para los trabajadores, por lo que el respeto por la vida familiar debe ser uno de los principios fundamentales de la ética empresarial.
- **Responsabilidad social.** Una empresa socialmente comprometida trabaja para mejorar las condiciones de vida de aquellos territorios en los que está implantada, llevando a cabo iniciativas que potencien el crecimiento de la comunidad.
- **Creatividad e innovación.** Incentivar la creatividad y la innovación dentro de la empresa es un elemento básico para lograr una mayor eficiencia, una más alta rentabilidad y una mejor competitividad.
- **Cuidado del medio ambiente.** Todas las empresas tienen un impacto medioambiental, ya sea en términos de consumo energético, emisiones de gases, ruido o producción de desechos. Por eso, uno de los valores básicos de la ética empresarial consiste en proteger el medio ambiente.

## 5. LA IDEA

Es el principio que genera las posteriores actuaciones del emprendedor para desarrollar un proyecto innovador, teniendo en cuenta aspectos como: la creatividad, el estudio, la planificación y la intención de llevar a cabo aquello que se ha imaginado.

La idea es un elemento intangible, normalmente visualizado en imágenes únicamente por su creador, producto del ingenio y la creatividad del emprendedor, que posteriormente permite trazar un plan de acciones que varía en función de las cualidades y características de la persona.

Es fundamental que tengas presente que para que pueda desarrollarse un proyecto, basado en la idea, es necesario definirla con un buen nivel de detalle y especificar al máximo sus características; en caso contrario, es muy difícil que pueda llegar a concretarse.

### 5.1 Definir la idea

Cualquier proyecto de empresa parte de una idea y necesita de una persona emprendedora para llevarla a cabo. Se puede decir que la idea y el emprendedor son los dos pilares básicos que sustentan una empresa. En el momento en que se decide iniciar el proceso para desarrollar el proyecto de empresa, el punto de partida es la idea de negocio, que es la respuesta a la satisfacción de las necesidades de las personas que forman parte de una sociedad y que crea un sentido de valor propio a quien la desarrolla.

Dar con una idea válida para crear una empresa que produzca beneficios no es tarea fácil. A partir de la idea inicial hay que estudiar, analizar y contrastar diversos factores hasta dar forma a la idea que, finalmente, permita crear la empresa. En otras palabras, se trata de pulir la idea en bruto que tenemos en la cabeza para darle la forma adecuada de una idea de negocio. En el proceso, seguramente descartaremos algunas ocurrencias, pero con este ejercicio de análisis y reflexión no solo aprenderemos a concretar nuestro negocio, también seremos capaces de detectar con más rapidez nuevas ideas. Las cuestiones básicas que se deben plantear cuando necesitamos avanzar en la idea con el objetivo de convertirla en una idea de negocio se basan en dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué necesidades vamos a satisfacer?
- ¿De qué forma se satisfarán?
- ¿Qué existe en el mercado que satisfaga necesidades similares?
- ¿Cuáles son los factores que nos diferencian de la potencial competencia?
- ¿De qué forma podremos generarle valor?
- ¿Cómo se debe aplicar para generar beneficios?

Las respuestas a estas preguntas nos proporcionarán información del mercado donde queremos implantar nuestro negocio, la forma en la que actuaremos, los valores añadidos que ofreceremos a nuestra oferta y que nos diferenciarán de lo ya existente y los métodos de aplicación para que todo ello se convierta en el objetivo principal que son los beneficios.

Una forma de poder definir la idea es la utilización de modelos de transcripción como el que nos muestra la figura 3.2, en el que describiremos la idea con un análisis previo que especifique los siguientes aspectos:

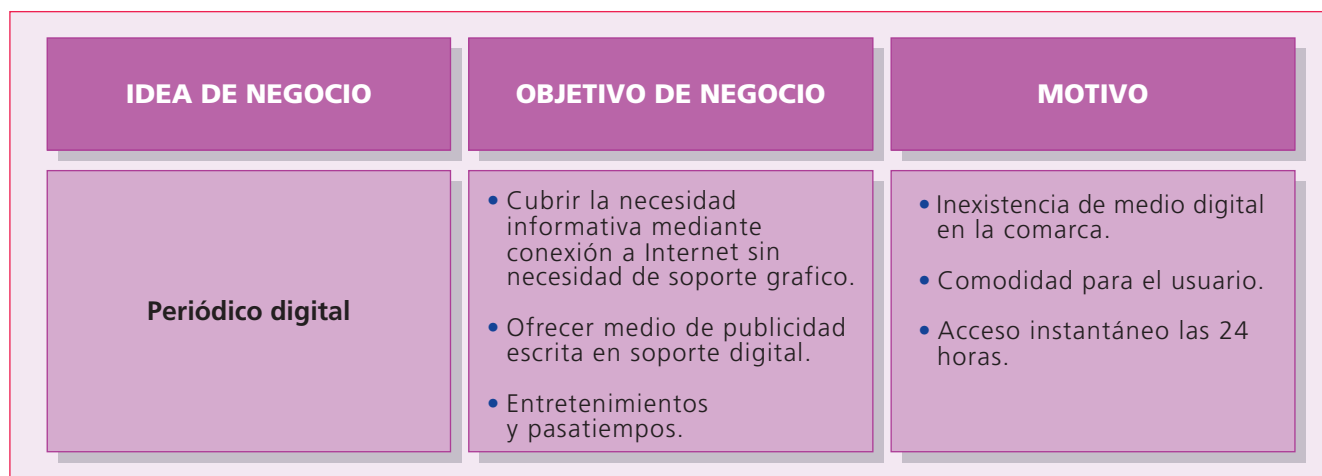


Figura 3.2

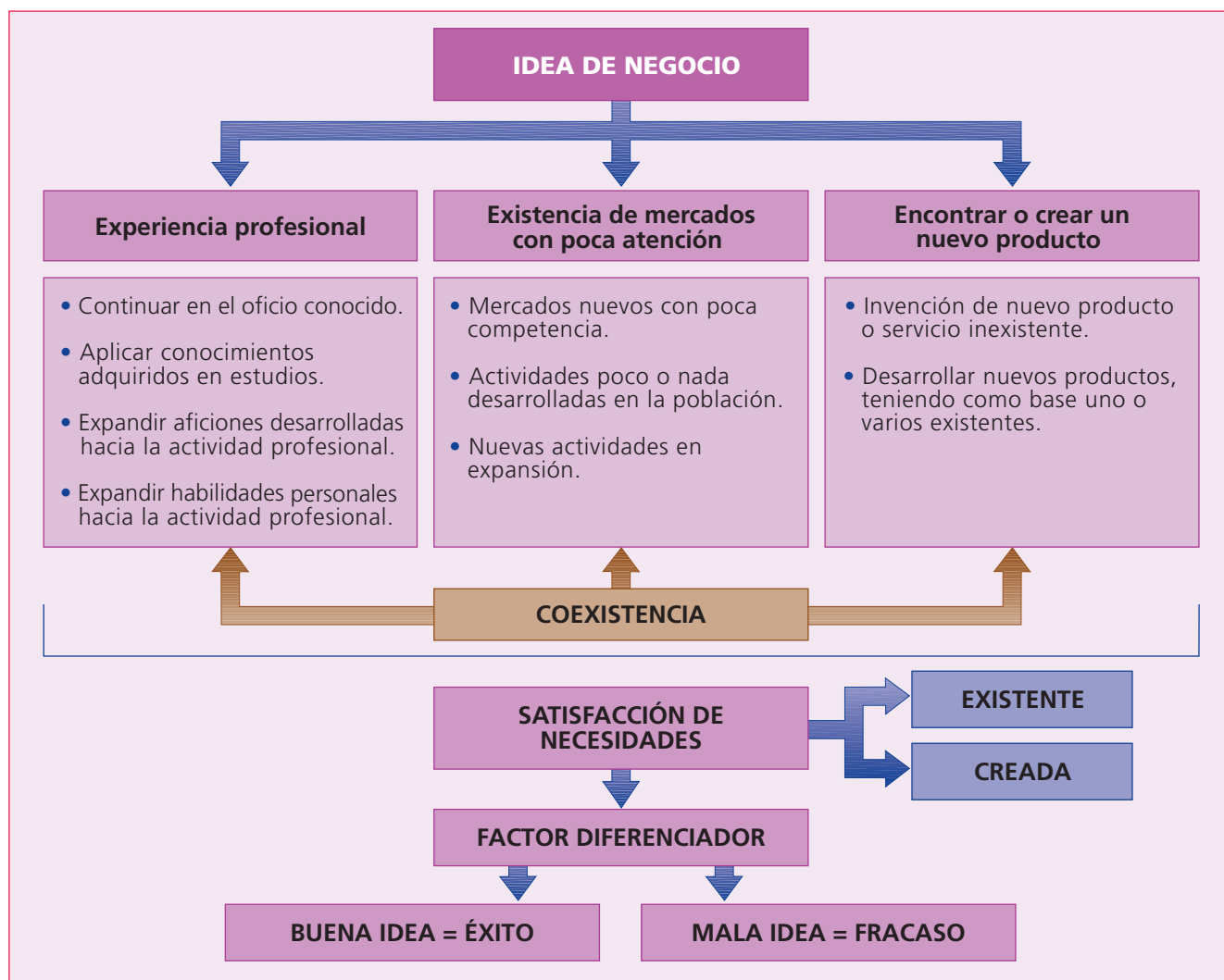


Figura 3.3



- **Idea de negocio.** Se indica la idea inicial surgida con el objetivo de no olvidar la imagen clave y proceder a su delimitación en la siguiente columna.
- **Objetivo del negocio.** Se describirán con detalle los objetivos que se pretende conseguir respecto a las necesidades del mercado. Se indica todo aquello que se pretende ofrecer y que concreta la idea de la columna anterior.
- **Motivo.** Especifica las deficiencias que existen en el mercado al que se quiere orientar y que se pretenden cubrir con la idea.

La idea de negocio, tal como muestra la figura 3.3, se obtiene de tres fuentes principales. Cada una de ellas, por separado, puede ser fuente de inspiración, aunque en la mayoría de casos se produce una combinación de dos o de las tres que aparecen en la imagen.

## 5.2 Evaluar la idea

Se considera que este punto es el inicio efectivo de la puesta en marcha del proyecto empresarial. Realizadas las acciones que se tratan en este apartado se puede comprobar de forma efectiva si es posible que la idea que se ha tenido se convierta en una idea de negocio.

Evaluar la idea consiste en la realización de dos acciones básicas. La primera es delimitar el objetivo en el marco del mercado y la segunda, verificar una serie de cuestiones en los ámbitos en los que actuará comprobando su idoneidad.

Para ejecutarlos, primero debes realizar un análisis exhaustivo del mercado al que se va a dirigir, describiendo el producto o servicio que se pretende desarrollar y analizando las capacidades del negocio y los recursos disponibles.

Si la idea supera esta fase, estas acciones generan las herramientas necesarias para iniciar el estudio y planificación del proyecto a través del denominado **plan de empresa**, que se trata con todo lujo de detalle en el capítulo 5.

En el primer paso debes actuar de la siguiente forma:

- Establecer los productos o servicios que se pretenden ofrecer.
- Delimitar la zona del mercado a la que se dirigirá el producto o servicio.

- Delimitar la tipología del cliente al que se enfocará el negocio.
- Comprobar la competencia que existirá en la zona en la que se pretende implantar el negocio.
- Realizar un estudio general que debe incluir:
  - Las necesidades que se cubrirán a los clientes a los que va dirigido.
  - Las necesidades que cubre la competencia que hemos encontrado.
  - Evaluar el factor diferenciador, es decir, las diferencias a nuestro favor.
  - Delimitar la población donde se pretende establecer (lugar y ubicación).
  - Controlar la competencia directa existente en la zona de ubicación.
  - Establecer la competencia en la misma población.
  - Relacionar los resultados positivos y negativos que se observan. De esta forma se podrá actuar o modificar para reducir los resultados negativos o eliminarlos.

Según los datos que obtengas, este primer análisis te permitirá modificar y adecuar las características para conseguir una mayor innovación de la idea.

## 5.3 Reflexión sistemática sobre la idea

Concluida la fase anterior, llega la hora de responder a las cuestiones que permitan la reflexión sistemática sobre la idea en los tres aspectos clave del ámbito de actuación.

### Necesidades que se satisfarán

- ¿A qué necesidad del mercado responde?
- ¿Cuántas personas sienten la necesidad y dónde se encuentran?
- ¿Cuál es la capacidad económica de las personas que sienten la necesidad?
- ¿Existen empresas que ya cubran esas necesidades?  
¿Cuántas? ¿Cuáles?

## Ejemplo 3.4

Una forma de realizar la primera fase de la evaluación es crear una ficha o tabla que permita comparar los datos y visualizarlos de forma ágil. De esta forma, unos datos te permiten comprobar los siguientes pudiendo verificar que no dejas nada al azar. Un modelo podría ser el siguiente:

NEGOCIO	NECESIDADES QUE CUBRIREMOS	NECESIDADES QUE CUBRE LA COMPETENCIA	DIFERENCIAS A NUESTRO FAVOR
<ul style="list-style-type: none"> <li>Asistencia técnica telefónica.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ayuda instantánea.</li> <li>Reparación en tiempo real.</li> <li>Sistema económico.</li> <li>Satisfacción del cliente.</li> <li>Reducción de la espera.</li> <li>Tiempo de dedicación a la espera de un técnico inexistente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asistencia presencial.</li> <li>Reparación en corto espacio de tiempo.</li> <li>Reparación por técnico especializado en domicilio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Instantaneidad.</li> <li>Comodidad para el cliente.</li> <li>Espera inexistente.</li> <li>Satisfacción del cliente.</li> </ul>
POBLACIÓN	UBICACIÓN EN LA POBLACIÓN	COMPETENCIA EN LA ZONA	COMPETENCIA EN LA POBLACIÓN
<ul style="list-style-type: none"> <li>Segovia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Gran Vía, 420.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SERVOTEC, S.L.</li> <li>DONSUY</li> <li>VERCA, S.A.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>SERVES</li> <li>José López</li> <li>INSTATEC, S.L.</li> </ul>
VALORACIONES POSITIVAS		VALORACIONES NEGATIVAS	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Servicio cómodo y sin esperas.</li> <li>Tiempo de espera inexistente.</li> <li>Atención personalizada en el acto.</li> <li>Satisfacción cliente elevada por rapidez y calidad.</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>Posibilidad de necesitar enviar un técnico por incapacidad de solucionar el problema telefónicamente.</li> </ul>	

### Forma en que se satisfacen las necesidades

- ¿Qué producto o servicio las cubre?
- ¿Qué atributos poseen los productos o servicios que vamos a ofrecer?
- ¿Cómo produciremos el producto o prestaremos el servicio demandados?
- ¿A qué sector de actividad podrían vincularse dichos productos o servicios?
- ¿Cuánto costará producirlo?
- ¿Qué inversiones deberán acometerse para llevar a cabo el proyecto?

### Recursos de los que se dispone

- ¿Qué experiencia tiene el emprendedor en el sector?
- Los emprendedores, ¿tienen la capacidad de compromiso necesaria para emprenderlo?
- ¿Qué recursos humanos, materiales y financieros se necesitarán?
- ¿Existe alguna ventaja respecto a la competencia?
- ¿Existen ayudas para la creación?

Si el resultado es positivo te encuentras ante una idea materializable. En caso contrario, es necesario plantearte algunas modificaciones.

## 6. FUENTES DE LA IDEA

En la figura 3.3 se muestran las fuentes tradicionales de donde pueden proceder las ideas. Debes tener presente que las ideas no surgen de forma espontánea y parten de la búsqueda y el análisis de la observación del entorno.

Existen otras fuentes que generan también una oportunidad de creación de ideas de negocio: las modificaciones de los entornos, la observación y la información privilegiada a la que se tiene acceso por la realización de tareas en un sector determinado o una actividad concreta. Son las siguientes:

- **Formación académica.** Cuando una persona adquiere nueva formación, en el aprendizaje se abren nuevas perspectivas profesionales o matices desconocidos hasta entonces que generan nuevas posibilidades y planteamientos.
- **Cambios en la forma de vida.** La evolución de la sociedad y la forma de vida de las personas se encuentran en constante evolución. Este hecho genera el surgimiento de nuevas necesidades que proporcionan nuevas oportunidades en la creación de ideas.
- **Cambios legales.** La creación de nuevas leyes que condicionan u obligan a transformaciones en determinados sectores, marcando obligaciones que no existían antes.
- **Nuevas tecnologías.** La creación tecnológica y la posibilidad de los nuevos retos que ofrece la tecnología hace que la población demande productos o servicios que le hagan la vida más fácil y cómoda.
- **Observación.** En cualquiera de las acciones que realizamos, como el entorno en el que nos movemos, nos ofrece nuevas perspectivas y posibilidades de parcelas de negocio poco explotadas o sin implantación, creando posibilidades de negocio con poca o ninguna competencia.
- **Conocer otros países.** La posibilidad de conocer negocios que ya funcionan en otros lugares y que en la zona donde te encuentras no existen proporciona también nuevas posibilidades.

Ten en cuenta que las necesidades de las personas no son fijas e inamovibles en el tiempo sino que se encuentran en constante evolución. Solo has de pensar en ti mismo, en las necesidades que tenías por cubrir hace cinco años y las que tienes en la actualidad. Ya no son las mismas, se han modificado, ya sea porque han evolucionado o porque se hayan creado otras nuevas fruto de los avances tecnológicos, la evolución social, la forma de vida, etc. En la figura 3.4 puedes observar la tipología de las necesidades que puede tener la población.

## 7. TÉCNICAS DE GENERACIÓN DE IDEAS

Como se ha explicado a lo largo de este capítulo, las ideas no surgen de forma espontánea. Es necesario provocar su aparición acudiendo a las fuentes que has estado trabajando anteriormente.

Existen diversas técnicas que permiten la generación de ideas. Unas se basan en la intuición y otras en aspectos relacionados con la búsqueda de información, el estudio y la racionalidad.

### 7.1 Técnicas intuitivas

Se basan en la propia creatividad del emprendedor.

- **Tormenta de ideas.** Se realiza mediante una reunión de corta duración en la que se lanzan el máximo de ideas posibles sin tener en cuenta la calidad, aportando todas aquellas que se vayan ocurriendo a lo largo de la sesión. Una vez finalizada se han de revisar y agrupar.
- **Relaciones forzadas.** Se trata de tomar como base una cosa y compararla con algo que tenga poca o ninguna relación, forzando a que se encuentren como mínimo tres relaciones entre los objetos o situaciones.
- **Pensamiento lateral.** Se plantea una situación y se descarta la solución lógica, obligando a plantear soluciones extrañas o fantásticas de forma argumentada.

### Ejemplo 3.5

Antonia ha iniciado el proceso de la primera fase de la evaluación y cuando ha tenido que indicar las diferencias a su favor ha comprobado que no existen respecto a la competencia. Su idea no es innovadora, ofrece lo mismo que la competencia, por lo que carece de ventajas competitivas, así que ha de plantearse de nuevo la idea, modificando lo que ofrece y dándole un valor añadido a lo ya existente, antes de continuar con la evaluación.

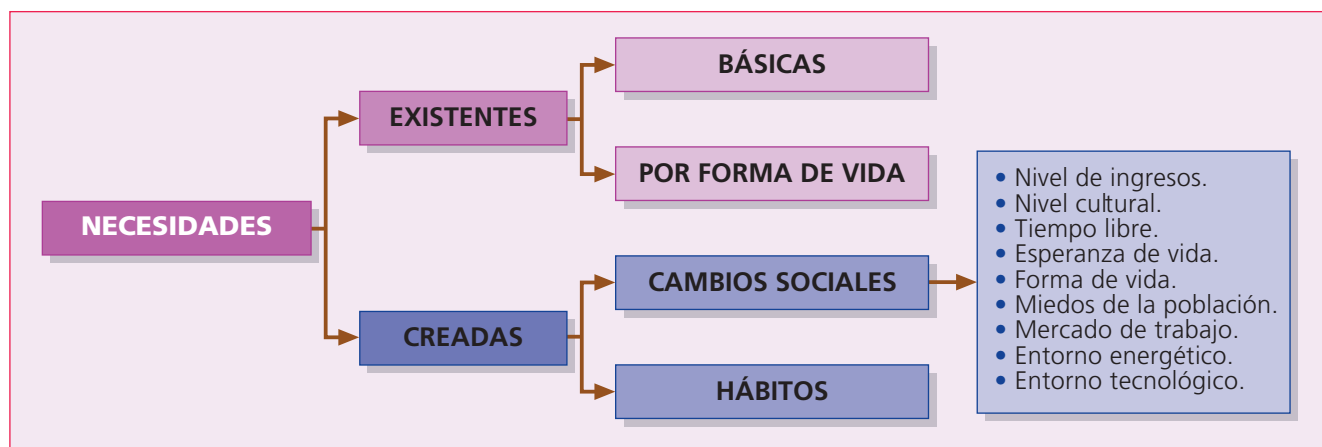


Figura 3.4

- **Lista de atributos.** Se parte de un producto o servicio y se realiza una lista con todos sus atributos. Una vez realizado, se plantea la forma de mejorar cada uno de ellos.
- **Descomposición del problema.** Se toma un problema que haya surgido y se divide en varios subproblemas. Posteriormente, se plantean soluciones a cada uno de esos subproblemas.

modelo que presente mayor equilibrio entre las características.

La forma más eficiente en el momento de crear ideas no pasa por centrarse en una sola técnica. Es importante combinar metodologías que conjuguen la creatividad y la racionalidad.

## 7.2 Técnicas racionales

Se basan en el estudio y el análisis ordenado y sistemático de los datos.

- **Análisis de mercado.** Consiste en la obtención y posterior análisis de todos los datos posibles vinculados a la comercialización de un producto o servicio. Se debe analizar la demanda, la competencia y el entorno con la finalidad de mejorar todavía más aquello que ya existe.
- **Análisis causa-efecto.** Consiste en determinar las causas que se han dado para que se haya producido una situación determinada. Actuando sobre ellas, se debe conseguir modificar el efecto.
- **Análisis DAFO.** Se analizan todos los elementos principales, internos y externos, de forma que se obtengan las debilidades y fortalezas, además de las amenazas y oportunidades. De esta forma se pretende obtener una calidad y una eficiencia mayores.
- **Mapas de percepción.** Se compara gráficamente la percepción que se tiene de las características de diferentes productos. La finalidad es obtener el producto

## 8. PLAN DE EMPRESA Y PLAN DE APLICACIÓN

Una vez evaluada la idea y superado el proceso anterior es el momento de ponerla en marcha mediante el diseño del plan de acción.

En el caso de tratarse de una nueva empresa, hablaríamos del plan de empresa (te remitimos al capítulo 5) y en el caso en el que se dirigiera a una empresa ya existente, hablaríamos del plan de aplicación. En este último caso nos encontraríamos ante dos situaciones que generarían un modelo específico de plan:

- **Plan de negocio.** Si lo que se ha de desarrollar corresponde a la comercialización de un nuevo producto o servicio.
- **Reformulación del plan de producción.** Cuando lo que se pretende es realizar una modificación de la organización o del sistema de producción.

Es posible que al realizar el plan de empresa nos encontremos que a su finalización se muestre que la viabilidad del negocio es dudosa o que el riesgo empresarial es muy elevado. En ese caso debemos reiniciar el proceso con nuevos planteamientos.

## 9. PLAN PERSONAL DEL EMPRENDEDOR

Consiste en realizar una planificación en la que se defina la forma en la que queremos participar de la vida activa, ya sea por cuenta propia o ajena.

### 9.1 Análisis personal

La imagen que tenemos de nosotros mismos suele ser la proyección de la imagen que tienen los demás de nuestra persona, siendo bastante improbable que podamos aceptarla como la de resultado del autoanálisis que nos ocupa. Necesitamos la imagen real, basada en nuestras capacidades, expectativas y situación personal. Una forma para poder realizarlo de forma eficiente sería seguir esta pauta:

- **Analiza las capacidades motrices.** Para realizarlo has de valorar las capacidades de control y coordinación de los movimientos manuales.
- **Analiza las capacidades intelectuales.** Debes valorar la capacidad de los siguientes apartados:
  - Comprensión.
  - Expresión.
  - Cálculo numérico.
  - Análisis y resolución de problemas.
- **Analiza las capacidades sociales.** Se refiere a la capacidad de comunicarse con los demás en los siguientes aspectos:
  - Comunicación de ideas y sentimientos.
  - Adaptación a los grupos sociales.
  - Interactuar con los demás.
- **Analiza las capacidades de valorarte a ti mismo.** Centrado en estos aspectos:
  - Imagen de uno mismo.
  - Valoración de las capacidades que se poseen.
  - La seguridad en las actuaciones que se realizan.
- **Analiza y detalla lo que te interesa.**
- **Analiza cuáles son tus objetivos personales a corto, medio y largo plazo.**
- **Establece la capacidad de disposición en los aspectos siguientes:**
  - Ganas e intenciones de esforzarse.
  - Intención de prepararse y formarse.
- **Valora la situación familiar y personal** en lo que respecta a la estabilidad, las necesidades y los apoyos.

Con esta guía se pretende conseguir una buena y concreta reflexión sobre uno mismo. Existen otras que pueden ser válidas, por lo que no es la única ni exclusiva, pero es eficiente y ayuda a realizar un análisis muy completo que proporciona una imagen real de cada uno. Has de tener en cuenta que cada actividad requiere unas capacidades concretas, por lo que esta guía debe adaptarse a cada situación reduciendo o ampliando las cuestiones que se analizan.

### 9.2 El proyecto profesional

Cuando ha finalizado el análisis personal llega el momento de elaborar el proyecto profesional, definiendo los objetivos profesionales y decidiendo qué es lo que se quiere hacer y valorando las posibilidades de poder ejecutarlo. Los objetivos que pretende el proyecto profesional se pueden resumir en los siguientes aspectos:

- Fijar los objetivos profesionales que quiere conseguir la persona a largo plazo, tanto por cuenta propia como ajena.
- Fijar los principios que se establecen en las decisiones que deban tomarse en el futuro profesional a lo largo del desarrollo de la vida activa.
- Establecer los itinerarios en función de los dos grandes caminos en los que se ha de escoger: el de la profesión por cuenta ajena y el de la de cuenta propia.

Cuando la orientación de futuro tienda a la realización de actividades por cuenta propia, el proyecto profesional se transforma en un proyecto emprendedor, ya que será un plan personal que tiene como objetivo el logro de metas empresariales mediante el planteamiento y desarrollo del plan de empresa. Lo que define el proyecto profesional se resume en las siguientes aportaciones:

- Debe estar basado en objetivos de desarrollo personal y profesional de forma individual.
- Consigue que la persona que lo promueve adquiera la calificación de empresario.
- Es el paso previo al desarrollo del plan de empresa.

Como antes se ha mencionado, en el capítulo 5 se trata con detalle el contenido y la forma de desarrollar el plan de empresa, por lo que el análisis del proyecto profesional cierra una fase inicial de preparación al emprendedor que se materializará con la realización del mencionado plan.

## ESQUEMA RESUMEN: EL EMPRESARIO Y LA IDEA

### CARACTERÍSTICAS DEL EMPRESARIO

- PROFESIONALES
  - DEBE TENER LA FORMACIÓN TÉCNICA SUFICIENTE
  - TIENE QUE POSEER LA FORMACIÓN EMPRESARIAL SUFICIENTE
  - DEBE POSEER UNA EXPERIENCIA PROFESIONAL PREVIA
  - DEBE TENER CONOCIMIENTOS DE COMUNICACIÓN
  - DEBE CONOCER LAS FUNCIONES QUE LE COMPETEN
  - TIENE QUE SABER LAS OBLIGACIONES LEGALES
  - DEBE GESTIONAR DE FORMA EFICIENTE
- PERSONALES
  - DEBE TENER CAPACIDADES DE LIDERAZGO
  - TIENE QUE SABER DELEGAR Y DESCENTRALIZAR
  - DEBE POSEER INICIATIVA Y CREATIVIDAD
  - TIENE QUE SER DINÁMICO Y OBJETIVO
  - DEBE TENER FACILIDAD PARA MANTENER RELACIONES
  - TIENE QUE SER INDEPENDIENTE
  - DEBE TENER CONFIANZA EN SÍ MISMO Y SEGURIDAD
  - TIENE QUE SER AMBICIOSO CON LOS OBJETIVOS
  - DEBE MANTENER LA SALUD Y EL EQUILIBRIO EMOCIONAL
  - TIENE QUE SER RESPONSABLE Y COMPROMETIDO

### MODELOS DE EMPRESARIO

- SEGÚN EL GRADO DE INNOVACIÓN
  - REPRODUCTOR
  - PERFECCIONADOR
  - INNOVADOR
- SEGÚN LA PARTICIPACIÓN EN SOCIEDAD
  - ACTIVO
  - GERENTE
- SEGÚN LAS CARACTERÍSTICAS INDIVIDUALES
  - CONSTRUCTOR DE EQUIPOS
  - ADQUIRIENTE
  - ESPECULADOR
  - PATRIARCA
  - PROFESIONAL INDEPENDIENTE

### ELEMENTOS DEL RIESGO EMPRESARIAL

- EXISTENCIA DE ALTERNATIVAS
- LA INCERTIDUMBRE
- NEGATIVIDAD
- PROBABILIDAD
- DESCONOCIMIENTO
- FALTA DE PLANIFICACIÓN

### CLASIFICACIÓN DE LOS RIESGOS

- POR LA RELACIÓN CON LA EMPRESA
  - DIRECTOS
  - INDIRECTOS
- POR QUÉ LO PRODUCE
  - FACTORES DE MERCADO
  - FACTORES ECONÓMICOS
  - FACTORES FINANCIEROS
  - FACTORES JURÍDICOS
  - FACTORES TECNOLÓGICOS
  - FACTORES DE ORGANIZACIÓN

## ESQUEMA RESUMEN: EL EMPRESARIO Y LA IDEA

### CLASIFICACIÓN DE LOS RIESGOS

- POR LA RELACIÓN CON LA EMPRESA
  - DIRECTOS
  - INDIRECTOS
- POR QUÉ LO PRODUCE
  - FACTORES DE MERCADO
  - FACTORES ECONÓMICOS
  - FACTORES FINANCIEROS
  - FACTORES JURÍDICOS
  - FACTORES TECNOLÓGICOS
  - FACTORES DE ORGANIZACIÓN

### FASES DE GESTIÓN DE RIESGOS

- IDENTIFICACIÓN, ANÁLISIS Y EVALUACIÓN
- RESPUESTA
  - TRANSFERIR
  - REDUCCIÓN
  - ACEPTACIÓN
  - DIVERSIFICACIÓN
- CONTROL DE DECISIONES

### CRITERIOS DEL COMPORTAMIENTO ÉTICO

- TRANSPARENCIA
- COMPENSABLE
- ACCIONES
- MEJORA CONTÍNUA
- VALORACIÓN

### CUESTIONES DE IDEA A IDEA DE NEGOCIO

- ¿QUÉ NECESIDADES VAMOS A SATISFACER?
- ¿DE QUÉ FORMA LAS SATISFARÁN?
- ¿QUÉ EXISTE EN EL MERCADO QUE SATISFACE NECESIDADES SIMILARES?
- ¿CUÁLES SON LOS FACTORES QUE NOS DIFERENCIAN DE LA POTENCIAL COMPETENCIA?
- ¿DE QUÉ FORMA PODREMOS GENERARLE VALOR?
- ¿CÓMO SE DEBE APLICAR PARA GENERAR BENEFICIOS?

### FASES DEL SISTEMA DE EMPRESA

- ENTRADA
  - PERSONAL
  - PRIMERAS MATERIAS
  - MAQUINARIA
  - INFORMACIÓN
  - DINERO
- PROCESO
  - PRODUCCIÓN
  - MÁRQUETING
  - FINANZAS
  - CONTABILIDAD
  - RECURSOS HUMANOS
- SALIDA
  - PRODUCTOS
  - BENEFICIOS
- CONTROL
  - METAS
  - PLANES

## ESQUEMA RESUMEN: EL EMPRESARIO Y LA IDEA

### ASPECTOS DEL ANÁLISIS DE LA IDEA

- IDEA DE NEGOCIO
- OBJETIVO DE NEGOCIO
- MOTIVOS

### EVALUAR LA IDEA

- DELIMITAR LA ZONA DEL MERCADO A LA QUE SE DIRIGIRÍA EL PRODUCTO O SERVICIO
- DELIMITAR LA TIPOLOGÍA AL CLIENTE AL QUE SE DIRIGIRÍA
- ESTABLECER LOS PRODUCTOS O SERVICIOS QUE SE PRETENDEN OFRECER
- COMPROBAR LA COMPETENCIA QUE EXISTIRÍA EN LA ZONA EN LA QUE SE PRETENDE APLICAR
- REALIZAR UN ESTUDIO GENERAL QUE DEBE INCLUIR
  - EL TIPO DE NEGOCIO
  - LAS NECESIDADES QUE SE CUBRIRÁN
  - LAS NECESIDADES QUE CUBRE LA COMPETENCIA
  - EVALUAR EL FACTOR DIFERENCIADOR
  - DELIMITAR LA POBLACIÓN
  - CONTROLAR LA COMPETENCIA DIRECTA
  - ESTABLECER LA COMPETENCIA EN LA MISMA POBLACIÓN
  - RELACIONAR LOS RESULTADOS POSITIVOS Y LOS NEGATIVOS

### ASPECTOS CLAVES EN EL ÁMBITO DE ACTUACIÓN DE LA IDEA

- NECESIDADES QUE SATISFARÁN
- FORMA EN QUE SATISFACEN LAS NECESIDADES
- RECURSOS DE LOS QUE SE DISPONE

### FUENTES DE LA IDEA

- EXPERIENCIA PROFESIONAL
- EXISTENCIA DE MERCADOS CON POCA ATENCIÓN
- ENCONTRAR O CREAR UN NUEVO PRODUCTO
- FORMACIÓN ACADÉMICA
- CAMBIOS EN LA FORMA DE VIDA
- CAMBIOS NORMATIVOS
- NUEVAS TECNOLOGÍAS
- LA OBSERVACIÓN
- CONOCER NUEVOS PAÍSES

### NECESIDADES

- EXISTENTES
  - BÁSICAS
  - POR FORMA DE VIDA
  - CAMBIOS SOCIALES
    - NIVEL DE INGRESOS
    - NIVEL CULTURAL
    - TIEMPO LIBRE
    - ESPERANZA DE VIDA
    - FORMA DE VIDA
    - MIEDOS DE LA POBLACIÓN
    - MERCADO DE TRABAJO
    - ENTORNO ENERGÉTICO
    - ENTORNO TECNOLÓGICO
- CREADAS
  - HÁBITOS



## ESQUEMA RESUMEN: EL EMPRESARIO Y LA IDEA

### TÉCNICAS DE GENERACIÓN DE IDEAS

- INTUITIVAS
  - TORMENTA DE IDEAS
  - RELACIONES FORZADAS
  - PENSAMIENTO LATERAL
  - LISTA DE ATRIBUTOS
  - DESCOMPOSICIÓN DEL PROBLEMA
- RACIONALES
  - ANÁLISIS DE MERCADO
  - ANÁLISIS CAUSA-EFECTO
  - ANÁLISIS DAFO
  - MAPAS DE PERCEPCIÓN

### ANÁLISIS PREVIO AL PLAN DE EMPRESA

- ANÁLISIS DE MERCADO
- CAPACIDADES DEL EMPRENDEDOR
- RECURSOS

### ANÁLISIS DE UNO MISMO

- ANALIZAR CAPACIDADES MOTRICES
- ANALIZAR CAPACIDADES INTELECTUALES
- ANALIZAR CAPACIDADES SOCIALES
- ANALIZAR CAPACIDADES DE AUTOVALORACIÓN
- ANALIZAR INTERESES
- ANALIZAR OBJETIVOS PERSONALES
- ANALIZAR CAPACIDAD DE DISPOSICIÓN
- ANALIZAR SITUACIÓN FAMILIAR

### OBJETIVOS DEL PROYECTO PROFESIONAL

- FIJAR OBJETIVOS PROFESIONALES
- FIJAR PRINCIPIOS DE DECISIONES
- ESTABLECER ITINERARIOS

### EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

**Responde a las siguientes preguntas tipo test marcando la opción correcta.**

**3.1** Desde una perspectiva económica, un empresario es:

- a) Quien asume el riesgo de poner en marcha un proyecto emprendedor.
- b) La persona que realiza una actividad empresarial en nombre propio y de forma habitual.
- c) El accionista mayoritario de una empresa.

**3.2** Se considera que una idea de negocio es un elemento:

- a) Tangible.
- b) Intangible.
- c) Inconcreta hasta que se define el plan de empresa.

**3.3** El análisis DAFO es:

- a) Una técnica de generación de ideas basada en la observación.
- b) Una técnica intuitiva de generación de ideas.
- c) Una técnica racional de generación de ideas.

**Responde a las siguientes cuestiones.**

**3.4** ¿Cuáles son los elementos del riesgo empresarial? Explícalos.

**3.5** En una empresa están analizando un suceso para comprobar si se puede producir o no. Han encontrado 15 situaciones en las que se podría producir frente a las 85 que se han analizado. Calcula el índice de probabilidad de que ocurra.

**3.6** ¿Cómo definirías la ética empresarial?

**3.7** ¿Cuáles son las fuentes de las que se puede obtener una idea? Explícalas.

**3.8** ¿Cuándo se utiliza el plan de negocio y cuándo el plan de reformulación del plan de producción?

Cuando acabes estos ejercicios, realiza el caso práctico que encontrarás en la página 78. Al final del libro tienes las soluciones a estos ejercicios y, también, al caso práctico. Si has cometido errores, repasa de nuevo el capítulo antes de seguir con el estudio.

# Creación y puesta en marcha de la empresa

## Esquema de contenido

### 1. INTRODUCCIÓN

### 2. TIPOS DE EMPRESA

- 2.1 Según el sector de actividad
- 2.2 Según el tamaño
- 2.3 Según la forma jurídica
- 2.4 Según la función básica
- 2.5 Según la titularidad del capital

### 3. LA RESPONSABILIDAD DEL PROPIETARIO

- 3.1 Responsabilidad social
- 3.2 Responsabilidad legal
- 3.3 Responsabilidad ética
- 3.4 Responsabilidad económica
- 3.5 Responsabilidad filantrópica

### 4. ELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA

- 4.1 Formas jurídicas con personalidad física
- 4.2 Formas jurídicas con personalidad jurídica

### 5. PROCESO DE CONSTITUCIÓN Y TRÁMITES PARA CREAR UNA EMPRESA

- 5.1 Proceso de constitución
- 5.2 Trámites administrativos
- 5.3 Trámites por Internet

### 6. FOMENTO A LA CREACIÓN DE EMPRESAS

### 7. LA IMAGEN CORPORATIVA

## ESQUEMA RESUMEN

## EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

## 1. INTRODUCCIÓN

Ya estamos decididos a empezar una nueva etapa de nuestra vida y arriesgarnos a poner en marcha la idea que ha surgido y madurado en nuestra cabeza. Cada uno de los pasos que se dan en dirección a la meta deseada crea nuevas dudas que deben ser solventadas con las respuestas que permitan seguir adelante.

Para iniciar una nueva actividad es necesario conocer los diferentes modelos que existen y aquellos que puedan crearse sobre la base de ellos, como las responsabilidades que se deben asumir, el marco de posibilidades que ofrece la legislación y el más adecuado al objetivo, los medios y recursos materiales a los que se puede acceder y los trámites necesarios para iniciar la actividad.

El contenido del presente capítulo da respuesta a todas estas cuestiones que surgen en el proceso de creación de un negocio propio. Su importancia radica en la necesidad de controlar todas las variables que surgirán desde el inicio del proceso de gestación de la idea hasta su materialización.

Es fundamental que estés bien informado y que conozcas las diferentes posibilidades que ofrece el mercado y el entorno jurídico actual, de forma que puedas tomar la decisión de qué es lo que más se ajusta a tus intenciones y objetivos.

## 2. TIPOS DE EMPRESA

Existen diversos criterios de clasificación de las empresas basados en el sector de actividad, el tamaño de estas, la forma jurídica, la función básica a la que se dedican y la titularidad del capital, por citar los más importantes. La clasificación que ofrecemos a continuación responde a todos estos criterios. En la figura 4.1 se muestra un esquema de dicha clasificación.

### 2.1 Según el sector de actividad

Como ya se explicó en el capítulo 2, en función de la actividad que desarrollan las empresas, estas se pueden clasificar en tres sectores:

- **Sector primario.** Aquí se sitúan todas aquellas empresas relacionadas de manera directa con la obtención de recursos naturales. En este sector aparecen las explotaciones agrícolas, ganaderas, mineras y la pesca.
- **Sector secundario.** Aquí están las empresas cuya actividad está relacionada con la transformación a partir de las materias primas o de productos semielaborados. Pertenecen a este grupo las empresas de fabricación de vehículos, del sector textil, etc.
- **Sector terciario.** Son todas aquellas empresas que están relacionadas con la prestación de servicios: transporte, enseñanza, comercio, etc.

### 2.2 Según el tamaño

Son varios los criterios que se pueden seguir para clasificar una empresa en función de su tamaño. Los más importantes, los que da como referencia la Unión Europea en este tipo de clasificaciones son: el número de trabajadores, la facturación anual y el balance general. En función de todos ellos, se hace la siguiente clasificación de las empresas:

- **Microempresa.** Cuenta con menos de 10 trabajadores y su facturación anual y el balance general son inferiores a los 2 millones de euros.
- **Pequeña empresa.** Tiene entre 10 y 49 trabajadores, y ni su facturación anual o el balance general deben superar los 10 millones de euros.

#### Ejemplo 4.1

Una sociedad anónima se dedica a la fabricación de componentes de electrodomésticos que suministra a todas las marcas del mundo. Su empresa se encuentra ubicada en Valladolid, cuenta con 189 trabajadores y, en el momento de su creación, había seis socios que aportaron cada uno un capital equivalente.

La clasificación de la empresa se ha de realizar mediante todos los criterios que se han establecido en el capítulo, por tanto será:

- Por sector de actividad: del sector secundario.
- Por tamaño: una empresa mediana.
- Por forma jurídica: una sociedad.
- Por titularidad del capital: una empresa privada.
- Por la función básica: una empresa productora.

- **Mediana empresa.** Cuenta con entre 50 y 249 trabajadores, su facturación debe ser inferior a los 50 millones de euros y el balance general no puede ser superior a los 43 millones de euros.
- **Gran empresa.** Cuenta con más de 250 trabajadores, su facturación anual es superior a los 50 millones de euros y el balance general tiene que ser superior a los 43 millones de euros.

## 2.3 Según la forma jurídica

Según este criterio, se distingue entre las empresas que tienen **personalidad física** y las que cuentan con **personalidad jurídica**. La primera es fruto de los derechos y obligaciones que tiene cualquier persona desde el momen-

to en que es inscrita, al poco de nacer, en el Registro Civil; desde ese momento se dice que esa persona nace al derecho como persona física. La segunda es fruto de los derechos y obligaciones que recaen sobre una sociedad desde el momento en que es inscrita en el Registro Mercantil, momento en que se habla de que nace al derecho como persona jurídica.

Como verás con más detalle en el apartado 4 de este capítulo, las formas jurídicas de las empresas en nuestro país son muy variadas.

## 2.4 Según la función básica

En función de esta clasificación, las empresas se pueden diferenciar en:

CRITERIO	TIPOS	CARACTERÍSTICAS
SECTOR DE ACTIVIDAD	PRIMARIO	Extractivas
	SECUNDARIO	Producción
	TERCIARIO	Servicios
TAMAÑO	MICROEMPRESA	Menos de 10 trabajadores
	MINIEMPRESA	Entre 10 y 25 trabajadores
	PEQUEÑA EMPRESA	Entre 25 y 50 trabajadores
	MEDIANA EMPRESA	Entre 50 y 250 trabajadores
	GRAN EMPRESA	Más de 250 trabajadores
FORMA JURÍDICA	INDIVIDUAL	Empresario persona física
	SOCIEDAD	Empresario persona jurídica
FUNCIÓN BÁSICA	EMPRESAS PRODUCTORAS	Transforman materias primas en productos
	EMPRESAS DE SERVICIOS	Prestan servicios
	EMPRESAS COMERCIALES	Se dedican a la compraventa
TITULARIDAD DE CAPITAL	PÚBLICA	El capital pertenece al Estado
	PRIVADA	El capital es de personas físicas y jurídicas
	MIXTA	El capital es público y privado

Figura 4.1

- **Empresas productoras.** Son aquellas que a partir de la transformación de materias primas obtienen productos.
- **Empresas de servicios.** Prestan servicios a otras empresas, a instituciones o a los consumidores.
- **Empresas comerciales.** Se dedican a la compraventa, a actuar como intermediarias, etc.

## 2.5 Según la titularidad del capital

Se refiere a la procedencia de los recursos económicos que han hecho posible la creación de la empresa y el inicio de actividades, y que, posteriormente, hacen posible el crecimiento y la reinversión.

- **De titularidad pública.** El capital pertenece al Estado.
- **De titularidad privada.** El capital pertenece a personas físicas y jurídicas.
- **De titularidad mixta.** El capital es público y privado.

## 3. LA RESPONSABILIDAD DEL PROPIETARIO

La responsabilidad del empresario tiene una doble vertiente: por un lado, la que corresponde a sus obligaciones y actuaciones en la gestión de la empresa y, por el otro, la responsabilidad que le corresponde por el hecho de influir y actuar con una entidad en la sociedad.

## 3.1 Responsabilidad social

El empresario es un ciudadano, por lo que existen autores que especifican que para ser un buen empresario, desde el punto de vista social, se ha de ser, en primer término, un buen ciudadano y, como tal, antes de exigir derechos cumplir con sus obligaciones.

La responsabilidad social de la empresa requiere que se tenga en cuenta a todas las personas que forman parte del proceso del negocio, partiendo de los trabajadores, siguiendo por los profesionales que asesoren y colaboren en la gestión y acabando por las personas a las que va dirigido el producto o el servicio y que conviven en su entorno.

Has de tener en cuenta que, en el momento en que se habla de empresa, se hace referencia a una organización humana que se encuentra al servicio de un bien común (recuerda que el objeto de su existencia es cubrir las necesidades de un mercado). La empresa es una organización que, por lo que respecta a su estructura, difiere del concepto de negocio, que es puramente un objetivo personal e individual (obtener beneficio).

La empresa es una organización que influye en las relaciones que se establecen entre el Estado, la sociedad y ella misma, y constituye un factor de cooperación y coordinación de la sociedad. Además, su imagen es fundamental para que la comunidad la contemple como un colaborador en el incremento de las políticas medioambientales, de crecimiento económico y de fomento de los privilegios y las protecciones sociales.

### Ejemplo 4.2

Una empresa compra unos terrenos y se instala en una pequeña comunidad en la que no existen prácticamente industrias y su población debe desplazarse por malas carreteras y recorrer largas distancias para conseguir un empleo. En vista de que las actividades que llevará a cabo son muy contaminantes, instala sistemas de depuración y filtración para atenuar al máximo el impacto ambiental en la región. Además, realiza una política de contratación de mano de obra en la que un requisito preferente es el de formar parte de la población donde se encuentra.

Debido a su actividad, consigue que las administraciones de la comunidad autónoma vean con buen ojo que se mejoren las infraestructuras de comunicaciones, ya que existe una actividad productiva con futuro que las necesita para el desarrollo de la zona. Los servicios se incrementan, la población crece al necesitar más mano de obra de la que puede proporcionar y surgen nuevos negocios que prestan servicios a la población.

La empresa ha influido en la sociedad de su entorno de forma muy positiva: ha generado empleo, ha mejorado los ingresos económicos de las familias, ha conseguido infraestructuras inexistentes, ha propiciado la creación de nuevos servicios que no existían y se ha preocupado por el impacto ambiental poniendo los medios necesarios para que los vecinos no resultasen perjudicados. La empresa, gracias al modo en que se ha gestionado la implantación de sus instalaciones, posee una imagen positiva e incluso se ha ganado la gratitud de la población.

Un empresario que se considere como tal y que desee una actividad larga y fructífera ha de integrarse en la sociedad como un elemento más, comprometido con la sociedad que le rodea y el recurso humano que gestiona.

No es solo una cuestión de imagen: también se debe ser consciente de que, mediante la actividad empresarial, se modifican aspectos del entorno, como el trabajo, las posibilidades económicas de las familias, las estructuraciones y programaciones de la dedicación diaria a las obligaciones, las condiciones ambientales, las infraestructuras y la calidad de vida. Una buena gestión empresarial es necesaria para mantener un equilibrio entre las modificaciones que aporta y los beneficios que genera. La impresión general que ha de conseguir es que su existencia sea más beneficiosa que perjudicial. En definitiva, se puede definir la responsabilidad social de la empresa de la siguiente forma:

«La responsabilidad social consiste en lograr el éxito de la entidad de forma que se respeten los valores éticos, las personas, las comunidades y el medio ambiente en el entorno legal en el que la empresa desarrolla sus actividades».

## Valores de la empresa

El funcionamiento empresarial debe fijarse sobre la existencia de ciertos valores que son los cimientos que constituyen la base de la ideología y la política que marcará la actividad de la empresa, de forma que serán asumidos y desarrollados por todos los integrantes de la entidad.

Como características básicas se fijan las siguientes:

- Deben ser aceptados por la mayoría.
- Se tienen que encontrar presentes en todas las situaciones de la vida individual y social.
- Los cambios sociales modifican su existencia, generando la pérdida de vigencia de unos y la emergencia o evolución de otros.
- Es necesaria su existencia para la mejora de la convivencia.
- Deben aplicarse de forma práctica y no ser una mera teoría.

Su importancia se debe al hecho de que marcan la generación de normas básicas de la cultura de la empresa que se comparte entre todos, definiendo la forma de actuar y las estrategias que se seguirán. Así, se puede afirmar que:

- Generan el sistema de organización que más se adapta a la cultura de la empresa.
- Son la base de la misión y la visión empresarial.
- Fortalecen los compromisos de los directivos con los objetivos.
- Fomentan la motivación de los trabajadores.
- Promueven la formación continua de los empleados.
- Permiten asumir la responsabilidad social en la entidad.

Los valores no surgen espontáneamente. Como cualquier acción empresarial, deben ser fruto de la planificación. Existe un proceso de reflexión que responde a las siguientes fases:

### Establecimiento de los valores fundamentales

Se determinan teniendo en cuenta que han de responder a la actuación empresarial interna y externa, mostrándose como eficientes y socialmente aceptados los siguientes:

- **En el ámbito de la actividad económica:** eficiencia, rentabilidad y sostenibilidad.
- **En el ámbito humano:** respeto, responsabilidad, solidaridad, tolerancia y libertad.

### Estructuración de la escala de valores

Cuando se han establecido los valores fundamentales, debe crearse una escala en la que se le atribuya mayor o menor prioridad a cada uno de ellos. De esta forma, ante la decisión de tener que aplicar más de uno, se facilita la tarea por el cumplimiento de las prioridades de actuación.

### Comunicación

Todos los miembros de la empresa deben conocer su existencia y la prioridad, pudiendo realizarse mediante charlas, publicaciones o establecimiento de pautas de comportamiento.

### Ejecución del plan de actuaciones

Las relaciones que mantenga la empresa a nivel interno y externo tienen que ser coherentes con las premisas fijadas.

### Evaluación

Como cualquier acción en la empresa, es necesario mantener una evaluación que muestre la idoneidad del cumplimiento de los valores definidos en las actuaciones que realice la empresa.

## La misión de la empresa

La misión es la que define la identidad estableciendo el carácter y la personalidad. Permite esclarecer cuáles son los **clientes** potenciales y define los planes estratégicos que debe seguir en la actividad, definiendo las posibilidades de las posibles actuaciones en lo que respecta a los productos que ofrecerá, los mercados en los que actuará y el proceso de diversificación que deberá acometerse.

A la hora de determinar la misión de la empresa, se ha de dar respuesta a las siguientes cuestiones:

- ¿A qué productos o servicios se dedicará la actividad?
- ¿Qué diferencias tiene el negocio de los que existen en la competencia?
- ¿Qué principios y valores definen a la actividad?
- ¿Cómo tratará la empresa a los elementos que actúan en la actividad (empleados, clientes, proveedores y socios)?

Se establecen dos tipos de misión: la misión estrecha y la misión amplia.

- **Misión estrecha.** Se centra en pocos factores, es más concreta y focaliza el campo de acción, permitiendo un elevado grado de control en la aplicación y el desarrollo.
- **Misión amplia.** Contempla un elevado número de factores, es general y permite libertad en el desarrollo empresarial. Puede generar confusión en la aplicación y el crecimiento.

## La visión de la empresa

Es el segundo de los elementos que tienen influencia en la cultura de la empresa; define lo que la empresa se plantea en el futuro, es decir, lo que quiere ser. Se convierte en el elemento que fija la esencia del negocio, ya que es el reflejo de la imagen ideal del proyecto que el emprendedor ha creado y quiere llevar a cabo.

Para poder concretar la visión de la empresa debe definirse el propósito estratégico, que se caracteriza por:

- Plantea el reto que quiere alcanzar la empresa.
- Marca el camino que se seguirá hasta el final, manteniéndose estable con el paso del tiempo.
- Debe mostrarse como compromiso a cumplir por todos los miembros de la **organización**.

El propósito estratégico se centra siempre en los aspectos concretos que se han fijado someramente a la hora de establecer la visión de empresa. De este modo, pueden plantearse unas metas mucho más ambiciosas que permitan lograr un éxito total.

## 3.2 Responsabilidad legal

Con este término se engloban todas aquellas cuestiones relacionadas con el cumplimiento de la legislación vigente en las actividades de la empresa. Se trata de un primer nivel de responsabilidad que obliga al mantenimiento de una conducta aceptable en la sociedad.

### Ejemplo 4.3

En una empresa que pretende gestionar la calidad, la misión hay que definirla en términos de necesidades a satisfacer más que de productos a fabricar y vender.

### Ejemplo 4.4

Para establecer correctamente la visión de la empresa se deben establecer las directrices que definirán la actividad en los aspectos siguientes:

- Características de la oferta comercial de la empresa.
- Tipo de trabajador que ha de existir en la organización.
- Tener definidas las escalas de valores.
- Imagen que quiere tener la empresa en la sociedad.
- Establecer el plan estratégico (decisiones que ha de adoptar la empresa para lograr objetivos).





Figura 4.2

A lo largo de su vida, la empresa puede encontrarse en ciertas situaciones que la lleven a responder frente a terceros. Tal sería el caso, por ejemplo, de la satisfacción de una deuda contraída o del perjuicio ocasionado por su actividad. Existen dos tipos de responsabilidades (figura 4.2).

### Responsabilidad ilimitada

Establece que los bienes que han de responder ante las deudas contraídas por la entidad son los que corresponden a los de la propia entidad y los personales de los responsables.

### Responsabilidad limitada

Como su nombre indica, se encuentra limitada al capital, bienes y derechos que figuren a nombre de la empresa, sin que afecte a los bienes personales de los que integran la entidad.

Estos modelos de responsabilidad influyen de forma notoria en la elección de la forma jurídica que se tratará con profundidad en el próximo apartado.

## 3.3 Responsabilidad ética

Con este término se conoce el comportamiento que se lleva a cabo de una manera justa y equitativa con la sociedad y siempre con un grado de generosidad mayor del que prescribe la ley. Se refleja en el contenido de la escala de valores que se ha desarrollado en la entidad y que se ha de poner en práctica en la cultura empresarial.

La expresión, cada vez más habitual, se refiere a la manera en que una empresa actúa para conseguir sus objetivos. Su origen se halla en la necesidad de tener en cuenta ciertos elementos que no suelen tener una presencia clara en una planificación tradicional. Aun cuando pudiera parecer menor o incluso innecesaria, es muy importante para garantizar el desarrollo coherente de la empresa. Los elementos que forman parte de dicha cultura son los siguientes:

### En el ámbito ideológico

Son los factores que transmiten la cultura de la empresa.

- Valores entendidos como patrones de conducta.
- Creencias que sustentan los valores.
- Costumbres entendidas como comportamientos aceptados por la organización.

### En el ámbito sociológico

Son los que corresponden al comportamiento social.

- Adaptación del individuo a la organización.
- Estructura de los grupos que la forman.
- Reparto de papeles para alcanzar los objetivos.
- Tipo de liderazgo en la dirección de la organización.
- Técnicas de motivación individual y de grupo.

### En el ámbito tecnológico

Los factores que corresponden a los medios del desarrollo de la empresa.

- Sistema de organización del trabajo coherente con los objetivos.
- Instrumentos aplicados en la producción.
- Condiciones físicas del trabajo en orientación a la calidad y seguridad del desarrollo de la actividad.

## 3.4 Responsabilidad económica

La responsabilidad económica tiene una importancia vital. Aunque el objetivo de la empresa es obtener beneficios para los propietarios, no lo es explotar o destruir los recursos existentes, y mucho menos a los trabajadores y a los com-

Ejemplo 4.5

Hoy en día, muchas empresas destinan un porcentaje de sus beneficios a proyectos de ayuda a países subdesarrollados o de restauración, protección y mantenimiento de espacios naturales. Asimismo, también son numerosas las empresas que adoptan sistemas de producción respetuosos con el medio ambiente y utilizan envases que pueden reutilizarse o reciclarse, hecho que supone un ahorro considerable de materias primas.

petidores. Una empresa debe generar riqueza y distribuirla para contribuir a la consolidación y al aumento del estado del bienestar, así como a la sostenibilidad medioambiental.

3.5 Responsabilidad filantrópica

Representa al último de los niveles de responsabilidad, pero es el que requiere mayor grado de voluntariedad. Consiste en poner en marcha y financiar proyectos que la sociedad apruebe, con el objetivo de mejorar la calidad de vida de las personas y recuperar la degradación producida por las actividades del hombre en el medio ambiente y la naturaleza.

4. ELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA

Como ya se ha explicado en este mismo capítulo al hablar de los tipos de empresa, en función de la forma jurídica es posible distinguir entre empresas con personalidad física y empresas con personalidad jurídica.

Las formas jurídicas para crear una empresa son variadas y se diferencian, entre otros factores, por el número mínimo de socios necesario para su creación, por la responsabilidad

que adquieren los propietarios en el momento de la constitución de la empresa, por el capital mínimo necesario para su creación, por el régimen de tributación escogido, por el capital social que se requiere en el momento de constituir la empresa, etc.

En la figura 4.3 puedes ver los distintos tipos de forma jurídica que existen hoy en día y sobre los que profundizamos en este apartado.

4.1 Formas jurídicas con personalidad física

Empresario individual o autónomo

Se reconoce como tal a la persona física que realiza de forma habitual, personal, directa, por cuenta propia y fuera del ámbito de dirección y organización de otra persona una actividad económica o profesional a título lucrativo, dé o no ocupación a trabajadores por cuenta ajena.

Es la forma jurídica más simple y la que presenta una menor cantidad de formalidades para su constitución. La creación y la gestión de la empresa recaen sobre una sola persona.

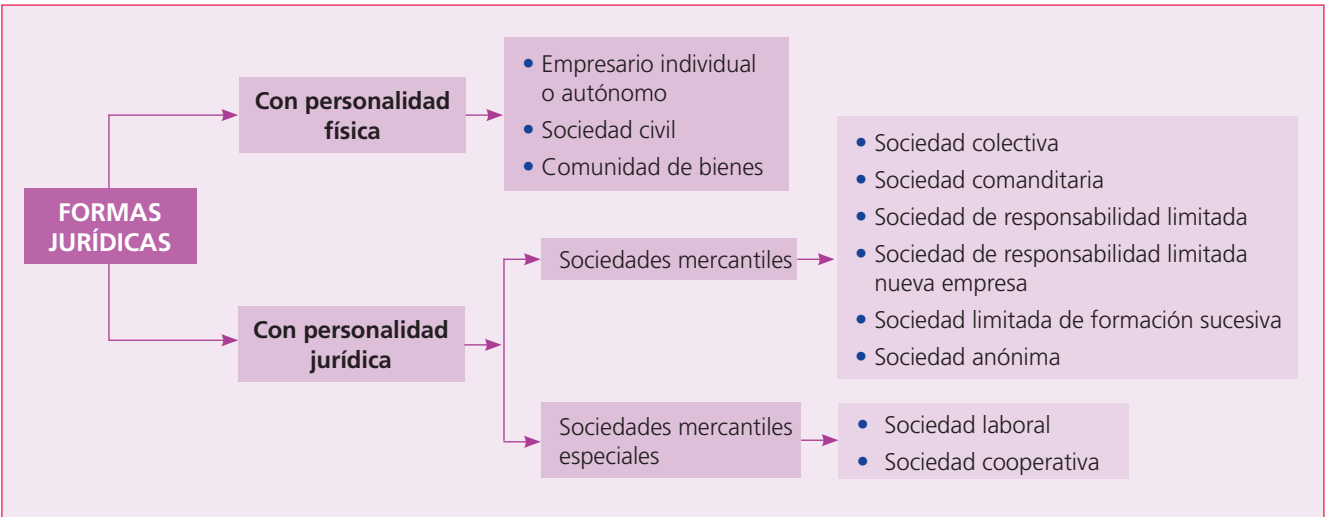


Figura 4.3

Según la legislación, puede constituirse como empresario individual cualquier persona mayor de 18 años, los menores de edad emancipados que tengan libre disposición de sus bienes y los menores o personas incapacitadas a través de sus representantes legales. La figura 4.4 resume las características que definen la forma jurídica de empresario individual.

La Ley 14/2013 ha creado la figura del **emprendedor de responsabilidad limitada** (se puede considerar como una variante del empresario individual), gracias a la cual las personas físicas que cumplan los requisitos necesarios podrán evitar que la responsabilidad derivada de las deudas de la empresa afecten a su vivienda habitual, siempre y cuando la misma no supere un determinado valor.

EMPRESARIO INDIVIDUAL O AUTÓNOMO	
<b>Responsabilidad</b>	Ilimitada (salvo que se constituya como emprendedor de responsabilidad limitada)
<b>Capital mínimo para su constitución</b>	No se requiere
<b>Número de socios</b>	No hay socios, solo el empresario
<b>Nombre</b>	Libre
<b>Tributación beneficios</b>	IRPF (impuesto sobre la renta de las personas físicas)
<b>Seguridad Social</b>	Régimen de autónomos
<b>Regulación</b>	Código de comercio en materia mercantil y Código Civil en materia de derechos y obligaciones

Figura 4.4

## Sociedad civil

Esta forma jurídica se basa en un contrato por el que dos o más personas ponen en común capital (dinero, bienes, industria), con el propósito de repartir entre ellos las ganancias. Estas ganancias (o las pérdidas) se reparten entre los socios en la proporción acordada por ellos. Este pacto o contrato que establecen los socios puede ser:

- **De carácter privado** (en este caso la sociedad tiene personalidad física y cada socio actúa en nombre propio).
- **De carácter público** (la sociedad tiene personalidad jurídica y debe ser inscrita en el Registro Mercantil).

La figura 4.5 resume las características que definen la forma jurídica de la sociedad civil.

SOCIEDAD CIVIL	
<b>Responsabilidad</b>	Ilimitada
<b>Capital mínimo para su constitución</b>	No se requiere
<b>Número de socios</b>	Mínimo de dos
<b>Nombre</b>	Libre, seguido de las siglas SCP (sociedad civil particular)
<b>Tributación beneficios</b>	IRPF (impuesto sobre la renta de las personas físicas)
<b>Seguridad Social</b>	Régimen de autónomos
<b>Regulación</b>	Código de comercio en materia mercantil y Código Civil en materia de derechos y obligaciones

Figura 4.5

## Comunidad de bienes

Esta forma jurídica se fundamenta en un contrato por el cual la propiedad de una cosa o de un derecho pertenece, de manera indivisa, a varias personas. Estos propietarios pueden aportar bienes pero nunca dinero o trabajo a la empresa.

La figura 4.6 resume las características que definen la forma jurídica de la comunidad de bienes.

COMUNIDAD DE BIENES	
<b>Responsabilidad</b>	Ilimitada
<b>Capital mínimo para su constitución</b>	No se requiere
<b>Número de socios</b>	Mínimo de dos
<b>Nombre</b>	Libre, seguido de la expresión <i>comunidad de bienes</i> o las siglas CB
<b>Tributación beneficios</b>	IRPF (impuesto sobre la renta de las personas físicas)
<b>Seguridad Social</b>	Régimen de autónomos los comuneros y Régimen General de la Seguridad Social los trabajadores
<b>Regulación</b>	Código de comercio en materia mercantil y Código Civil en materia de derechos y obligaciones

Figura 4.6

4.2 Formas jurídicas con personalidad jurídica

Sociedad colectiva

Constituye una sociedad mercantil de carácter personalista en la que todos los socios, en nombre colectivo y bajo una razón social, se comprometen a participar, en una proporción establecida, de los mismos derechos y obligaciones, respondiendo subsidiaria, personal y solidariamente de las deudas sociales. En este tipo de sociedad, la personalidad de cada socio posee una importancia fundamental, hasta el punto de que ninguno de ellos puede transmitir su participación en la sociedad sin acuerdo del resto.

En este tipo de sociedades pueden existir dos tipos de socios:

- **Socios colectivos.** Aportan capital a la sociedad en forma de bienes o de dinero y, generalmente, contribuyen a la gestión. Su responsabilidad es ilimitada y deben estar dados de alta en la Seguridad Social como autónomos.
- **Socios industriales.** Aportan trabajo y no tienen responsabilidad en la gestión. Su responsabilidad es limitada y también deben estar dados de alta como autónomos.

La figura 4.7 resume las características que definen la forma jurídica de sociedad colectiva.

SOCIEDAD COLECTIVA	
Responsabilidad	Socios colectivos: ilimitada Socios industriales: limitada
Capital mínimo para su constitución	No se requiere
Número de socios	Mínimo de dos
Nombre	Nombre y apellidos de los socios colectivos o de uno de ellos, más la expresión <i>y compañía</i> o su abreviatura <i>y Cía</i> ; o bien las siglas SC
Tributación beneficios	Impuesto de sociedades
Seguridad Social	Socios colectivos: régimen de autónomos
Regulación	Código de comercio

Figura 4.7

Sociedad comanditaria

Este tipo de sociedad puede contar con dos tipos de socios:

- **Socios colectivos.** Aportan capital y se encargan de gestionar la sociedad. Su responsabilidad es subsidiaria, solidaria e ilimitada y deben estar dados de alta en el régimen de autónomos.
- **Socios comanditarios.** Aportan exclusivamente capital y no están implicados en la gestión. Su responsabilidad queda limitada al capital aportado.

Existen dos tipos de sociedades comanditarias:

- **Sociedad comanditaria simple.** Debe tener al menos dos socios, uno comanditario y otro colectivo. Los socios colectivos aportan trabajo, dinero en efectivo u otra aportación económica; los comanditarios solo aportan capital.
- **Sociedad comanditaria por acciones.** Deben tener, como mínimo, un socio comanditario y otro colectivo. Los comanditarios hacen su aportación en acciones. La participación en los beneficios es proporcional a las acciones.

La figura 4.8 resume las características que definen la forma jurídica de sociedad comanditaria.

SOCIEDAD COMANDITARIA	
Responsabilidad	Socios colectivos: ilimitada Socios comanditarios: limitada al capital aportado
Capital mínimo para su constitución	Comanditaria simple: no se requiere Comanditaria por acciones: mínimo de 60.000 €
Número de socios	Mínimo de dos (uno colectivo y uno comanditario)
Nombre	Nombre y apellidos de los socios colectivos o de uno de ellos, más la expresión <i>y compañía</i> o su abreviatura <i>y Cía</i> ; o bien las siglas S. en C. o S. Com.
Tributación beneficios	Impuesto de sociedades
Seguridad Social	Socios colectivos: régimen de autónomos
Regulación	Código de comercio

Figura 4.8

## Sociedad de responsabilidad limitada

Se trata de un tipo de sociedad de carácter mercantil en el que la responsabilidad está limitada al capital aportado, que está integrado por las aportaciones que realizan todos los socios, dividido en participaciones sociales, indivisibles y acumulables. Únicamente podrán ser objeto de aportación social los bienes o derechos patrimoniales susceptibles de valoración económica, pero en ningún caso el trabajo o los servicios que pudieran realizar los socios.

Las participaciones sociales no tendrán el carácter de valores, ni podrán estar representadas por medio de títulos o de anotaciones en cuenta ni denominarse acciones. Su transmisión se formalizará en documento público.

La posesión de participaciones otorga diversos derechos: influencia en las decisiones de la junta general, participación en los beneficios de manera proporcional al valor de las participaciones y derecho de compra preferente de los socios que deseen abandonar la sociedad. La figura 4.9 resume las características que definen la forma jurídica de sociedad de responsabilidad limitada.

## Sociedad de responsabilidad limitada nueva empresa

Esta forma jurídica es una variable de la sociedad de responsabilidad limitada. Los aspectos que diferencian a estas dos formas jurídicas son los siguientes:

- El objeto social es genérico para permitir una mayor flexibilidad de las actividades empresariales sin necesidad de modificar los estatutos.
- Se pueden utilizar unos estatutos sociales orientativos que permitan agilizar los trámites de constitución.

La figura 4.10 resume las características que definen la forma jurídica de la sociedad de responsabilidad limitada nueva empresa.

## Sociedad limitada de formación sucesiva

La Ley 14/2013, de apoyo a los emprendedores, introduce esta nueva forma jurídica. Se trata de una sociedad de carácter mercantil, sin capital mínimo, de régimen idéntico al de las sociedades de responsabilidad limitada, excepto ciertas obligaciones tendentes a garantizar una

SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA	
<b>Responsabilidad</b>	Limitada al capital aportado
<b>Capital mínimo para su constitución</b>	3.000 €, desembolsados en el momento de la fundación. Está dividido en participaciones iguales, indivisibles y acumulables
<b>Número de socios</b>	Mínimo de uno (en este caso se denomina sociedad limitada unipersonal, SLU)
<b>Nombre</b>	Nombre elegido más las siglas SL (sociedad limitada) o SRL (sociedad de responsabilidad limitada)
<b>Tributación beneficios</b>	Impuesto de sociedades
<b>Seguridad Social</b>	Régimen General o de autónomos en función de si se ejercen funciones de dirección o de participación en el capital
<b>Regulación</b>	Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital Real Decreto 421/2015, de 29 de mayo, por el que se aprueban los Estatutos-tipo de las sociedades de responsabilidad limitada Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización

**Figura 4.9**

adecuada protección de terceros (por ejemplo, límites a la retribución de socios y administradores o bien responsabilidad solidaria de los primeros en caso de liquidación de la sociedad).

La única condición que debe cumplir este tipo de sociedad hasta que no alcance el capital mínimo de 3.000 euros consiste en dotar al menos el 20% del beneficio de cada ejercicio a una reserva legal.

Asimismo, puede repartir beneficios entre los socios, con ciertas limitaciones, y remunerar a los administradores, igualmente con algunas limitaciones. En caso de liquidación, los socios y administradores deben aportar el capital mínimo requerido (3.000 euros) si el patrimonio fuese insuficiente para pagar a los acreedores. La figura 4.11 resume las características que definen la forma jurídica de la sociedad de responsabilidad limitada de formación sucesiva.

SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA NUEVA EMPRESA	
Responsabilidad	Limitada al capital aportado
Capital mínimo para su constitución	Entre el mínimo de 3.000 € y el máximo de 120.000 €, en el momento de constituir la sociedad
Número de socios	Máximo de cinco en el momento de la constitución, que deben ser personas físicas
Nombre	Los dos apellidos y el nombre de uno de los socios fundadores seguidos de un código alfanumérico. También deberá figurar la indicación Sociedad Limitada Nueva Empresa o las siglas SLNE
Tributación beneficios	Impuesto de sociedades
Seguridad Social	Régimen General o de autónomos en función de si se ejercen funciones de dirección o de participación en el capital
Regulación	Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital Orden JUS/1445/2003, de 4 de junio, por la que se aprueban unos estatutos orientativos

Figura 4.10

## Sociedad anónima

Sociedad en la que el capital, dividido en partes iguales llamadas **acciones**, está integrado por las aportaciones de los socios, quienes no responden personalmente de las deudas sociales. La condición de accionista de una sociedad anónima otorga ciertos derechos:

- Influencia en las decisiones tomadas por la junta general de manera proporcional al número de acciones.
- Participación en los beneficios (dividendos).
- Derecho preferente de compra en el caso de que se produzca ampliación de capital.

La figura 4.12 resume las características que definen la forma jurídica de la sociedad anónima.

SOCIEDAD LIMITADA DE FORMACIÓN SUCESIVA	
Responsabilidad	Limitada al capital aportado
Capital mínimo para su constitución	No se requiere
Número de socios	Mínimo de uno
Nombre	Libre, debiendo figurar necesariamente la indicación Sociedad de Responsabilidad Limitada, Sociedad Limitada o sus abreviaturas SRL o SL
Tributación beneficios	Impuesto de sociedades
Seguridad Social	Régimen General o de autónomos en función de si se ejercen funciones de dirección o de participación en el capital
Regulación	Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital Real Decreto 421/2015, de 29 de mayo, por el que se aprueban los Estatutos-tipo de las sociedades de responsabilidad limitada Ley 14/2013, de 27 de septiembre, de apoyo a los emprendedores y su internacionalización

Figura 4.11

## Sociedad laboral

El hecho más característico de este tipo de forma jurídica es que más del 50% del capital social está en manos de los trabajadores, que prestan en la sociedad servicios retribuidos de forma directa y personal. Este tipo de sociedades disponen de ayudas financieras, como subvenciones o bonificaciones en los impuestos, como forma de facilitar el acceso de los trabajadores a los medios de producción. En cualquier sociedad laboral existen tres tipos de miembros:

- **Socios trabajadores.** Trabajan en la empresa por tiempo indefinido y a jornada completa. Son los propietarios de más del 50% del capital.
- **Socios no trabajadores.** Son propietarios de acciones o participaciones pero no tienen relación laboral.

SOCIEDAD ANÓNIMA	
<b>Responsabilidad</b>	Limitada a la aportación de cada socio
<b>Capital mínimo para su constitución</b>	60.000 €. Debe estar íntegramente suscrito en el momento en que se funda la sociedad y en un 25% desembolsado
<b>Número de socios</b>	Basta con un único socio (en ese caso se habla de sociedad anónima unipersonal, SAU)
<b>Nombre</b>	Libre, seguido de la expresión Sociedad Anónima o de sus siglas SA
<b>Tributación beneficios</b>	Impuesto de sociedades
<b>Seguridad Social</b>	Régimen General o de autónomos en función de si se ejercen funciones de dirección o de participación en el capital
<b>Regulación</b>	Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 julio, por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital

**Figura 4.12**

- **Trabajadores asalariados.** Trabajan en la sociedad pero no participan en su capital social. El número de horas trabajadas al año no podrá ser superior al 15% de las ejercidas por los socios trabajadores, excepto en aquellas sociedades de menos de 25 trabajadores, en las que el porcentaje máximo será del 25%.

Existen dos tipos de sociedades laborales: la sociedad anónima laboral (SAL) y la sociedad limitada laboral (SLL), cuyo funcionamiento se ajusta a lo dispuesto por las leyes para las sociedades anónimas y las sociedades limitadas, respectivamente.

La figura 4.13 resume las características que definen la forma jurídica de la sociedad laboral.

## Sociedad cooperativa

Es aquella forma jurídica en la que la sociedad está constituida por personas que se asocian, en régimen de libre adhesión y baja voluntaria, para realizar actividades empresariales encaminadas a satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas y sociales, con estructura y funcionamiento democrático. Se puede distinguir entre cooperativas de pri-

SOCIEDAD LABORAL	
<b>Responsabilidad</b>	Limitada a la aportación efectuada por cada socio
<b>Capital mínimo para su constitución</b>	Sociedad anónima laboral: mínimo de 60.000 € Sociedad limitada laboral: mínimo de 3.000 €
<b>Número de socios</b>	Mínimo de tres
<b>Nombre</b>	Nombre elegido seguido de las siglas SAL o SLL
<b>Tributación beneficios</b>	Impuesto de sociedades
<b>Seguridad Social</b>	Régimen General o de autónomos en función de si se ejercen funciones de dirección o de participación en el capital
<b>Regulación</b>	Ley 44/2015, de 14 de octubre, que regula las sociedades laborales. En todo aquello que no se contemple en esta norma, se regirá por la Ley de Sociedades de Capital

**Figura 4.13**

mer grado (que agrupan a personas físicas) y cooperativas de segundo grado (que agrupan a otras cooperativas).

La sociedad cooperativa se constituirá mediante escritura pública que deberá ser inscrita en el Registro de Sociedades Cooperativas, con lo que adquirirá personalidad jurídica.

Los estatutos fijarán el capital social mínimo con que puede constituirse y funcionar la cooperativa, que deberá estar totalmente desembolsado desde su constitución. El capital social estará constituido por las aportaciones de los socios y se realizarán en moneda de curso legal.

Este tipo de sociedades se rigen por los siguientes principios:

- No pueden depender de ninguna organización religiosa, sindical o política.
- Todos los socios tienen los mismos derechos y obligaciones.
- La distribución del excedente, llamado también **retorno cooperativo**, debe hacerse de forma proporcional a la participación de cada socio.



- Únicamente pueden ser socios las personas que trabajan en la cooperativa, quienes, además, aportan un capital.

En una sociedad cooperativa existen tres tipos de miembros:

- **Socios cooperativistas.** Tiene que haber un mínimo de tres personas físicas mayores de 16 años para las cooperativas de primer grado. Los que trabajan en la cooperativa tienen que estar dados de alta en la Seguridad Social, ya sea como autónomos o en el Régimen General.
- **Socios colaboradores.** Pueden ser personas físicas o jurídicas. Este tipo de socios aportan capital, que en ningún caso puede exceder el 45% del total de las aportaciones al capital social.
- **Asalariados.** Son trabajadores contratados por la cooperativa.

La figura 4.14 resume las características que definen la forma jurídica de la sociedad cooperativa.

SOCIEDAD COOPERATIVA	
Responsabilidad	Limitada (salvo que los estatutos dispongan lo contrario)
Capital mínimo para su constitución	Se fija en los estatutos
Número de socios	Cooperativas de primer grado: mínimo de tres Cooperativas de segundo grado: mínimo de dos
Nombre	Libre, acompañado de las siglas S.Coop.
Tributación beneficios	Impuesto de sociedades
Seguridad Social	Es decisión de los socios adoptar el Régimen General o el de autónomos, pero todos deben adoptar el mismo
Regulación	Ley 27/1999, de 16 de julio, de Cooperativas, sin perjuicio de las legislaciones que, en el ámbito de sus competencias, posean determinadas comunidades autónomas

Figura 4.14

## 5. PROCESO DE CONSTITUCIÓN Y TRÁMITES PARA CREAR UNA EMPRESA

### 5.1 Proceso de constitución

Corresponden a las **acciones** que deben realizarse para constituir una sociedad y se resumen en:

#### Solicitud de la certificación negativa

Como las sociedades no pueden utilizar nombres idénticos, es necesario asegurarse de que el nombre que hemos escogido no se encuentra en disposición de otra sociedad. Para comprobarlo se solicita la certificación negativa que ha de tramitarse, en el caso de sociedades mercantiles, en el Registro Mercantil Central, mientras que para cooperativas ha de realizarse en la Dirección General del Instituto de Fomento de la Economía Social, que depende del Ministerio de Trabajo.

El trámite debe realizarse antes de constituir la sociedad legalmente y se materializa en la elección de un nombre principal y dos alternativos. La forma en la que se realizará es mediante instancia y el plazo de respuesta suele ser de una semana.

El resultado tendrá una validez de dos meses para las sociedades mercantiles y de cuatro para las cooperativas. En el caso de no constituir legalmente la sociedad en el plazo de validez, debe renovarse el certificado emitido.

#### Calificación de sociedad laboral

Únicamente lo han de realizar aquellas empresas que vayan a constituirse como sociedad de economía social (véase el apartado dedicado a los modelos de empresas) y tiene como finalidad comprobar que los estatutos de constitución se encuentran dentro de la legalidad.

Se solicita en la delegación provincial de la administración autonómica del departamento de trabajo, antes de constituir la legalmente y con posterioridad a la redacción de los estatutos de constitución. Se realiza mediante la aportación del certificado negativo del nombre, el acta de la asamblea constituyente, el proyecto de estatutos y la relación de los promotores de la sociedad.

#### Escritura pública

Es el documento público, realizado ante notario, por el cual los fundadores y promotores manifiestan la voluntad de constituir la entidad. Se realizará con posterioridad a la



redacción de los estatutos de constitución y presentando la certificación negativa, así como el documento acreditativo de haber depositado el capital mínimo legalmente establecido.

El efecto es inmediato; a la salida de la notaria, la empresa ya está constituida.

## **Impuesto de transmisiones patrimoniales y actos jurídicos documentados**

Es el tributo que se tiene que liquidar en el Servicio Territorial de Economía y Hacienda de la comunidad autónoma que corresponda, en el plazo de 30 días a contar desde la realización de la escritura pública, mediante un impreso específico y una copia de la escritura de constitución. No obstante, la constitución de sociedades está exenta de pago, aunque se debe presentar la correspondiente liquidación.

### **CIF**

Se debe solicitar en la Agencia Tributaria correspondiente al domicilio fiscal de la sociedad, en el plazo de 30 días desde la firma de la escritura pública, aportando el impreso específico que se facilita en las mismas oficinas, una copia de la escritura pública de constitución y el DNI de quien lo solicita.

En el mismo acto queda asignado el número, que es la identificación empresarial fiscal (lo que para las personas físicas es el NIF).

## **Inscripción en el registro**

La inscripción de la empresa en el registro ha de realizarse, en el caso de sociedades mercantiles, en el Registro Mercantil del domicilio de la sociedad; las sociedades laborales, en el Registro de Sociedades Laborales de la comunidad autónoma, y las cooperativas, en el Registro General de Cooperativas.

Los plazos de realización varían en función del modelo de sociedad; mientras que es de un mes para las sociedades anónimas, en el caso de limitadas y laborales se amplía hasta dos meses desde la constitución. Se ha de presentar una copia de la escritura de constitución y la liquidación del impuesto de transmisiones patrimoniales.

Las sociedades laborales, además, han de aportar la certificación acreditativa de la calificación aportada, y en cooperativas, además, la declaración de la actividad a desarrollar. Los efectos son inmediatos.

## **5.2 Trámites administrativos**

Una vez que se han completado los pasos para la constitución de la empresa, hay que realizar los trámites administrativos que permitan empezar con la actividad. A continuación detallamos cuáles son estos trámites.

### **Fiscales**

#### **Declaración censal**

Debe llevarse a cabo antes del inicio de la actividad, en los casos de modificación de datos o de cese de la actividad. Se realiza en la Delegación de la Agencia Tributaria que corresponda al domicilio fiscal de la empresa. La documentación que se debe presentar es: primera copia de la escritura en el caso de las sociedades, el número de identificación fiscal y el impreso 036 (en el caso de las sociedades) o el 037 (en el caso de los empresarios individuales).

#### **Impuesto sobre actividades económicas**

Es un tributo derivado del ejercicio, en el territorio nacional, de actividades empresariales, profesionales o artísticas, se realicen o no en local determinado y se encuentren o no especificadas en las tarifas del impuesto.

La solicitud de alta en el impuesto ha de efectuarse en la Administración de la Agencia Tributaria correspondiente al domicilio de la actividad. La liquidación y la recaudación se llevarán a cabo en el ayuntamiento. Algunos ayuntamientos y diputaciones tienen la competencia en el trámite de alta de este impuesto.

La documentación que se debe presentar es el impreso oficial para cuota municipal, modelo 840; el impreso 036/037 de alta en el censo y el NIF de la empresa. Están exentos de este impuesto, desde el año 2003, las empresas cuya cifra de negocios del ejercicio anterior sea inferior a un millón de euros y las empresas de nueva creación durante los dos primeros ejercicios. Los empresarios individuales están totalmente exentos.

### **Laborales**

#### **Afiliación y número de la Seguridad Social**

La afiliación es un acto administrativo mediante el cual la Tesorería General de la Seguridad Social reconoce la condición de incluida en el Sistema de Seguridad Social a la persona física que por primera vez realiza una actividad

determinante de su inclusión en su ámbito de aplicación. La Tesorería General de la Seguridad Social asignará un número de Seguridad Social a cada ciudadano para su identificación en sus relaciones con ella. Asimismo se asignará a los beneficiarios de pensiones u otras prestaciones del Sistema. La solicitud de número de Seguridad Social se formula en el modelo TA.1 "Solicitud de filiación/Número de Seguridad Social".

La solicitud de afiliación (modelo TA.1) se dirigirá a la Dirección Provincial de la Tesorería General de la Seguridad Social o administración de la misma provincia en que esté domiciliada la empresa en que presta servicios el trabajador por cuenta ajena o asimilado o en la que radique el establecimiento del trabajador autónomo. Las solicitudes de afiliación deben formularse con carácter previo al inicio de la prestación de servicios del trabajador por cuenta ajena o de la actividad del trabajador por cuenta propia.

- **Alta en el régimen de la Seguridad Social.** La obligación de cotizar, dentro de lo que es el Régimen General, nace desde el comienzo de la prestación del trabajo y no se interrumpe mientras dura la relación laboral entre el empresario y el trabajador. Incluso subsiste en las situaciones de incapacidad temporal, riesgo durante el embarazo o la lactancia natural, disfrute de los períodos de descanso por maternidad y paternidad o de los períodos de prueba del trabajador.

La obligación de cotizar termina al finalizar la prestación de trabajo, siempre que se presente el parte de baja del trabajador dentro de los seis días naturales siguientes. Si la baja del trabajador se presenta después de esos seis días de plazo, la obligación de cotizar continúa hasta el día en que la Tesorería General de la Seguridad Social conozca el cese en el trabajo, salvo que los interesados prueben que dicho cese se produjo con anterioridad.

A los efectos del Régimen Especial de Trabajadores Autónomos, se entenderá como trabajador por cuenta propia o autónomo aquel que realiza de forma habitual, personal y directa una actividad económica a título lucrativo, sin sujeción por ella a contrato de trabajo y aunque utilice el servicio remunerado de otras personas, sea o no titular de empresa individual o familiar.

- **Inscripción de la empresa.** La inscripción es el acto administrativo por el que la Tesorería General de la Seguridad Social asigna al empresario un número para su identificación y control de sus obligaciones en el respectivo Régimen del Sistema de la Seguridad Social. Dicho número es considerado como primero y principal

Código de Cuenta de Cotización. La solicitud se realizará en el modelo TA.6.

La documentación que se debe presentar es:

- **Empresario individual.** Modelo oficial de solicitud, documento identificativo del titular de la empresa, empresario individual o titular del hogar familiar y documento emitido por el Ministerio de Economía y Hacienda asignando el número de identificación fiscal en el que conste la actividad económica de la empresa (no se requiere este documento para el Régimen Especial de Empleados del Hogar).
- **Empresario colectivo y sociedades españolas.** Los documentos indicados en el párrafo anterior y, además, la escritura de constitución debidamente registrada o certificado del registro correspondiente (libro de actas en el caso de comunidades de propietarios), una fotocopia del DNI o NIE de quien firma la solicitud de inscripción y el documento que acredite los poderes del firmante si no están especificados en la escritura.
- **Empresario colectivo y sociedades extranjeras.** Si establecen el centro de trabajo en España, deben presentar los documentos indicados en el párrafo anterior en los casos de sucursales y empresas que trasladan su domicilio a España. Si no establecen el centro de trabajo en España: los documentos que presenta un empresario individual y fotocopia de las escrituras de constitución de la empresa extranjera con certificado de estar inscrita en el registro correspondiente o el equivalente exigido por su legislación para empresas de la Unión Europea; o bien los documentos que presenta una empresa individual y certificado expedido por el cónsul español de su autorización y constitución legal en su país (en el caso de terceros países).
- **Comunicación de apertura del centro de trabajo.** Constituida la sociedad o decidida por el empresario la iniciación de su actividad, se deberá proceder a la comunicación de apertura del centro de trabajo, a efectos del control de las condiciones de seguridad y salud laboral. Se presenta en la Dirección Provincial del Ministerio de Empleo y Seguridad Social, para Ceuta y Melilla, o en la unidad correspondiente de la comunidad autónoma.
- **Alta de los contratos de trabajo.** Este trámite consiste en realizar la legalización o alta de los contratos de trabajo de los trabajadores por cuenta ajena. Se presenta en el Servicio Público de Empleo Estatal (SEPE).

## Libro de visitas

En la Inspección Provincial de Trabajo se debe adquirir el llamado **libro de visitas**, un libro de carácter obligatorio para las empresas en el que se anotan las diligencias que practiquen los inspectores de trabajo tras el resultado de las visitas realizadas a la empresa.

## Licencias municipales

Uno de los trámites necesarios para iniciar la actividad de la empresa es la solicitud de las licencias pertinentes en función del tipo de actividad de la empresa. Estas solicitudes se deberán realizar en el ayuntamiento del municipio en el cual la empresa ejercerá su actividad.

Entre los tipos de licencias más habituales se encuentran:

- **Licencia de actividades e instalaciones y obras.** Para el inicio de actividad en un determinado local (bien sea este un local comercial, un almacén, una oficina, una vivienda, etc.) será necesaria la obtención de la correspondiente licencia urbanística municipal, aprobada por el ayuntamiento donde se ubique el establecimiento.
- **Licencia de funcionamiento.** La licencia de funcionamiento tiene por objeto autorizar la puesta en uso de los edificios, locales o instalaciones, previa constatación de que han sido efectuados de conformidad a las condiciones de la licencia de actividades e instalaciones y de que se encuentran debidamente terminados y aptos, según las condiciones urbanísticas, ambientales y de seguridad de su destino específico. Está sujeto a licencia de funcionamiento el ejercicio de toda actividad considerada como calificada y la puesta en marcha de toda instalación, para la que se haya otorgado licencia.

## Registros

- **Inscripción en el Registro de la Propiedad Inmobiliaria.** Inscripción o anotación de los actos y contratos relativos al dominio y demás derechos reales sobre bienes inmuebles. Este registro puede efectuarlo el que adquiera un inmueble, lo transmita, tenga interés en asegurarlo, o quien ostente la representación de cualquiera de ellos. La formalización de este trámite se lleva a cabo en el registro de la propiedad en cuya circunscripción radica el inmueble.

- **Registro de signos distintivos.** Tener registrada una denominación social en el Registro Mercantil no supone que el nombre esté protegido jurídicamente como marca, debido a que son dos registros independientes. Para tener protección jurídica de una marca o nombre comercial es necesario registrarla en la Oficina Española de Patentes y Marcas.
- **Registro de ficheros de carácter personal.** Es un trámite que se realiza en la Agencia Española de Protección de Datos (AEPD), que es la encargada de velar por el cumplimiento de la legislación sobre protección de datos y controlar su aplicación, en especial en lo relativo a los derechos de información, acceso, rectificación, oposición y cancelación de datos. Si la nueva empresa va a gestionar datos de carácter personal, el emprendedor deberá tener en cuenta las obligaciones de la Ley Orgánica de Protección de Datos ya que es el propio emprendedor el responsable de los ficheros. Una de sus obligaciones como responsable será el de inscribir dichos ficheros de carácter personal en el Registro General de Protección de Datos.

## 5.3 Trámites por Internet

El Centro de Información y Red de Creación de Empresas (CIRCE), dependiente del Ministerio de Industria, Energía y Turismo, es un sistema de información que permite realizar de forma telemática los trámites de constitución y puesta en marcha de determinadas sociedades mercantiles en España.

Los tipos de sociedades que se pueden crear a través de CIRCE (<http://www.ipyme.org/es-ES/CreacionTelematica/Paginas/CIRCE.aspx>) son los siguientes: sociedad limitada nueva empresa (SLNE), sociedad de responsabilidad limitada (SRL o SL) y empresario individual (autónomo).

El sistema CIRCE facilita la creación de una empresa a través de acuerdos y comunicaciones con todos los organismos y administraciones que intervienen en el proceso de constitución de empresas.

El emprendedor únicamente deberá cumplimentar el Documento Único Electrónico (DUE), que engloba multitud de formularios, y CIRCE, de forma automática, realizará todos los trámites necesarios para constituir la empresa comunicándose con todos los organismos implicados (Agencia Tributaria, Seguridad Social, Registro Mercantil, notaría, etc.).

Para la cumplimentación del DUE, el emprendedor tiene dos alternativas:

- Acudir a un punto de atención al emprendedor (PAE), donde se le asesorará en todo lo relacionado con la definición de su proyecto empresarial y se le permitirá iniciar los trámites de constitución de la empresa.
- Iniciar los trámites rellenando el DUE a través del portal CIRCE, para lo que es necesario disponer de un certificado electrónico.

Este sistema de creación de una empresa a través del CIRCE agiliza el proceso de creación, reduce el número de desplazamientos a los distintos organismos y facilita la comunicación entre los diferentes organismos competentes acelerando de esta manera el proceso.

## 6. FOMENTO A LA CREACIÓN DE EMPRESAS

Las Administraciones públicas disponen de servicios de ayuda y fomento a emprendedores, como por ejemplo los denominados **viveros de empresas**, aunque existen muchos otros medios. La creación de micro y miniempresas se ve como un elemento fundamental en el desarrollo de las economías de las zonas y países. Desde la Unión Europea, pasando por los Gobiernos de los países y finalizando en los organismos estatales, autonómicos y locales, se han creado estos servicios que actúan de forma conjunta con la finalidad de apoyar y colaborar con los nuevos emprendedores en el estudio, la planificación y la puesta en marcha de las ideas. Los viveros de empresas han sido definidos por la Unión Europea como:

«Espacio físico especialmente diseñado para acoger empresas de nueva creación donde los **emprendedores** pueden disponer de instalaciones y servicios a precios más reducidos que los de mercado».

Los servicios que habitualmente ofrecen estos viveros son los siguientes:

- **Infraestructura.** Se materializa en locales privados equipados con mobiliario, instalaciones eléctricas y de comunicaciones y climatización.
- **Servicios comunes.** Recepciones, control de los accesos, administración, Internet, reprografía, limpieza, seguridad, aparcamientos, correo, etc.

- **Asesoramiento y formación.** Para la creación y la gestión, comercio exterior, gestión de calidad, aspectos técnicos, jurídicos, fiscales, etc.

También existen otros servicios, diferentes al vivero de empresas, orientados a la formación, la ayuda, el asesoramiento, la planificación y la ejecución de ideas de emprendedores que, a través de portales de Internet, permiten el acceso y la actuación en línea, así como oficinas de atención y trabajo.

Estos medios puedes encontrarlos a través de servicios estatales como el CIRCE o los servicios de emprendedores de las comunidades autónomas y las entidades locales.

## 7. LA IMAGEN CORPORATIVA

En apartados anteriores se ha hecho referencia a la misión y a la visión de la empresa como elementos que forman la cultura corporativa, que es la esencia de la empresa.

Pero para que el desarrollo sea óptimo es necesario transmitirla al entorno de la entidad. La forma en que es posible realizarlo es mediante la imagen corporativa, que es la imagen que socialmente existe de lo que significa la empresa en el entorno socioeconómico.

Le empresa ha de diseñar una imagen que sea atractiva al público y que consiga transmitir la cultura empresarial al exterior, pero se debe tener en cuenta que es una variable no controlable por la empresa.

Existen elementos como los medios de comunicación, asociaciones de **consumidores** y todos aquellos que hacen referencia a lo explicado en el capítulo 2 cuando se trató el microentorno y que se definieron como grupos de interés que actúan directamente en la imagen de la entidad y que escapan del diseño que se realice de la propia imagen. Las funciones que desarrolla la imagen corporativa se resumen en las siguientes:

- **En el ámbito externo:**
  - Da a conocer la cultura empresarial.
  - Proporciona prestigio y, en consecuencia, notoriedad.
  - Fortalece la posición de los productos o servicios en el mercado.
  - Crea una opinión pública de la empresa positiva.

- Ayuda en la labor de **marketing** que se realice.

- **En ámbito interno:**

- Mejora la calidad de la **organización**.
- Incrementa la productividad y el rendimiento personal.
- Crea canales de participación.
- Incrementa el nivel de compromiso de los directivos.

Como ocurre con cualquier otra de las actividades de la empresa, el objetivo de tener una buena imagen corporativa no puede ser fruto del azar, ha de estar planificado.

Para realizar la tarea de forma eficiente es necesario realizar un plan de identidad corporativa que sea diseñado por la dirección de la empresa y ejecutado por el departamento de **marketing** para conseguir que, de forma gráfica, se transmita, a toda la sociedad y, por tanto, a los futuros clientes, la identidad de la empresa que se ha creado mediante la cultura empresarial.

## ESQUEMA RESUMEN: CREACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE LA EMPRESA

### TIPOS DE EMPRESA

- |                           |   |
|---------------------------|---|
| • SECTOR DE ACTIVIDAD     | • DEL PRIMARIO<br>• DEL SECUNDARIO<br>• DEL TERCIARIO                       |
| • TAMAÑO                  | • MICROEMPRESA<br>• PEQUEÑA EMPRESA<br>• MEDIANA EMPRESA<br>• GRAN EMPRESA  |
| • FORMA JURÍDICA          | • EMPRESA CON PERSONALIDAD FÍSICA<br>• EMPRESA CON PERSONALIDAD JURÍDICA    |
| • FUNCIÓN BÁSICA          | • EMPRESAS PRODUCTORAS<br>• EMPRESAS DE SERVICIOS<br>• EMPRESAS COMERCIALES |
| • TITULARIDAD DEL CAPITAL | • PÚBLICA<br>• PRIVADA<br>• MIXTA   |

ESQUEMA RESUMEN: CREACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE LA EMPRESA

RESPONSABILIDAD DEL EMPRESARIO

- SOCIAL
- LEGAL
- ÉTICA
- ECONÓMICA
- FILANTRÓPICA

FORMAS JURÍDICAS

- |   |  |  |
|---|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• CON PERSONALIDAD FÍSICA</li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>• EMPRESARIO INDIVIDUAL</li><li>• SOCIEDAD CIVIL</li><li>• COMUNIDAD DE BIENES</li></ul> |  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• CON PERSONALIDAD JURÍDICA</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• SOCIEDADES MERCANTILES</li></ul>   | <ul style="list-style-type: none"><li>• SOCIEDAD COLECTIVA</li><li>• SOCIEDAD COMANDITARIA</li><li>• SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA</li><li>• SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA NUEVA EMPRESA</li><li>• SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA DE FORMACIÓN SUCESIVA</li><li>• SOCIEDAD ANÓNIMA</li></ul> |
|   | <ul style="list-style-type: none"><li>• SOCIEDADES MERCANTILES ESPECIALES</li></ul>  | <ul style="list-style-type: none"><li>• SOCIEDAD LABORAL</li><li>• SOCIEDAD COOPERATIVA</li></ul>  |

## ESQUEMA RESUMEN: CREACIÓN Y PUESTA EN MARCHA DE LA EMPRESA

### TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

- PROCESO DE CONSTITUCIÓN
  - CERTIFICACIÓN NEGATIVA
  - CALIFICACIÓN SOCIEDAD LABORAL
  - ESCRITURA PÚBLICA
  - IMPUESTO DE TRANSMISIONES
  - CIF
  - INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO
- TRÁMITES ADMINISTRATIVOS
  - FISCALES
    - DECLARACIÓN CENSAL
    - IMPUESTO SOBRE ACTIVIDADES ECONÓMICAS
  - LABORALES
    - AFILIACIÓN Y NÚMERO DE LA SEGURIDAD SOCIAL
    - ALTA EN EL RÉGIMEN DE LA SEGURIDAD SOCIAL
    - INSCRIPCIÓN DE LA EMPRESA
    - COMUNICACIÓN DE APERTURA DEL CENTRO DE TRABAJO
    - ALTA DE LOS CONTRATOS DE TRABAJO
  - LIBRO DE VISITAS
  - LICENCIAS MUNICIPALES
    - LICENCIA DE ACTIVIDADES E INSTALACIONES Y OBRAS
    - LICENCIA DE FUNCIONAMIENTO
  - REGISTROS
    - INSCRIPCIÓN EN EL REGISTRO DE LA PROPIEDAD INMOBILIARIA
    - REGISTRO DE SIGNOS DISTINTIVOS
    - REGISTRO DE FICHEROS DE CARÁCTER PERSONAL

## EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN

**Responde a las siguientes preguntas tipo test marcando la opción correcta.**

**4.1** Se considera que una empresa mediana tiene:

- a) Entre 10 y 49 trabajadores.
- b) Entre 50 y 249 trabajadores.
- c) Más de 250 trabajadores.

**4.2** Las formas jurídicas de empresa con personalidad física son:

- a) Empresario individual, sociedad civil y sociedad comanditaria.
- b) Empresario individual, sociedad comanditaria y sociedad de responsabilidad limitada.
- c) Empresario individual, sociedad civil y comunidad de bienes.

**4.3** El capital mínimo para constituir una sociedad de responsabilidad limitada es de:

- a) 3.000 €.
- b) 30.000 €.
- c) No se requiere un capital mínimo.

**Responde a las siguientes cuestiones.**

**4.4** Un concesionario de vehículos con 15 trabajadores tiene en su cartera de clientes a toda la provincia. En su día se constituyeron como sociedad anónima, formándola tres socios personas físicas. Clasifica esta empresa por todos los criterios de clasificación.

**4.5** ¿En qué consiste la responsabilidad social de la empresa?

**4.6** ¿En qué consiste la responsabilidad económica? Explícalo.

**4.7** Completa este cuadro con las características que definen la forma jurídica de empresario individual o autónomo.

EMPRESARIO INDIVIDUAL O AUTÓNOMO	
Responsabilidad	
Capital mínimo para su constitución	
Número de socios	
Nombre	
Tributación beneficios	
Seguridad Social	
Regulación	

**4.8** ¿Cómo define la Unión Europea los viveros de empresas?

Cuando acabes estos ejercicios, realiza el caso práctico que encontrarás en la página 78. Al final del libro tienes las soluciones a estos ejercicios y, también, al caso práctico. Si has cometido errores, repasa de nuevo el capítulo antes de seguir con el estudio.



**Acciones:** partes proporcionales e iguales del capital de una sociedad anónima. El número de acciones que una persona posee en una empresa determina su participación en los beneficios y su capacidad de control.

**Activo de la empresa:** conjunto de bienes y derechos que son propiedad de la empresa, que se aplican con la finalidad de obtener beneficios.

**Activo:** bienes y derechos que posee la empresa.

**Ánimo de lucro:** voluntad de obtener beneficio económico.

**Aprovisionamiento:** adquisición de mercancías y bienes necesarios para la actividad de la empresa.

**Asertividad:** habilidad para expresar las ideas y las opiniones propias, respetando las de los demás, y opinando de forma adecuada en cada momento. Capacidad para decir NO sin resultar agresivo.

**Asiento contable:** cada una de las anotaciones o registros que se hacen en un libro de contabilidad con la finalidad de registrar un hecho económico.

**Balance de situación:** balance que se realiza para reflejar la situación económica-financiera de un momento determinado de la empresa.

**Beneficio:** diferencia entre los ingresos obtenidos y los gastos que se han generado.

**Bienestar económico:** situación en la que se encuentran las personas o las familias según los ingresos y la liquidez (es decir, el dinero disponible).

**Capacidad de obrar:** potestad que tiene una persona física o jurídica para realizar diversas operaciones con los bienes que le son propios.

**Capitalización:** captación de fondos que permitan realizar operaciones de adquisición y creación de una empresa. Pueden provenir de personas físicas o jurídicas.

**Ciclo de vida de un producto:** sucesión de etapas por las que pasa un producto o servicio desde su introducción hasta su agotamiento o decadencia de sus ventas.

**Cliente:** persona o entidad que adquiere o necesita un producto o servicio ofrecido por nuestra entidad, adquiriéndolo para transformarlo o utilizarlo en su proceso de actividad.

**Competencia profesional:** capacidad para realizar las funciones y tareas requeridas en el lugar de trabajo, incluyendo entre ellas la capacidad de anticipación a los problemas y de evaluación de las consecuencias del propio trabajo para la empresa.

**Consumidor:** persona que adquiere el bien para uso propio o consumo.

**Coste de oportunidad:** rendimiento que se hubiera obtenido de la aplicación de los fondos a una inversión diferente a la realizada o, lo que es lo mismo, aquella cosa a la cual es preciso renunciar para conseguir otra.

**Costes fijos:** gastos que tiene la empresa de forma regular sin que por producir o dejar de hacerlo varíen en su importe. Por ejemplo, el alquiler del local.

**Costes totales:** suma de costes fijos y variables.

**Costes variables:** gastos que tiene la empresa debido a la actividad mayor o menor variando el importe. Por ejemplo, el consumo de electricidad.

**Cuentas de resultados:** se usan para registrar utilidades o pérdidas, productos o gastos y que al terminar el ejercicio se saldan por la cuenta de pérdidas y ganancias.

**Cuota de mercado:** participación en el mercado de un determinado producto de una empresa. Se calcula dividiendo el total de ventas de la empresa o demanda de marca entre el total de ventas del producto por parte de todas las empresas o demanda de mercado.

**Efectivo:** son los instrumentos que se utilizan como medio de cambio que puede convertirse en dinero de forma inmediata.

**Eficiencia:** administración óptima de los recursos utilizados en la empresa para cumplir con los objetivos que se han programado. Obtención del máximo rendimiento con el mínimo de recursos.

**Ejercicio económico:** período de tiempo de referencia en que la empresa realiza las actividades; a nivel económico, se establece que es el año natural.

**Elementos de un contrato:** todos los factores que, interviniendo en el acto de voluntad de contratar, lo dotan de personalidad jurídica: personales (las personas que libremente suscriben el acuerdo), reales (los bienes y servicios sobre los cuales se toma el acuerdo y la manera de transmitirlo o prestarlo) y formales (forma en que se ha de representar el acuerdo).

**Empatía:** capacidad para identificarse con otras personas o grupos de personas, comprendiendo sus necesidades y compartiendo su estado de ánimo. Ponerse en el lugar de otro.

**Emprendedor:** persona o grupo de personas que tienen la intención de poner en marcha un proyecto.

**Empresario:** persona física o jurídica que, por sí misma o por medio de sus representantes, ejerce y desarrolla una actividad empresarial.

**Enajenación:** acción por la que se realiza toda clase de ventas, traspasos y transferencias de la propiedad de los bienes o productos de la empresa.

**Escalonamiento logístico:** sistema de transporte de materiales que fija las dimensiones críticas de los lotes de mercancías a transportar para optimizar los costes de transporte y almacenaje.

**Estatutos de constitución:** artículos en los que se establecen normas de funcionamiento y condiciones en la escritura de constitución de una sociedad.

**Estrategia:** planificación de la adaptación y aplicación de los recursos disponibles para alcanzar los objetivos deseados de forma eficiente.

**Existencias:** mercancías que hay en la empresa y de las que ha hecho acopio mediante su sistema de almacenamiento.

**Factores de producción:** elementos que se utilizan en la actividad empresarial para conseguir el objetivo final.

**Flujo:** intercambio de bienes y servicios entre agentes económicos (personas, empresas, administraciones, etc.).

**Gasto:** importes que han de satisfacerse por la adquisición de prestaciones de servicios, compra de bienes y utilización de recursos.

**Ingreso:** importes que entren en la empresa como consecuencia de las actividades comerciales.

**Inmovilizado:** parte de los activos de la empresa invertida de forma permanente. Puede ser de tres clases: material, inmaterial y financiero.

**Intangible:** que no se puede percibir con los sentidos.

**IRPF:** impuesto sobre la renta de las personas físicas.

**Libro diario:** registro cronológico de las operaciones contables que muestra los nombres de las cuentas, los cargos y abonos que en ellas se realizan, así como cualquier información complementaria que se considere útil para apoyar la correcta aplicación contable de las operaciones realizadas.

**Libro mayor:** registra todas las transacciones anotadas en el diario principal, así como las cuentas individuales o colectivas de los bienes materiales, derechos y créditos que integran el activo, las deudas y obligaciones que forman el pasivo, el capital y superávit de los gastos y productos, las ganancias y pérdidas y, en general, todas las operaciones de una empresa.

**Marketing:** proceso de planificación, ejecución de políticas de producto, precio, distribución y comunicación de productos para generar intercambios que beneficien a las personas y las empresas.

**Morosidad:** incumplimiento de la obligación de efectuar un pago en la fecha de su vencimiento. En el caso de que un cliente incurra en morosidad, el acreedor le podrá cobrar intereses de demora por el tiempo que se retarden los pagos.

**Negociación comercial:** proceso de interacción social mediante el cual dos o más agentes económicos con diferentes intereses comerciales tratan de llegar a un acuerdo que satisfaga a todas las partes.

**Neto patrimonial:** valor patrimonial de una empresa y, por tanto, los recursos propios. Se calcula restando el pasivo total del pasivo exigible. Está formado por recursos propios y por el pasivo no exigible.

**Normalización contable:** proceso que tiende a la adopción de métodos y prácticas contables homogéneas que permiten que la información contable sea comparable y comprensible para todos los usuarios e interesados del mismo ámbito legal y geográfico.

**Obsolescencia:** cualidad por la cual un objeto queda en desuso y no es aceptado por la población.

**Organización:** sistema diseñado para alcanzar metas y objetivos mediante recursos humanos y materiales.

**Pasivo:** obligaciones contraídas por la empresa con terceros.

**Patrimonio neto:** obligaciones que la empresa tiene con los propietarios. Hace referencia al capital aportado por ellos.

**Personalidad jurídica:** aquella por la cual se reconoce a una persona, entidad, asociación o sociedad mercantil la capacidad suficiente para contraer obligaciones y realizar actividades que generen plena responsabilidad frente a sí mismo o a terceros.

**Planificación empresarial:** proceso racional y sistemático que tiene como objetivo prever, organizar y utilizar los recursos escasos con los que cuenta la empresa para alcanzar los objetivos y las metas propuestos en un tiempo y espacio determinados.

**Prosperidad:** curso favorable de las cosas; buena suerte o éxito en lo que se emprende, sucede u ocurre.

**Proveedor:** persona o empresa que ofrece productos que necesitamos, actuando como clientes al adquirirlos.

**Quiebra:** situación en que el exigible total es mayor que el activo, de forma que la empresa no tiene posibilidades de hacer frente a todas sus obligaciones.

**Razón social:** nombre que utiliza una entidad con personalidad jurídica.

**Red logística:** es la estructura que diseña la empresa para llevar sus productos hasta su punto de destino, formada por los diferentes almacenes y medios de transporte utilizados.

**Remisión Electrónica de Documentos (RED):** permite el intercambio de información y documentación, con total seguridad y garantía, entre la Tesorería General de la Seguridad Social y los usuarios.

**RETA:** Régimen de Trabajadores Autónomos. Es el régimen de cotización para los trabajadores que realizan sus actividades por cuenta propia.

**Seguridad Social:** sistema público que tiene el objetivo de proteger a las personas incluidas en su campo de aplicación y a los familiares a su cargo en determinados riesgos o contingencias (enfermedades, accidentes, muertes, jubilaciones, maternidad, etc.) que les pueden ocasionar situaciones de necesidad.

**Sinergia:** integración de sistemas que generan un objeto nuevo.

**Staff:** unidad de soporte formada por expertos que asesoran en una especialidad a los directivos o responsables sin tener autoridad en la organización.

**Stocks:** mercaderías que se encuentran en poder de la empresa, sea cual sea su destino final. La mayor parte del *stock* suele estar depositado en los almacenes.

**Suspensión de pagos:** situación en la que la empresa tiene que suspender temporalmente los pagos por falta de liquidez producida por falta de ventas. Una vez realizadas las ventas, la empresa puede volver a una situación normal.

**Tasa anual efectiva (TAE):** tipo de interés efectivo anual por el cual se mide el coste total de una operación financiera.

**TIC:** tecnologías de la información y la comunicación.

**Tráfico empresarial:** movimientos que realiza la empresa en el desarrollo de la actividad.

**Valor patrimonial:** es el total que suma el patrimonio de la sociedad; es decir, el capital, más las reservas, más los beneficios no distribuidos.

**Ventaja competitiva:** aspecto, ya sea menor coste o mayor calidad, en el que una empresa es superior al resto, reconocido por el resto de empresas y que se mantiene a medio o largo plazo.

**Viabilidad de un proyecto:** evaluación positiva de la conveniencia de llevarlo a cabo, atendiendo a la relación que existe entre los recursos necesarios para ponerlo en marcha y los recursos de los que se dispone o se pueda disponer.

---

# Pruebas prácticas

## Capítulo 1. La iniciativa emprendedora

1. Explica brevemente qué deberá analizar la protagonista que te mostramos a continuación a la hora de decidir si pone en marcha su propio negocio.

Desde que Paula finalizó su formación en Arte Floral ha estado trabajando como empleada en una floristería de su ciudad. Durante ese tiempo ha detectado que la población es suficiente para la implantación de otro taller-comercio de floristería. Paula siempre deseó tener su propio negocio, pero no sabe si podría ser una buena empresaria.

Se considera una persona creativa y bastante autocrítica. Tiene capacidad de trabajo y se desenvuelve con soltura en aquellas tareas en las que hay que estar de cara al público, ya que muestra empatía y dotes comunicativas. A veces es un poco impaciente y le cuesta creer en sí misma.

## Capítulo 2. La empresa y su entorno

2. ¿Qué tipo de organización es el más recomendable para la empresa que te describimos a continuación? Argumenta tu respuesta exponiendo las ventajas e inconvenientes del modelo elegido.

Santiago González es propietario de un taller mecánico en el que trabajan siete empleados divididos en diferentes secciones: oficina, mecánica, chapa-pintura y electricidad-electrónica.

## Capítulo 3. El empresario y la idea

3. ¿Qué pasos deberá seguir esta joven para asegurarse de que su negocio podrá salir bien antes de poner en marcha su idea?

Patricia quiere crear su propia empresa. Dispone de un pequeño local bien ubicado en el centro de su ciudad en el que podría instalar su negocio. Tras plantearse varias opciones que le gustan, decide que creará un comercio de objetos para personas zurdas, al recordar un comercio similar que vio en un reciente viaje a Nueva York.

## Capítulo 4. Creación y puesta en marcha de la empresa

4. A partir de los datos que te ofrecemos señala si es posible crear el tipo de sociedad que proponen estos dos emprendedores. Justifica tu respuesta.

David Márquez y Antonio Sierra han terminado sus estudios de Hostelería y Turismo de grado medio y han pensado crear una pequeña empresa de animación turística en la ciudad en la que viven. Les han comentado que existe una forma jurídica muy sencilla denominada "sociedad limitada nueva empresa". Ellos han acordado que cada uno hará una aportación inicial de 10.000 €.

---

# Soluciones

- Ejercicios
- Pruebas prácticas

## Capítulo 1. La iniciativa emprendedora

1.1 a.

1.2 c.

1.3 b.

1.4 Es la persona que en aplicación de capacidades propias crea una idea de negocio basada en la innovación, la creatividad y los beneficios económicos y que es capaz de convertirla en un proyecto concreto, sea una empresa o una organización social.

1.5 • Presentar al mercado un nuevo producto.

- Aplicar nuevos sistemas de producción.
- Abrir mercados inexistentes con productos o servicios desconocidos hasta el momento.
- Descubrir nuevas fuentes de aprovisionamiento para una actividad determinada.
- Desarrollar nuevos sistemas de organización en las actividades y entidades.
- Crear nuevos sistemas de producción o prestación de servicios.
- Abrir nuevas vías de promoción y presentación de los productos y servicios.
- Generar nuevas expectativas en el mercado que conlleven la creación de necesidades inexistentes.
- Cualquier acción que introduzca un factor diferenciador lo suficientemente importante.

1.6 • **Confianza en los objetivos propios:** los objetivos del emprendedor son fijados por él mismo basados en el realismo. Se fija metas claras de lo que quiere conseguir y establece la valoración de la dedicación y el esfuerzo necesarios para realizarlo. Todo ello supone la necesidad de creer y confiar en su actividad y objetivos.

• **Creatividad e innovación:** como se ha visto, los términos *emprendedor* e *innovador* son casi sinónimos. El emprendedor necesita crear cosas nuevas o trabajar con las existentes de una forma mejor y más eficientemente. La creatividad en la toma de decisiones y la voluntad de diferenciarse son premisas de elevada importancia.

• **Propensión al riesgo:** la actividad emprendedora conlleva de forma inherente la aceptación de la posibilidad del fracaso en el intento. El riesgo no puede ser un elemento inesperado, debe tenerse presente y valorar de forma rigurosa la probabilidad y envergadura para estar preparado y poder sobreponerse a él. Siempre existen amenazas externas que provocan que el riesgo no sea una situación exclusiva de la puesta en marcha. Puede aparecer en cualquier momento, incluso cuando existe éxito empresarial.

• **Autoconfianza:** el emprendedor debe tener confianza en sí mismo, en las decisiones que deba tomar, aunque tiene que ser consciente de que no siempre se encontrará en lo cierto.

• **Autocrítica:** debe poseer la facultad, en los momentos en los que cometa errores, de aprender de lo ocurrido de forma constructiva.

• **Organización:** la visión organizativa es fundamental en las actividades de gestión de los recursos de los que dispone para lograr los objetivos.



- **Persistencia:** no puede permitirse el desánimo ante el primer fracaso. Debe saber aprovechar de forma positiva las circunstancias del fracaso para mejorar en la búsqueda de las garantías de éxito. Los beneficios de las actividades no suelen aparecer de forma instantánea, se debe tener paciencia y persistir en la ejecución de los objetivos.
  - **Honradez:** tiene que poseer un mínimo de sentido y valores éticos, respetando a los demás, cumpliendo con la ley, manteniendo y cumpliendo sus compromisos y velando por la seguridad propia y ajena.
  - **Interacción social:** tiene que ser un buen comunicador, utilizando la empatía y asertividad en el nivel en que le permita interactuar con los demás de forma óptima.
  - **Capacidad de trabajo:** para emprender se debe tener presente que el trabajo a realizar implicará muchas horas al día, la capacidad para cumplir el requisito se muestra como otra de las características de elevada importancia para alcanzar la eficiencia.
- 1.7**
- **El grado de libertad:** las actividades propias del emprendedor se basan en la posibilidad de realizar la creación e investigación, al mismo tiempo que se asume un riesgo. Por tanto, se requiere un marco óptimo que permita el desarrollo de esas actividades con oportunidades, siendo necesaria la existencia de libertad.
  - **Sistema educativo y formativo:** cuando un sistema formativo en el que se encuentre inmerso el emprendedor le proporciona medios para el desarrollo de las capacidades necesarias para emprender, se fomenta su existencia.
  - **Entorno socioeconómico:** la influencia del entorno es fundamental. Cuando el sistema y la sociedad en los que se desarrolla el emprendedor actúan dando un valor positivo, se fomenta el desarrollo de la actividad, ya que existen culturas en que se le otorga un contravalor frenando las iniciativas que puedan generarse.
  - **Marco político:** el desarrollo de la actividad emprendedora depende en gran medida de las facilidades y apoyos que las administraciones realicen en este sentido.
  - **Marco legal:** la mayor o menor complejidad del sistema legal puede afectar y desestabilizar el marco económico y social del lugar donde se quieran generar actividades emprendedoras.
- 1.8**
- PAE son las siglas de puntos de atención al emprendedor, que se encargan de facilitar la creación de nuevas empresas, el inicio efectivo de su actividad y su desarrollo a través de la prestación de servicios de información, tramitación de documentación, asesoramiento, formación y apoyo a la financiación empresarial. Los PAE pueden depender de entidades públicas o privadas, colegios profesionales, organizaciones empresariales o cámaras de comercio. Estos centros deben firmar un convenio con el Ministerio de Industria, Comercio y Turismo para poder actuar como tales.

Capítulo 2. La empresa y su entorno

- 2.1 b.
- 2.2 a.
- 2.3 b.
- 2.4
  - **Generar riqueza:** la empresa, en su función empleadora, posibilita que los individuos que realizan tareas en ella adquieran rentas monetarias que, posteriormente, serán utilizadas en las adquisiciones de bienes y servicios que se ofrecen en el mercado. A su vez genera riqueza por los ingresos que perciben los empresarios por medio de los beneficios obtenidos.
  - **Organizar factores de producción:** dentro del mercado de un país y en respeto a las normas establecidas legalmente, la empresa actúa sobre los factores de producción de la economía.
  - **Investigación, desarrollo e innovación:** en el desarrollo de su actividad perfecciona las posibilidades y la oferta de la forma más eficiente para conseguir cumplir con las dos funciones anteriores, materializándose en inversiones que permitan incrementar su oferta o presencia en el mercado.
- 2.5 Se la considera como un proceso encaminado a la obtención de unos bienes y unos servicios aptos para satisfacer necesidades humanas. Esa transformación de «factores» en «productos» origina un determinado incremento de utilidad o valor añadido en los mismos.

Las formas más usuales de clasificar los factores son:

a) Según su naturaleza: mano de obra, energía, materias primas, máquinas y herramientas, tierra (suelo disponible), organización (equipo directivo que coordina el proceso).

b) Según su comportamiento ante el volumen: factores fijos (aquellos cuyas cantidades no pueden variarse en un corto período de tiempo, ya sea por limitaciones técnicas, económicas, jurídicas o sociales) y factores variables (los que pueden aplicarse al proceso productivo en cantidades que, a corto plazo, evolucionan en el mismo sentido que el volumen de producción).

2.6

CRITERIO	TIPO DE OFERTA	CARACTERÍSTICAS	
SEGÚN LAS PROPIEDADES FÍSICAS	BIENES	Son tangibles	
	SERVICIOS	Son intangibles	
		Destinados a consumidores finales	
SEGÚN LA UTILIDAD	BIENES DE CONSUMO	Duraderos	Se pueden utilizar varias ocasiones
		Caducos	Desaparecen al utilizarlos una vez
		Adquiridos por empresas e instituciones por la actividad de estas	
	BIENES INDUSTRIALES	Primeras materias	Productos de la naturaleza no elaborados
		Componentes	Productos elaborados para producir
		Bienes equipos	Máquinas y herramientas para la producción

- 2.7 **Microentorno.** Se compone de los agentes económicos que afectan a la actividad de la empresa en los aspectos relacionados con la accesibilidad al mercado donde ofrece el resultado de su actividad. Los elementos que forman el microentorno son:
- **Proveedores:** son los que proporcionan a la empresa los recursos necesarios para que pueda realizar las funciones de su actividad; su influencia es importante desde el momento en que puede condicionar aspectos

como: incremento de productividad, efectividad en los procesos, costes de ejecución, rapidez de ejecución, optimización de recursos, atención al cliente y precio final.

- **Intermediarios:** son los que materializan la posibilidad de que los productos o servicios de la empresa lleguen hasta el consumidor final. Su función consiste en realizar la tarea correspondiente a llevar, a los mercados a los que no accede la empresa por sí sola, los productos que han de ser consumidos.
- **Entidades financieras:** son los que proporcionan recursos financieros a la entidad. Su función es importante, teniendo en cuenta que son los que posibilitan el acceso a la capitalización necesaria para ejecutar la actividad de la empresa.
- **Clientes:** aquellos que demandan productos según las necesidades que se les han generado, teniendo capacidad para adquirirlos y conociendo las capacidades de los productos o servicios que la entidad ofrece y que responden a sus expectativas.
- **Competencia:** son las empresas que actúan sobre los mismos clientes de la empresa ofreciendo productos iguales o similares. Su importancia radica en que condicionan la forma en la que se ofrece el resultado de la empresa y las condiciones y servicios que deberán ofrecerse al mercado.
- **Administraciones públicas:** los organismos estatales, autonómicos de las diputaciones o de los ayuntamientos con los que la empresa se relaciona para abrir un negocio, para solicitar licencias, para conseguir ayudas o financiación pública, etc.
- **Mercado laboral:** aunque puede parecer un concepto muy amplio, debe incluirse en los elementos del entorno específico, pues cuestiones como los costes salariales o la cualificación de los trabajadores que formarán parte de la empresa pueden influir en la localización (o deslocalización) de una empresa.

**Macroentorno.** Son los agentes externos a la empresa que influyen de forma indirecta en el desarrollo de las actividades de la empresa. Tiene carácter general e independiente de la actividad comercial de la entidad .

Corresponde a los siguientes factores:

- **Demográficos:** la composición y características de la población de los mercados donde opera la empresa determina qué, cómo y de qué forma se producirá en la entidad.
- **Económicos:** la situación económica de la zona donde opere la empresa indica la riqueza, la capacidad de consumo, el crecimiento y las posibilidades de los productos o servicios que se ofrecen. En la actualidad, es importante tener en cuenta que la economía de los países actúa de forma indirecta sobre la economía mundial como resultado del mercado globalizado.
- **Políticos:** la situación política de un país puede favorecer o entorpecer el normal desarrollo de actividades por la influencia que ejerce en la población, que es un elemento fundamental del mercado.
- **Legales:** la legislación aplicable a las actividades de una empresa en las zonas donde opere es un condicionante a tener en cuenta y puede llegar a ser una barrera o un camino llano a los objetivos empresariales.
- **Socioculturales:** determina las escalas de valores de la población a la que se dirigen los productos o servicios de la empresa, influyendo en aspectos como la forma de vida, las necesidades que tienen, la forma de consumo y los hábitos y prioridades que ejercen.
- **Entorno tecnológico:** los avances tecnológicos (desde la maquinaria a las nuevas tecnologías) pueden ayudar a aumentar los ritmos de producción, reducir los costes o abrir nuevas vías de negocio.
- **Medioambientales:** la mayor o menor preocupación que exista en el mercado marca tendencias que delimitan las oportunidades que la empresa tiene.

- 2.8** El conocimiento de la estructura de la empresa facilita la correcta comunicación y el uso de los canales de forma eficiente. Para poder conocer la estructura organizativa de la empresa de forma rápida, concreta y precisa se utiliza un mecanismo de representación que son los denominados "organigramas".

## Capítulo 3. El empresario y la idea

3.1 a.

3.2 b.

3.3 c.

- 3.4 • **Existencia de alternativas:** el riesgo se genera desde el momento en que existen diferentes opciones de solución ante las decisiones que van surgiendo.
- **La incertidumbre:** el futuro no es predecible, así que el desconocimiento genera el incremento de posibilidades de riesgo, siendo proporcional a la cantidad de probabilidad de que se produzcan situaciones diferentes a las previstas.
  - **Negatividad:** cuando la desviación en la consecución de los objetivos fijados crece, la posibilidad de que exista peligro en la misión empresarial también lo hace de manera que es altamente probable que no se logren los objetivos previstos.
  - **Probabilidad:** la posibilidad de que lo que se ha previsto ocurra o no.
  - **Desconocimiento:** condiciona de manera negativa la adopción de cualquier decisión. Es importante paliarlo mediante la búsqueda de información o el asesoramiento, ya que su existencia aumenta las probabilidades de actuar de manera equivocada.
  - **Falta de planificación:** la existencia de este elemento condiciona la base que guía a muchas de las decisiones. Todas las planificaciones que han sido observadas con anterioridad tienen que encontrarse realizadas para garantizar el punto de partida y la orientación a la hora de tomar decisiones.

3.5

$$\text{Probabilidad de suceso} = \frac{\text{Situaciones favorables}}{\text{Situaciones posibles}} = \frac{15}{85} = 0,1765$$

3.6 La ética empresarial es una rama de la ética aplicada que se ocupa del estudio de las cuestiones normativas de naturaleza moral que se plantean en el mundo de los negocios y que afectan a la gestión empresarial, la organización de una corporación, las conductas en el mercado, las decisiones comerciales, etc.

- 3.7 • **Formación académica:** cuando una persona adquiere nueva formación, en el aprendizaje se abren nuevas perspectivas profesionales o matices, desconocidos hasta entonces, que generan nuevas posibilidades y planteamientos.
- **Cambios en la forma de vida:** la evolución de la sociedad y la forma en que se vive en ella se encuentra en constante evolución. Este hecho genera el surgimiento de nuevas necesidades que proporcionan nuevas oportunidades en la creación de ideas.
  - **Cambios normativos:** la creación de nuevas leyes que condicionan o obligan a transformaciones en determinados sectores, indicando obligaciones que no existían con anterioridad.
  - **Nuevas tecnologías:** la creación y la posibilidad de nuevos retos con la tecnología hace que la población conozca la posibilidad de hacer más fácil o cómoda la vida, surgiendo nuevas necesidades.
  - **La observación:** en cualquiera de las acciones que realizamos, el entorno en el que nos movemos nos ofrece nuevas perspectivas y posibilidades de parcelas de negocio poco explotadas o sin implantación, creando posibilidades de negocio con poca o ninguna competencia.
  - **Conocer otros países:** la posibilidad de conocer negocios que se encuentran funcionando en otros lugares y que en la zona donde te encuentras no existen proporciona nueva información y posibilidades.

- 3.8** Se utiliza el plan de negocio en las situaciones en las que aquello que se ha de desarrollar corresponde a la comercialización de un nuevo producto o servicio, mientras que el plan de reformulación del plan de producción se utiliza cuando lo que se pretende es realizar una modificación de la organización o del sistema de producción.

Capítulo 4. Creación y puesta en marcha de la empresa

- 4.1 b.
- 4.2 c.
- 4.3 a.
- 4.4 Se trata de una empresa que, por sector de actividad, pertenece al terciario; por tamaño, es una pequeña empresa; por forma jurídica, al ser una sociedad, tiene personalidad jurídica; por su función, es una empresa comercial y por su titularidad de capital, es privada.
- 4.5 Consiste en lograr el éxito de la entidad de forma que se respeten los valores éticos, a las personas, a las comunidades y al medio ambiente en el entorno legal en el que desarrolla sus actividades.
- 4.6 Representa a un nivel de responsabilidad que tiene una importancia vital. El objetivo de la empresa es obtener beneficios para los propietarios, pero no la explotación, aniquilar o destruir los recursos existentes, cuándo menos a los trabajadores y a los competidores. Debe generar riqueza y distribuirla de forma que realice una contribución a la consolidación y el aumento del estado del bienestar, así como a la sostenibilidad medioambiental que permita la continuidad de las actividades y de las sociedades presentes y futuras.

4.7

EMPRESARIO INDIVIDUAL O AUTÓNOMO	
Responsabilidad	Ilimitada (salvo que se constituya como emprendedor de responsabilidad limitada)
Capital mínimo para su constitución	No se requiere
Número de socios	No hay socios, solo el empresario
Nombre	Libre
Tributación beneficios	IRPF (impuesto sobre la renta de las personas físicas)
Seguridad Social	Régimen de autónomos
Regulación	Código de comercio en material mercantil y Código Civil en materia de derecho y obligaciones

- 4.8 Espacio físico especialmente diseñado para acoger empresas de nueva creación donde los emprendedores pueden disponer de instalaciones y servicios a precios más reducidos que los habituales en el mercado.

## Capítulo 1. La iniciativa emprendedora

Paula deberá valorar sus capacidades emprendedoras: creatividad, iniciativa personal, capacidad para asumir riesgos, capacidad de planificación, de tomar decisiones y de comunicación, voluntad de asumir responsabilidades, capacidad de trabajo en equipo, confianza en sí misma, pensamiento crítico e independiente, y voluntad y capacidad de aprender de forma autónoma.

Es posible que no posea estas cualidades, pero es sabido que las capacidades empresariales pueden adquirirse y mejorar las disponibles.

## Capítulo 2. La empresa y su entorno

Por el tipo de actividad y el tamaño de la empresa, el sistema de organización más recomendable sería el funcional. Este se basa en la especialización; es decir, cada persona es responsable de su especialidad, rompiéndose la cadena de mando. Es un modelo apropiado para empresas medianas con una especialización importante y diversidad de tareas.

### **Ventajas:**

- Cada trabajador es especialista (el mecánico, al ser un especialista de la mecánica del automóvil, únicamente se ocupará de reparar las averías ocasionadas por el mal funcionamiento del motor del coche; el administrativo se encargará de llevar al día la documentación relacionada con la actividad, etc.).
- Los jefes adquieren una mayor capacidad de actuación sobre un área limitada.
- Proporciona flexibilidad a la hora de tomar decisiones.

### **Inconvenientes:**

- La coordinación resulta difícil.
- La autoridad fragmentada, la existencia de varios jefes, implica una pérdida de influencia y, además, una posible disminución de la responsabilidad.
- La actuación no suele ser conjunta y, a menudo, lenta

## Capítulo 3. El empresario y la idea

Patricia debería comprobar en el ayuntamiento de su ciudad que el mercado no cuenta con productos como los que ella quiere comercializar al no existir un comercio de las características del que ella quiere crear.

Consultando diferentes fuentes y estudios puede comprobar que casi un 30% de la población es zurda, por lo que podría disponer de suficientes clientes.

Siguiendo el estudio de mercado realizado y analizando esta experiencia en otros lugares, satisfacer una necesidad no cubierta puede ser el punto de partida de una empresa con posibilidades de éxito.

Tras valorar todos estos puntos, Patricia decide iniciar la actividad.

### Capítulo 4. **Creación y puesta en marcha de la empresa**

La sociedad limitada nueva empresa es una forma jurídica pensada para facilitar la creación de pymes y tiene unos trámites para su constitución y puesta en marcha más ágiles que otros tipos de sociedad.

En el momento de la constitución, el número máximo de socios es de cinco, que deben ser personas físicas.

Desde el punto de vista del capital social, este tipo de sociedad establece un aporte mínimo de capital de 3.000 € y un máximo de 120.000 €, por lo que sí pueden montar su negocio bajo esta forma jurídica, aunque habría que analizar otras circunstancias con más detalle para ver si es la mejor elección.



## Capítulo 1. La iniciativa emprendedora

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	6
<b>2. EL EMPRENDEDOR</b>	6
2.1 El empleado emprendedor	7
2.2 El empresario emprendedor	7
<b>3. LA INNOVACIÓN</b>	8
3.1 Según el grado de novedad	9
3.2 Según la naturaleza de la innovación	9
<b>4. TIPOS DE EMPRENDEDOR</b>	10
4.1 Por la forma de enfrentarse a los problemas y solucionarlos	10
4.2 Por el grado de autonomía del emprendedor	10
4.3 Por la motivación	11
<b>5. CARACTERÍSTICAS DEL EMPRENDEDOR</b>	11
5.1 Perfiles del emprendedor	11
5.2 Capacidades profesionales	11
5.3 Características personales	12
5.4 Test del emprendedor	13
<b>6. EL EMPRENDEDOR EN EL CONTEXTO SOCIAL Y ECONÓMICO</b>	13
6.1 El emprendedor en el contexto social	13
6.2 El emprendedor en el contexto económico	14
<b>7. INSTITUCIONES Y ORGANISMOS QUE APOYAN LA CULTURA EMPRENDEDORA</b>	14
<b>ESQUEMA RESUMEN</b>	15
<b>EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN</b>	18

## Capítulo 2. La empresa y su entorno

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	20
<b>2. FUNCIONES BÁSICAS</b>	20
2.1 Concepto	20
2.2 Funciones	21
2.3 La actividad empresarial	21
<b>3. LA EMPRESA COMO SISTEMA</b>	23
3.1 Entrada o <i>inputs</i>	24
3.2 Proceso	24
3.3 Salida o <i>outputs</i>	24
3.4 Control	24
<b>4. EL ENTORNO DE LA EMPRESA</b>	25
4.1 El entorno en función de los factores	25
4.2 El entorno en función de los cambios	26
<b>5. LAS RELACIONES DE LA EMPRESA</b>	27

5.1 Modelos de organización de la empresa	27
5.2 La representación de las estructuras	28
<b>ESQUEMA RESUMEN</b>	30
<b>EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN</b>	32

## Capítulo 3. El empresario y la idea

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	34
<b>2. EL EMPRESARIO</b>	34
2.1 Concepto	34
2.2 Características	34
2.3 Modelos de empresario	35
<b>3. EL RIESGO EMPRESARIAL</b>	36
3.1 Elementos del riesgo	36
3.2 Tipos de riesgo	37
3.3 Gestión de situaciones de riesgo	37
<b>4. LA ÉTICA EMPRESARIAL</b>	38
<b>5. LA IDEA</b>	39
5.1 Definir la idea	39
5.2 Evaluar la idea	41
5.3 Reflexión sistemática sobre la idea	41
<b>6. FUENTES DE LA IDEA</b>	43
<b>7. TÉCNICAS DE GENERACIÓN DE IDEAS</b>	43
7.1 Técnicas intuitivas	43
7.2 Técnicas racionales	44
<b>8. PLAN DE EMPRESA Y PLAN DE APLICACIÓN</b>	44
<b>9. PLAN PERSONAL DEL EMPRENDEDOR</b>	45
9.1 Análisis de uno mismo	45
9.2 El proyecto profesional	45
<b>ESQUEMA RESUMEN</b>	46
<b>EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN</b>	50

## Capítulo 4. Creación y puesta en marcha de la empresa

<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	52
<b>2. TIPOS DE EMPRESA</b>	52
2.1 Según el sector de actividad	52
2.2 Según el tamaño	52
2.3 Según la forma jurídica	53
2.4 Según la función básica	53
2.5 Según la titularidad del capital	54
<b>3. LA RESPONSABILIDAD DEL PROPIETARIO</b>	54
3.1 Responsabilidad social	54

3.2	Responsabilidad legal	56	5.2	Trámites administrativos	65
3.3	Responsabilidad ética	57	5.3	Trámites por Internet	67
3.4	Responsabilidad económica	57	<b>6. FOMENTO A LA CREACIÓN DE EMPRESAS</b>	<b>68</b>	
3.5	Responsabilidad filantrópica	58	<b>7. LA IMAGEN CORPORATIVA</b>	<b>68</b>	
<b>4. ELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA</b>		<b>58</b>	<b>ESQUEMA RESUMEN</b>	<b>69</b>	
4.1	Formas jurídicas con personalidad física	58	<b>EJERCICIOS DE AUTOEVALUACIÓN</b>	<b>72</b>	
4.2	Formas jurídicas con personalidad jurídica	60			
<b>5. PROCESO DE CONSTITUCIÓN Y TRÁMITES PARA CREAR UNA EMPRESA</b>		<b>64</b>	<b>GLOSARIO</b>	<b>73</b>	
5.1	Proceso de constitución	64	<b>PRUEBAS PRÁCTICAS</b>	<b>77</b>	
			<b>SOLUCIONES</b>	<b>79</b>	