

Benito López Sánchez



Equipo 

Dirección:

Guillermo Fatás y Manuel Silva

Coordinación:

M^a Sancho Menjón

Redacción:

Álvaro Capalvo, M^a Sancho Menjón, Ricardo Centellas,
José Francisco Ruiz

Publicación nº 80-38 de la
Caja de Ahorros de la Inmaculada de Aragón

Texto: Benito López

Ilustraciones: IAF (Instituto Aragonés de Fomento)

I.S.B.N.: 84-88305-94-X

Depósito Legal: Z. 2605-99

Diseño: VERSUS Estudio Gráfico

Impresión: Edelvives Talleres Gráficos

Certificados ISO 9002



ÍNDICE



INTRODUCCIÓN	9
Emprender. Concepto y definición	11
Empresa y emprender	12
Antecedentes y futuro de la acción de emprender	17
EMPRENDER EN LA ESCUELA. CREACIÓN DEL ESPÍRITU	
EMPRENDEDOR	27
Emprender: un valor cultural	29
Sistema educativo y sistema productivo	30
Objetivos de una educación emprendedora	38
CREACIÓN DE EMPRESAS DE PEQUEÑO Y MEDIANO TAMAÑO	45
Competencia global	50
Tecnología e innovación	55
Financiación	60
Tramitación administrativa	63
Recursos humanos	68
Proceso de creación: fases y oportunidades	70
EMPRENDER EN ARAGÓN. ACTIVIDADES	74
Bibliografía	92

En los medios de comunicación aragoneses, es habitual hallar comparaciones con otras comunidades y regiones españolas y europeas respecto de su economía, su cultura, su patrimonio, su grado de bienestar, etc. En algunas ocasiones, se indica el mayor o menor carácter emprendedor de una u otra Comunidad para justificar las diferencias que aparecen en tales comparaciones. Pocas veces se profundiza en las causas y razones de ese desigual espíritu emprendedor. Más raramente se encuentran análisis y estudios no sólo sobre las causas, sino sobre los programas destinados a estimular la actitud y capacidad emprendedoras en Aragón. Y, sin embargo, nadie pone en duda la estrecha relación existente entre sociedad emprendedora y “estado de situación socioeconómica” de la Comunidad: renta, bienestar, cultura, etc.

Aunque el espíritu emprendedor está ligado al propio carácter del hombre, su estudio académico es muy reciente; apenas tiene veinte años. Quizás su aparición como objeto de análisis se deba a la mayor importancia relativa que en nuestros días se le asigna en la creación del bienestar de una sociedad.

El estado actual de la técnica permite realizar cualquier actividad productiva en casi cualquier lugar o emplazamiento. La financiación se transmite a la velocidad de la

luz. La tecnología puede situarse en el lugar en que se precisa. Únicamente las personas tienen una movilidad limitada: las pertenecientes a países y regiones desarrollados, por voluntad propia; las habitantes de zonas en vías de desarrollo, por prohibición de las anteriores. En consecuencia, el nivel de bienestar de una Comunidad depende, en buena medida, de la capacidad emprendedora de sus gentes. Digamos que siempre se ha podido hacer esta afirmación, pero que hoy estamos en condiciones de hacerla con mucha más rotundidad.

El presente trabajo es una aproximación a la acción de emprender en Aragón. En primer lugar, se definen los conceptos “emprender” y “emprendedor” y se analizan las analogías y diferencias con los de “empresa” y “empresario”. También se señalan algunos de los antecedentes y nociones manejados en la literatura económica para subrayar la necesidad que actualmente tiene la sociedad aragonesa de incorporar en su seno el hecho de emprender como un valor cultural.

Este valor cultural puede ser, además de heredado, y si no aprendido, al menos estimulado y fomentado desde el sistema educativo. A esta cuestión se dedica el capítulo segundo, denominado “Emprender en la escuela”. La potenciación del espíritu emprendedor, tanto en su concepto más amplio y moderno como en su significado tradicional (restringido a la actividad empresarial), puede realizarse desde las aulas.

Las circunstancias que en la actualidad rodean al proceso emprendedor se estudian, seguidamente, a través del análisis de las principales variables que le afectan: el nivel de desarrollo tecnológico, la financiación necesaria y la conexión con el resto del mundo son algunas de ellas. También se reflexiona sobre el proceso a seguir en la creación de una empresa, así como sobre diferentes actividades que aparecen como oportunidades para emprender. En el último capítulo se describen las actividades más importantes del programa —pionero en su género— “Emprender en Aragón”.

En cuanto a los agradecimientos, deseo hacerlos con carácter doble: en el aspecto personal, por la oportunidad que se me ha dado para escribir acerca de una materia querida y sobre la que estamos trabajando en el Instituto Aragonés de Fomento; y, también, por la sensibilidad mostrada por los editores hacia un tema de actualidad y tan necesario en la Comunidad Aragonesa. Todo el personal del Instituto merece, asimismo, un reconocimiento por su compromiso profesional y personal en las diferentes actividades que constituyen el programa “Emprender en Aragón”, puesto en funcionamiento por el Gobierno Autónomo.

Zaragoza, mayo de 1999
Benito López Sánchez

Introducción



EMPRENDER. CONCEPTO Y DEFINICIÓN

El nivel de vida de la gran mayoría de los aragoneses viene determinado por sus sueldos y salarios, es decir, por el mercado de trabajo. Las características que definen este mercado y, en particular, las cifras de parados, empleados, cualificaciones profesionales, empresas, emprendedores, etc. conformarán la actividad económica y, por tanto, el nivel de bienestar de Aragón en el próximo siglo.

Lo dicho en el párrafo anterior puede expresarse con más precisión: la mayor parte de la riqueza que se crea en Aragón, como en cualquier otra comunidad social, es el resultado del trabajo de sus gentes; los frutos de ese trabajo, en combinación con otros recursos materiales, aprovechando habilidades adquiridas y respetando las leyes de la tecnología y la organización de las tareas, sirven para pagar los salarios y generan los beneficios que estimulan la inversión y el crecimiento futuro.

En este entorno productivo, los individuos tratan de satisfacer su curiosidad, sus deseos de superación y autorrealización mediante el descubrimiento de formas más beneficiosas y eficaces para cubrir necesidades individua-

les y colectivas. Todo ello conduce a que las personas realicen actividades emprendedoras.

El término “emprender” no está exento de ambigüedades, como después se verá, por lo cual es difícil medir la dosis de actividad emprendedora que impregna el trabajo de cualquier sociedad, la aragonesa entre ellas. Sin embargo, la historia de Aragón es rica en ilustres emprendedores y, mirando al futuro, existen pocas dudas acerca de que el progreso de la Comunidad dependerá, en gran medida, de la posibilidad de contar con un colectivo social que asuma la virtud de emprender y la desempeñe con la máxima competencia profesional.

EMPRESA Y EMPRENDER

¿Qué entendemos por emprendedor? ¿Qué queremos decir cuando calificamos a una persona como emprendedora? En el diccionario de María Moliner, el término “emprender” se define de este modo: «Acometer. Empezar una cosa que implica trabajo o presenta dificultades». Y el de “emprendedor”, según el mismo diccionario, «Se aplica a la persona que tiene iniciativa y decisión para emprender negocios o acometer empresas».

A primera vista, parece darse al término “emprendedor” un significado restringido, enmarcado únicamente en el campo de los negocios, de las empresas. Si utilizamos otra

vez el diccionario, “empresa” se define como «Cosa que se emprende o acción en la que hay trabajo o dificultades». En la definición anterior de “emprendedor” podemos interpretar la expresión “acometer empresas” como “acometer actividades” y, entonces, las dos definiciones dadas tienen un mismo sentido.

No coinciden, por tanto, los términos emprendedor y empresario. Hay muchos empresarios que no son emprendedores y personas emprendedoras que, sin embargo, no pertenecen al mundo de la empresa.

En este texto se utiliza el término “emprender” en un sentido amplio que cubre cualquier actividad laboral en la que concurren un espíritu de innovación y mejora, la asunción de responsabilidades personales y la aceptación racional de los riesgos que toda innovación comporta. Es cierto que estos rasgos son más fácilmente visibles en el acto de crear y pilotar una empresa mercantil, pero también lo es que no hace falta restringirse a esta actividad para encontrar personas emprendedoras. Al menos con esa convicción se escribe este libro, que desea propagar la actitud emprendedora al ocio y a la cultura, a la empresa y a la Universidad, a la Administración pública y a la sociedad civil, a las personas individuales y a las organizaciones que les dan soporte.

El carácter emprendedor es tan necesario para dirigir un ayuntamiento, un club de fútbol o una residencia de ancian-

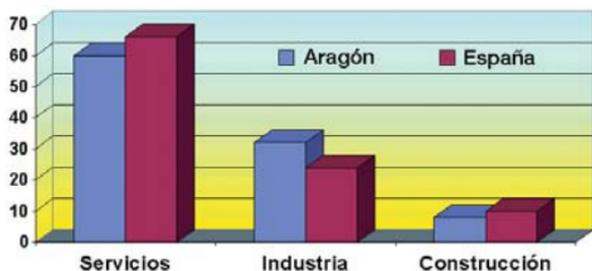
nos, por citar sólo tres ejemplos, como para desarrollar cualquier puesto de trabajo, sea el de empresario-director o el de mando intermedio. En este sentido, “emprender” significa realizar las actividades y tareas de un puesto de trabajo con espíritu emprendedor, por cuenta ajena o propia, en una organización pública o privada, con ánimo de lucro o sin él, en una empresa o en una ONG, etc.

El futuro próximo va a requerir personas que trabajen de forma diferente y se adapten a continuos y rápidos cambios. Exigirá nuevas y mayores destrezas (es decir, una formación más amplia), pero también posturas distintas. La economía de esta sociedad emprendedora precisa individuos con capacidad de trabajar en equipo, con habilidad para analizar situaciones, tomar decisiones y resolver problemas; en definitiva, con una actitud y un espíritu emprendedores.

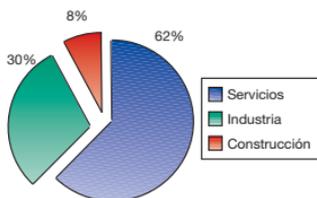
Pocas dudas existen acerca de la importancia del emprendedor en el actual sistema económico. Nuestra sociedad, nuestro sistema, se basan en la empresa, en la que la figura del emprendedor es clave y, sin embargo, su estudio en la teoría económica ha recibido escasa atención hasta hace pocos años. Asimismo, en la práctica ha contado con escasas medidas para su estímulo y fomento.

En cambio, el resultado directo del concepto tradicional del emprendedor, la empresa, ha sido analizado y estudiado en profundidad. La pequeña y mediana empresa ha

4. Empleos por sectores



5. Producto Interior Bruto por sectores en Aragón



6. Otros datos

$$\frac{\text{PIB Aragón}}{\text{PIB España}} \times 100 = 3,13\% \quad \frac{\text{Emprendedores Aragón}}{\text{Emprendedores España}} \times 100 = 3,82\%$$

Conclusiones de grupos de expertos en 1998

La sociedad aragonesa:

- Valora positivamente al emprendedor que crea riqueza y puestos de trabajo.
- Rechaza el enriquecimiento especulativo.
- Manifiesta que el afán de lucro no es el móvil prioritario del emprendedor.
- Señala que es preciso facilitar las condiciones para que surjan las iniciativas emprendedoras: infraestructuras de información, simplificación administrativa, legislación clara y sencilla, ventanilla única, etc.
- Exige una toma de conciencia y formación desde la escuela para difundir una cultura emprendedora.

ANTECEDENTES Y FUTURO DE LA ACCIÓN DE EMPRENDER

Hoy día, y si atendemos al concepto tradicional de emprendedor-empresario (acción de emprender = creación de empresa), el clima social que acoge a las actividades emprendedoras es más favorable en todo el mundo que en el pasado. En Europa, en particular, casi todos los gobiernos, con independencia de su ideología política, han introducido un amplio espectro de incentivos para el autoempleo y el establecimiento de pequeñas empresas.

Se han creado muy diversos organismos e instituciones, públicos y privados, para ofrecer servicios de asesoría, formación, consultoría, información, apoyo financiero, etc. al mundo empresarial.

La comparación con los resultados de la economía norteamericana ha sido, sin duda, una motivación esencial. El ambiente cultural, económico y social europeo no estimula suficientemente al individuo a crear nuevas empresas, al contrario de lo que ocurre en Estados Unidos. Los muy diferentes resultados obtenidos en cuanto a creación de empresas y empleo a un lado y otro del Atlántico han empujado a los europeos a desarrollar programas para la búsqueda de resultados equiparables a los americanos.

Respecto del enfoque del término “emprendedor” en su sentido más amplio, la atención recibida, tanto en la prácti-

ca como en la teoría, ha sido todavía más escasa. Muy pocos países han articulado instrumentos para su promoción y desarrollo.

Es obligado señalar que en los últimos tiempos se ha comenzado a reflexionar sobre la necesidad de crear una conciencia emprendedora en cualquier actividad. La explicación vendría dada por las nuevas características del mercado de trabajo: producción flexible, externalización de tareas (creación de nuevas empresas), exigencia de mayores niveles de formación, incremento del valor añadido de los procesos, etc.

La importancia que en la actualidad se otorga al emprendedor se refleja en las pragmáticas palabras que el primer ministro británico Tony Blair dirigió a la Asamblea Francesa en marzo de 1998: «Lo que funciona es lo válido [...]. Necesitamos un nuevo énfasis en las relaciones empresariales, en la creación de pymes y en la creación de un clima en que nuestra gente esté dispuesta a afrontar riesgos, a ser autónoma, a aprender nuevas formas de trabajo, a reconocer que crear su propio trabajo es algo natural y lógico».

Es preciso hacer una breve referencia al papel que para el mundialmente destacado economista Schumpeter desempeñaba, ya a principios del siglo XX, el emprendedor, aunque sólo sea por el importante antecedente de teoría

económica que constituye. La teoría schumpeteriana resalta la figura del innovador, o sea, del promotor, del emprendedor que ensaya mejoras técnicas y logra ponerlas en práctica. El proceso innovador se asemeja a una cuerda de violín: la innovación la hace vibrar, pero si falta la excitación exterior vuelve a su posición inicial, hasta que llega un nuevo invento que la vuelve a poner en movimiento. El resultado es que los beneficios, económicos o no, producidos por la innovación tienden a desaparecer pronto, ya que la competencia asimila e imita las novedades.

Mucho más reciente es el siguiente concepto, formulado por Peter Drucker, uno de los líderes más influyentes del pensamiento empresarial: «La tarea específica del emprendedor en la actividad empresarial es hacer que la empresa actual llegue al futuro o que se transforme en otro tipo de empresa. La tarea específica del emprendedor, en la empresa ya en marcha, es permanecer con éxito en el futuro».

Cualquiera que sea el concepto del emprendedor, existe la evidencia de que tanto la creciente competencia global actual como las constantes innovaciones tecnológicas provocan una reducción del empleo en las empresas ya establecidas. La creación de nuevas empresas se convierte, por tanto, en una necesidad: es la única forma de crear empleo neto y, a través de éste, de alcanzar un mejor nivel de vida para la mayor parte de la sociedad.

Es preciso añadir dos consideraciones: por un lado, la de que sin un tejido empresarial autónomo lo suficientemente “tupido” no es posible atraer inversiones exteriores, en el caso de que éstas sustenten el modelo de desarrollo elegido; por otro, la de que tampoco es posible competir desde ninguna región o ningún país de nuestro entorno manteniendo el estilo tradicional. No hay cabida para sectores con bajos salarios y escasa formación; es necesario reactivar las empresas a través de personas cualificadas y generando productos y/o procesos con alto valor añadido en el contexto de una sociedad emprendedora.

La mejora del nivel de vida de los aragoneses en el próximo siglo estará en función de que se conforme una sociedad de espíritu emprendedor; una sociedad cuyos principales activos sean personas que trabajen en equipo para emprender, producir y vender. Podemos ahora repetir la pregunta formulada al principio: ¿es la sociedad aragonesa una sociedad emprendedora? Los resultados del curso IDEA entre los años 1992–1998 parecen reflejar que, cuando existen instrumentos y actividades dirigidas a tal fin, la sociedad aragonesa responde.

La falta de tradición empresarial, tanto en España como en Aragón, ha generalizado la idea de que existe un escaso espíritu emprendedor, incluso una cierta aversión al riesgo. Aragón estaría, en este sentido, dentro de la media española, mientras que sólo algunas comunidades limítrofes alcanzan las tasas de otros países desarrollados.

INICIATIVAS DE EMPRESA EN ARAGÓN. CONCURSO IDEA

IDEA 92

Nº de proyectos: 6.

Primer Premio: Autovacunas frente a la mamitis estafilocócica en rumiantes. EXOPOL.



Nº de proyectos: 26.

Primer Premio: Absorbente industrial de líquidos contaminantes. TERRA.



Nº de proyectos: 32.

Premio especial tecnológico: Sistemas inteligentes de aplicación en telecomunicaciones. INTELNET.

Primer Premio: Programación de juegos para ordenador y videojuegos. EFECTO CAOS.



Nº de proyectos: 55.

Premio especial tecnológico: Desarrollo de kits de diagnóstico de patógenos por PCR. CAGT.

Primer Premio: Instrumentación electromédica y monitorización a distancia de pacientes. MEDITEL.



Nº de proyectos: 75.

Primer Premio: Fabricación de kits para diagnósticos rápidos, de fácil manejo e interpretación. BIOKNOSTIC.



Nº de proyectos: 82.

Premio especial tecnológico: Robot para el deshuesado de productos cárnicos. I.D.E.

Primer Premio: Depuración de aguas residuales. ACAI Depuración.



Nº de proyectos: 128.

Primer Premio: Dispositivo para la inyección automática de medicamentos durante largos periodos de tiempo. INYECTORES DE ARAGÓN.

Premio “Spin-Off” Empresarial: OPEL ESPAÑA, S.A.

Premio “Spin-Off” Académico: Grupo de Bioingeniería del Área de Tecnología Electrónica de la Universidad de Zaragoza.

Todos los emprendedores que han obtenido primeros premios en las diferentes convocatorias han creado empresas con productos y/o servicios innovadores y de alto valor añadido.

Las causas o la explicación de este bajo nivel emprendedor en la sociedad habría que buscarlas en los numerosos —y, a veces, insalvables— obstáculos con los que tradicionalmente han chocado las iniciativas innovadoras: barreras administrativas, complejas normativas, dificultades para hallar financiación, excesiva burocracia, etc.; pero, igualmente, en los diferentes valores y comportamientos de nuestro país no sólo respecto de los anglosajones, sino también en comparación con los de otras naciones europeas. Una educación memorística, una escasa valoración e, incluso, cierto desprecio hacia los trabajos y prácticas manuales (tanto en el periodo formativo como fuera de él), una religión omnipresente y determinante de vocaciones, profesiones y actitudes hacia el trabajo y la empresa han sido algunos de los factores que han derivado en los

comportamientos poco o nada emprendedores de toda nuestra sociedad. En particular, por su especial trascendencia en el tema que nos ocupa, cabe reseñar la intensidad que han adquirido estos valores poco emprendedores entre los propietarios de los medios de producción (capital financiero, capital humano, tierras, etc.), lo que se ha traducido, como consecuencia natural, en la escasa o nula movilidad de los mismos.

En Aragón, y en España, hemos fomentado, con nuestra actitud y durante mucho tiempo, el proceso que se ilustra en la página 25, en el esquema «Las Fases de un Proyecto» (Fuente: *Total Quality Management International*).

La convicción de que existe un bajo nivel emprendedor en España se sustenta en intuiciones, pero también se evidencia al comparar determinados datos con otras comunidades y países de su entorno. De los doscientos principales grupos empresariales europeos sólo cinco son españoles (ninguno aragonés), mientras que el volumen de ventas español supone únicamente el 2,2% del total.

No obstante, parece advertirse un importante cambio de tendencias. La economía aragonesa —en particular, las pequeñas y medianas empresas— ha experimentado una acelerada y espectacular internacionalización, comparable a la de cualquier país europeo. Se señala, en el cuadro adjunto, su evolución entre 1985 y 1997.

PROCESO DE INTERNACIONALIZACIÓN
DATOS DE IMPORTACIONES + EXPORTACIONES / PIB X 100

	BÉLGICA	FRANCIA	HOLANDA	R. UNIDO	ESPAÑA	ARAGÓN
1985	69,75%	38,93%	72,35%	45,47%	33,19%	24,70%
1997	72,57%	42,29%	73,13%	45,81%	40,13%	56,98%

Este proceso de internacionalización de la economía aragonesa, junto con una mayor valoración de la iniciativa privada, permite abrigar, en la actualidad, fundadas esperanzas acerca de un incremento del espíritu emprendedor. En cualquier caso, la consecución en Aragón de una sociedad altamente emprendedora podría argumentarse sobre la tesis expuesta por Aristóteles: «Una sociedad es racional cuando en sus acciones consigue la adecuación de los medios a las finalidades».

La posibilidad cierta de alcanzar en Aragón altos niveles de desarrollo económico y de bienestar va unida a la capacidad emprendedora de sus habitantes en cualquiera de los puestos de trabajo y de las actividades que desempeñen. Y este espíritu emprendedor está relacionado con la incorporación, como valor cultural, de la función de emprender y del carácter emprendedor. Seguidamente se mostrarán los principales instrumentos y herramientas disponibles para alcanzar y desarrollar este objetivo.

Las Fases de un Proyecto

Entusiasmo



Desilusión



**Pánico e
Histeria**

**Búsqueda de
un culpable**



**Culpar al
Inocente**



**Recompensa
a quien no ha
participado.**



Emprender en la escuela.

Creación del espíritu emprendedor



EMPRENDER: UN VALOR CULTURAL

La aptitud emprendedora no es una cualidad exclusiva del empresario. Los emprendedores son necesarios en todas las actividades de una sociedad: en trabajos por cuenta propia y por cuenta ajena, en organizaciones con afán de lucro o sin él, en grandes empresas y en pequeñas compañías, en la Administración pública y, por qué no, incluso en situación de desempleo.

Las actividades laborales se desarrollan, en la actualidad, en condiciones que poseen características similares a las que hasta ahora se han considerado exclusivas de la figura del empresario: independencia para poner en marcha nuevas iniciativas, autonomía para ejecutarlas y asunción de la responsabilidad de sus resultados. Incluso se constata que las empresas emprendedoras y dinámicas con mayor crecimiento hoy en día no han sido desarrolladas por un único emprendedor, sino por equipos de socios emprendedores con una visión profesional de la dirección.

Es destacable, a este respecto, la diferente consideración que las entidades financieras manifiestan hacia una empresa en función de que esté dirigida por un único emprendedor o por un equipo. Asimismo, las modernas teorías sobre dirección de empresas tienden a considerar cada

eslabón o función dentro de la misma como un cliente o proveedor para el anterior o para el siguiente eslabón, respectivamente. Según el consultor y conferenciante internacional Richard J. Schonberger, «La excelencia en las empresas sólo puede conseguirse considerando cada una de las funciones de la empresa como un cliente de aquélla que la abastece». Estas nuevas situaciones vienen a subrayar la necesidad de apoyar la difusión del carácter emprendedor.

Emprender se configura como un valor social. Conviene, por tanto, desarrollar las cualidades necesarias para que la Comunidad aragonesa sea emprendedora, es decir, posea individuos con habilidad para resolver problemas, tomar iniciativas, perseverar, ser flexibles y trabajar en equipo.

SISTEMA EDUCATIVO Y SISTEMA PRODUCTIVO

La acción de emprender engloba un conjunto de comportamientos que son heredados o bien son aprendidos; mejor dicho, resultan de una combinación de herencia y aprendizaje. Según el profesor P. Nuño, «Esta aceptación de que el espíritu emprendedor puede ser si no aprendido, por lo menos potenciado, es lo que posiblemente está determinando que en estos momentos la mayoría de las escuelas de dirección de empresas del mundo estén lanzando cursos y creando cátedras sobre el tema, y que el número de publicaciones, conferencias y seminarios que

se organizan con el espíritu emprendedor como tema central, crezca cada día».

El presente capítulo pretende incidir en la conformación de este espíritu emprendedor a través del sistema educativo.

¿Dónde y cuándo se puede promover este aprendizaje? Una experiencia importante al respecto, tanto por su carácter pionero en Europa como por su trascendencia, se ha desarrollado en el Reino Unido:

REINO UNIDO: ESCUELA SECUNDARIA Y SECTOR DEL ACERO

Situación de partida

- ▶ Pérdida de 128.000 puestos de trabajo en la industria británica del acero en el periodo 1977–1983
- ▶ La industria del acero “dominaba” la ciudad en la que se encontraba implantada
- ▶ Siempre se había proporcionado trabajo para los jóvenes
- ▶ Se habían puesto en marcha numerosas iniciativas para resolver el problema del desempleo
- ▶ La iniciativa con menos éxito fue la que perseguía el autoempleo

Objetivos del plan

- ▶ Enseñanza para el desarrollo de actitudes, habilidades y capacidades emprendedoras en los jóvenes
- ▶ Cambio de cultura: preparación para el reto del mundo laboral venidero
- ▶ Conseguir jóvenes con más confianza en sí mismos, autosuficientes, innovadores y con capacidad de asumir riesgos en situaciones de incertidumbre y cambio

Medios utilizados y resultados

- ▶ Programa realizado en 420 colegios de secundaria (únicamente en las áreas geográficas en las que el sector del acero, dentro del Reino Unido, era una industria dominante)
- ▶ Asistencia de 800 profesores a cursos relacionados con el programa
- ▶ Dos tercios de todos los colegios siguieron el programa
- ▶ Estimación: los medios didácticos utilizados llegaron a más de 4.000 colegios en el Reino Unido
- ▶ Importante reducción de las tasas de paro

Aragón no es una excepción dentro del sentimiento de insatisfacción generalizado en Europa acerca del distanciamiento existente entre los sistemas educativo y productivo. Edith Cresson, antigua miembro de la Comisión Europea, afirma: «Una desventaja de Europa está relacionada con las imperfecciones de los sistemas educativos y de

formación y con la distancia que, con demasiada frecuencia, separa los mundos de la educación y la economía. Se pone el énfasis en la acumulación de conocimientos, en lugar de ponerlo en la creatividad, y se privilegian los planteamientos teóricos con respecto a la experimentación».

Cabe hacer una reflexión acerca de si el sistema educativo está o no formando adecuadamente el capital humano que necesitamos. Existe la convicción de que no se fomenta el espíritu emprendedor, tanto para crear y desarrollar empresas como para formar directivos y trabajadores emprendedores en los diferentes tipos de organización: grande, pequeña y mediana empresa, servicios públicos sanitarios, educativos o, simplemente, de gestión administrativa.

Hoy en día no se discute la necesidad de realizar una mayor inversión en capital humano, incluso como alternativa a otros gastos. «La cuestión está en invertir en capital humano una gran parte del dinero que ahora se gasta en el Estado del bienestar pasivo»; así lo afirma Anthony Giddens, director de la London School of Economics, sociólogo poco sospechoso de ir en contra del llamado “Estado del bienestar”. Esta tradicional separación entre sistema educativo y sistema productivo responde a muchas y variadas circunstancias: principalmente, a una difícil comunicación mutua, a la utilización de léxicos distintos y al establecimiento de objetivos e intereses diferentes.

Cada vez es más difícil separar formación y trabajo profesional. Durante toda la vida, el individuo se encuentra inmerso en un proceso de formación permanente para el trabajo, para la profesión. La tradicional distinción entre una primera etapa dirigida a la formación y otra segunda destinada a la práctica está declinando. Una buena y completa formación sólo puede obtenerse en contacto con la dedicación profesional.

Terminados los estudios universitarios, por ejemplo, existe una amplia y variada oferta de “masters”; muchas organizaciones han detectado entre los licenciados una demanda de formación insatisfecha, es decir, un hueco de mercado no cubierto. Esta demanda probablemente se debe a una insatisfacción por la enseñanza recibida, a las dificultades para encontrar trabajo y, también, al deseo de adquirir experiencia a través de procesos formativos más especializados.

Es importante no olvidar, para el desarrollo económico de la sociedad, la importancia de la práctica y de la experiencia, pero también lo es conocer el propio tejido empresarial. En Aragón, las pequeñas y medianas empresas son, y van a seguir siéndolo, una parte muy importante de la economía. La dotación de un capital humano adecuado es una necesidad para el sostenimiento del tejido empresarial. El sistema educativo tiene que ser capaz de generar empresarios y directivos emprendedores para las pymes, es decir,

personas capaces de participar en las responsabilidades de los negocios de reducidas dimensiones, con funciones polivalentes y competitivas, en un ambiente de incertidumbre y de aceleradas transformaciones.

A este respecto, la realidad está cambiando. Asistimos a un proceso de concienciación por ambas partes sobre la necesidad de un acercamiento. Según afirma Luis Pagés, director general de ESADE, «Los alumnos son cada vez más emprendedores. Hubo una época en que la gente buscaba ser funcionario o trabajar en una caja de ahorros. Esto ha desaparecido. Los jóvenes sienten la angustia de que las empresas ya no aseguran la vida a nadie. Por ello se mentalizan de que deben prepararse para ser emprendedores».

La sociedad reclama un profundo acercamiento entre el sistema educativo y el productivo. Y aunque, desde luego, se tiende ya a ello, cabe buscar más eficiencia y celeridad en un proceso que cuenta en Aragón con importantes experiencias, debidas a la iniciativa de una serie de entidades con una mayor capacidad de respuesta y concienciación: la realización de prácticas en empresas (Servicio Universa), las “Junior–empresa”, los Foros de Empleo, la participación de los alumnos universitarios aragoneses en programas europeos con actividades en el extranjero (Erasmus) y que, en el caso del Centro Politécnico Superior, implican hasta un tercio de sus titulados, son algunos de los ejemplos que pueden señalarse.

En varios países se están desarrollando programas para estimular el carácter emprendedor, con la colaboración, en buena parte de los casos, de organizaciones públicas y privadas. En EE.UU. estos programas se iniciaron hace décadas; en el Reino Unido, desde principios de los años ochenta. También existen experiencias de este tipo en Asia, en países como Malasia, India o Filipinas.

LA EXPERIENCIA ESCOCESA

(Scottish Development Agency)

Objetivos

- ▶ Incrementar en un 50% el número de nuevas empresas creadas cada año
- ▶ 25.000 nuevas empresas (desde 1996 hasta el año 2000)
- ▶ Introducir en la escuela programas de emprendedores

Actividades

- ▶ Empresa en la Escuela
- ▶ Joven Empresa Escocesa (15 a 19 años)
- ▶ Mini-empresa en la Escuela (en Primaria)
- ▶ Premios a las escuelas con mejores proyectos
- ▶ Desde la Enseñanza Primaria a la Empresa

Resultados del Programa “Joven Empresa Escocesa”

- ▶ 60% de las escuelas de Escocia implicadas en el programa

- ▶ La más alta introducción en la escuela a nivel mundial de los programas de emprendedores
- ▶ 700 tutores
- ▶ 1996: 300 empresas creadas
- ▶ Patrocinadores privados: Banco de Escocia, IBM y BT, entre otros

En cada área geográfica se impulsa un concepto distinto; en EE.UU. el programa denominado “Educación empresarial” pone el acento en la motivación y formación de empresarios; en el Reino Unido el concepto es más general y no sólo abarca a los pequeños y medianos empresarios. También el grado de implicación de estos programas en el desarrollo curricular escolar se encuentra en diferentes fases.

En algunos casos se ha detectado algún grado de confusión entre los receptores por la imperfecta definición y delimitación de programas, términos y conceptos. Así, en el Reino Unido, y a principios de los ochenta, se produjo cierta controversia por la identificación de los programas con la llamada “cultura Thatcher”.

Esta situación viene originada, como ya hemos indicado anteriormente, por el hecho de que ciertas características de la conducta emprendedora han estado tradicionalmente asociadas a las del empresario. De ahí resta un solo paso

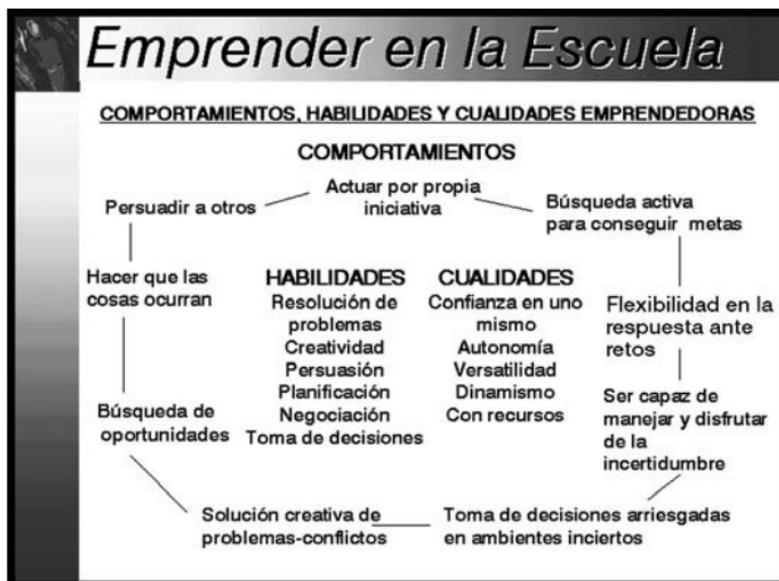
a la identificación de determinadas medidas de política económica de carácter “conservador” con actuaciones para estimular el espíritu emprendedor. Un análisis menos simplista nos lleva a señalar que una actitud emprendedora no es privativa de ninguna actividad, profesión, región o clase social.

OBJETIVOS DE UNA EDUCACIÓN EMPRENDEDORA

Cada vez con más frecuencia, la creación de empresas está motivada por la falta de empleo, situación que empuja a las personas a crear su propio negocio para hacer frente a sus necesidades. Por este motivo, la mayoría de las nuevas empresas no está orientada hacia el crecimiento sino hacia el autoempleo.

Desde principios de los años ochenta, y a causa de las altas tasas de paro, las autoridades públicas han puesto en marcha, en prácticamente todos los países de nuestro entorno, multitud de programas, dentro y fuera del sistema educativo, que tienen como principal objetivo la creación de empresas y pequeños negocios. Es el llamado “autoempleo”, consistente en ofrecer facilidades a los jóvenes para que se establezcan por cuenta propia. Estos programas, naturalmente, ponen mucho mayor énfasis en inculcar las habilidades y conocimientos del mundo de las empresas. La relación de estos programas con el de la educación emprendedora es, obviamente, muy importante.

Pero la gente que participa en esos programas pretende crear su propio negocio y poder vivir de él; así que los conocimientos requeridos y adquiridos no constituyen un objetivo en sí mismo. De lo que se trata es de ayudar a fomentar y desarrollar una conducta emprendedora a través de un proceso de aprendizaje de ciertas herramientas y habilidades consideradas clave: búsqueda de oportunidades, toma de iniciativas y decisiones, resolución de problemas, asunción de riesgos, compromiso con el trabajo, habilidad para trabajar en entornos con ambigüedad



e incertidumbre, autoconfianza, creatividad, persuasión, capacidad de negociación, etc. Se engloban aquí diversas características, algunas de las cuales pueden definirse en términos de conducta (comportamiento y actitudes), mientras que otras van asociadas a habilidades y cualidades personales.

La conducta emprendedora, que está en función de unos determinados rasgos personales heredados, puede ser adquirida, inducida e incrementada por las vías de la experiencia y la enseñanza y por el “ambiente” de la sociedad.

Las vivencias en la escuela y en el entorno familiar influyen enormemente en los valores y actitudes que conforman la personalidad, por lo que es necesario ser conscientes de la importancia del proceso educativo reglado para adquirir un carácter creativo, con capacidad de iniciativa y de asunción de riesgos.

La expresión “emprender en la escuela” hace referencia al interés por impulsar en el ámbito escolar actividades en las que se emula el mundo del trabajo, en particular el tipo de trabajo creativo y dinámico para el que se exige iniciativa personal. Sus objetivos son, básicamente, los siguientes:

- Fomentar el desarrollo personal de los alumnos para favorecer su inserción en un mundo de circunstancias siempre cambiantes como es el del empleo, la economía y la empresa.

- Proporcionar una enseñanza que anime al desarrollo de actitudes, habilidades y capacidades que sean transferibles y útiles para los jóvenes en su futuro papel como personas que van a tomar decisiones, como productores, consumidores, dirigentes, etc.
- Desarrollar competencia real en el núcleo de habilidades personales y sociales a través de técnicas de enseñanza experimental y entrenamiento mediante situaciones basadas en la vida real.
- Mejorar los conocimientos sobre el funcionamiento de la empresa y promover una mayor comprensión y aprecio hacia la importancia de la pequeña empresa y del autoempleo.
- Conseguir la concienciación de que es importante crear riqueza para sí y para el resto de la sociedad.

Seguidamente, se indican las diferentes etapas en las que se desarrollan las materias y proyectos:

a) Concienciación (Tiempo para la Reflexión)

- Pretende alcanzar:
 - Motivación
 - Iniciativa
 - Confianza en sí mismo
 - Conocimiento de sí mismo

b) Búsqueda de Ideas (Tiempo para las Ideas)

- Pretende desarrollar diversas habilidades:
 - Creatividad
 - Búsqueda de oportunidades
 - Motivación

c) Haciendo Planes (Tiempo para la Planificación)

- Promueve:
 - La planificación de actividades
 - La resolución de problemas

d) Ejecutando Acciones (Tiempo para la Acción)

- Etapa para desarrollar:
 - Toma de riesgos
 - Asunción de compromisos
 - Perseverancia
 - Autonomía

Este programa educativo se apoya en la idea de que los escolares pueden ser estimulados para ser más emprendedores en todos los aspectos de su vida si el “ambiente” en el que trabajan, juegan y aprenden tiene características, habilidades, cualidades y comportamientos emprendedores.

Cualquier organización puede tener incorporada una “cultura emprendedora” si las personas que la integran

poseen los atributos inherentes a dicha cultura: menor control, flexibilidad en el trabajo, orientación de actividades y tareas hacia la “satisfacción del cliente”, motivación, etc. Paralelamente, pueden existir organizaciones que nieguen la cultura emprendedora por estar dentro de estructuras altamente reguladas, porque el trabajo a desarrollar requiera altos grados de control, etc. Dentro del sistema educativo se pueden reproducir, asimismo, situaciones similares. La posibilidad de que un profesor desarrolle una cultura emprendedora dentro del curriculum escolar, en cualquier materia, está sujeta a las mismas restricciones que en cualquier otro tipo de organización o empresa.

El “ambiente” de la dirección de cada centro educativo puede contribuir a limitar el aprendizaje de una cultura emprendedora. Los densos y apretados programas, las normas sobre horarios, el énfasis en el control, las estrechas descripciones de los puestos de trabajo, los premios ligados únicamente al aprendizaje de las materias o asignaturas, los exámenes escritos para el control de los conocimientos, la escasez de recursos y unas estructuras altamente jerarquizadas son factores que pueden ir en contra de la posibilidad de inculcar características emprendedoras. Por tanto, es necesario favorecer un clima emprendedor en la dirección de los centros.

Para finalizar este apartado, añadiremos algunas precisiones:

- Debe hacerse una distinción entre los programas dirigidos al comportamiento del emprendedor, sus habilidades y conductas y los dirigidos a la formación empresarial y a la creación de empresas.
- La enseñanza de comportamientos emprendedores puede ser incorporada en muy diversas materias y asignaturas del curriculum escolar y estar dirigida a grupos de diferentes edades y habilidades.
- Hay que diferenciar la idea de emprender en la escuela del desarrollo de programas para alcanzar organizaciones emprendedoras, bien en la empresa, bien en el sistema educativo.
- La educación emprendedora debe dissociarse del campo de la ideología y de los diferentes programas políticos. Debe ser juzgada únicamente en cuanto a si consigue o no desarrollar comportamientos emprendedores.
- Ni siquiera se sugiere que emprender en la escuela deba sustituir a una educación basada en el conocimiento. Solamente se pretende concienciar sobre el hecho de que la sociedad actual requiere comportamientos emprendedores y que éstos pueden ser adquiridos y/o aprendidos.
- Deben analizarse y estudiarse las implicaciones entre estos programas de la enseñanza de comportamientos emprendedores y el grado de cultura emprendedora que poseen las escuelas o los colegios.

Creación de empresas de pequeño y mediano tamaño



En las páginas que siguen, se va a profundizar sobre la cuestión de la creación de empresas. La mayor parte de los puestos de trabajo creados en los últimos años ha derivado de la actividad de las pequeñas y medianas empresas, así como de las nuevas empresas formadas. Las grandes compañías han desempeñado, en este aspecto, un papel secundario, ya que han estado sometidas a procesos de reestructuración y racionalización, con la consiguiente reducción de empleo. Procesos que se han debido a imperativos de la competencia global, unos rendimientos decrecientes en muchas actividades tecnológicas y una maduración de los mercados de los países desarrollados.

La implantación de una empresa grande exige una considerable inversión y parte, siempre, de importantes compañías ya existentes y/o de grupos financieros; así, pues, el proceso de creación de empresas, desde el punto de vista del emprendedor, ha de circunscribirse únicamente a las de pequeño y mediano tamaño.

En consecuencia, se plantearán los problemas inherentes a las pymes. Se abordarán sus dificultades (formación, gestión empresarial profesionalizada, información, financiación y garantías, trámites y relaciones con la Administra-

ción, etc.) y, también, sus puntos fuertes (flexibilidad, adaptación, diversificación, creación de empleo, etc.).

Un programa de actividades dirigido a la pequeña y mediana empresa en Aragón durante los años 1996 a 1998 ha mostrado la inquietud y voluntad existentes hacia la formación y adaptación a las nuevas técnicas de gestión por parte de las empresas de la Comunidad.

PROGRAMA DE INNOVACION Y MEJORA CONTINUA EN ARAGON (PRIMA)

Objetivos

- ▮ Introducción de los nuevos sistemas de gestión empresarial
- ▮ Difusión de la Calidad Total y la Mejora Continua en Aragón
- ▮ Mejora de la competitividad del tejido empresarial

Resultados

- ▮ 299 empresas involucradas en programas de Mejora Continua
- ▮ Más de 12.000 trabajadores en las empresas (pymes) adheridos (tamaño medio por empresa: 42 empleados)
- ▮ 1.850 directivos han participado en seminarios de formación

- ▶ 3.200 personas han realizado sesiones de sensibilización (con impacto indirecto en otras 9.000)
- ▶ 42.000 horas de formación – acción impartidas
- ▶ Implantación del Premio a la Excelencia Empresarial en Aragón, siguiendo el Modelo Europeo de Calidad Total

Continuidad del Programa

- ▶ Creación, con la Universidad de Zaragoza, de la Cátedra de Mejora Continua para actuar como observatorio del estado de la situación en el ámbito de la gestión empresarial y promover las nuevas ideas, conceptos y técnicas en ese campo
- ▶ Programación y ejecución de Cursos Intercampus impartidos por profesionales de la empresa
- ▶ Creación de diversos grupos de aprendizaje interactivo integrados por empresarios y profesionales del mundo de la empresa

De entre los numerosos aspectos que condicionan y afectan al proceso de creación de una empresa se destacan, por su relevancia, los siguientes:

- Globalización – Internacionalización
- Tecnología – Innovación
- Financiación
- Tramitación administrativa
- Recursos humanos
- Proceso de creación: fases y oportunidades

En la actualidad, existen dos fenómenos fundamentales en la economía mundial: la revolución tecnológica y la competencia global; tanto es así que, en buena medida, es posible independizar el desarrollo económico de una región o país de los recursos naturales que posea. Veamos a continuación las principales características que definen cada uno de estos aspectos y que el emprendedor deberá tener presente, haciendo mayor hincapié en los dos primeros por las razones que se acaban de exponer.

COMPETENCIA GLOBAL

El 2 de mayo de 1998 se firmó el acuerdo más decisivo para el futuro de Europa: la unión de once países en torno a la moneda única, paso trascendental en el camino de la creciente globalización económica. Con carácter previo, en los últimos doce años se han producido procesos de cambio tremendamente importantes en las normas que regulan nuestra vida económica. Entre las más señaladas, citaremos únicamente la integración de España al Mercado Común Europeo (enero de 1986), la creación del Mercado Único (enero de 1993) y de la Unión Monetaria (enero de 1999).

Las consecuencias han sido y son profundas, y afectan a las características que deben poseer las empresas (por ende, también a cualquier emprendedor) para “mantenerse” en el mercado. El efecto más directo y evidente ha sido

la internacionalización de las relaciones económicas. Como ejemplo, aportaremos un solo dato: en Aragón, la suma de importaciones y exportaciones en relación con el Producto Interior Bruto ha representado en 1997 el 56,98%, mientras que en 1985 supuso el 24,7%. Cifras similares se han alcanzado en otros países europeos, pero en este caso lo han sido en un periodo de tiempo muchísimo más reducido (véase, en la p. 25, el cuadro “Proceso de internacionalización”).

Evidentemente, no es lo mismo crear y desarrollar una empresa o negocio en 1997 que haberlo hecho en 1985; los proveedores, los competidores, el mercado, los circuitos de distribución, las normas, los idiomas, los costes, los precios, etc. son distintos. Tanto es así, que las actuales empresas emprendedoras tienen como objetivo prioritario el competir con éxito en los mercados internacionales.

Puede decirse que, en general, este fenómeno de creciente globalización de la empresa beneficia a aquéllas que pueden dirigirse a un público o mercado más amplio, a costa, claro está, de otras que sólo tienen la oportunidad de hacerlo exclusivamente a un mercado local. En el campo de los medios de comunicación y los deportes, los ejemplos son innumerables: futbolistas, tenistas, etc. perciben altísimas retribuciones como consecuencia de que “pueden llegar” a millones de espectadores (mercado televisivo). Lo mismo empieza a suceder en los campos

científico y tecnológico: profesores y laboratorios de ensayo divulgan sus enseñanzas y difunden sus pruebas a través de vídeoconferencias o de Internet.

Otra consecuencia es que, mientras aumenta la economía global, el tamaño de las partes que la componen está decreciendo. Las grandes empresas se descentralizan y se conforman como redes de emprendedores. En la actualidad, el mayor crecimiento de la economía mundial corresponde a las “empresas globales” constituidas por una sola persona. El emprendedor es, pues, el actor más importante en el crecimiento de esta economía global, y su forma de actuación estaría basada en el nuevo “lema” acuñado por el destacado estudioso de las tendencias sociales J. Naisbitt, «Piensa en Local y Actúa en Global».

En los próximos años, la moneda única va a representar, para los países y regiones europeos, una profundización en esta dirección. Por cierto, Aragón ya vivió, hace 501 años (en 1497), una “experiencia económica” semejante: la creación del ducado (375 maravedíes). Esta unificación monetaria, realizada por los Reyes Católicos, puso fin a más de diez unidades monetarias vigentes y de curso legal en diferentes territorios.

Tiene interés citar aquí las palabras del profesor Guillermo Fatás expuestas en el folleto realizado con ocasión de la reproducción (1993) de la moneda *Los Cien Ducados de Juana y Carlos I de Aragón*, acuñada en la ceca de Zara-

goza en 1598: «Carlos I de Aragón (y de España) y V Emperador en Alemania de ese nombre, no en vano aparece en las recientes acuñaciones de la Comunidad Europea como figura principal: heredero directo de las Coronas y Estados de Castilla y León, Aragón, Austria y Borgoña, ha sido, en la historia, el primer y único emprendedor euroamericano. No hubo nunca monarca más encumbrado y universal».

UNIFICACIÓN MONETARIA DE LOS REYES CATÓLICOS

Ordenanza de Medina del Campo

(Junio de 1497)

Contenido:

- ▶ Creación del ducado: 375 maravedíes
- ▶ Regulación del real (de plata): 34 maravedíes
- ▶ Regulación de la blanca (de vellón): 0,5 maravedíes
- ▶ Regulación del doblón: 2 ducados

Objetivos:

Unificación monetaria de las monedas vigentes de curso legal y más importantes; entre otras, el sólido de Jaca, el florín aragonés, el sólido de Barcelona, el *croat* de Barcelona, el maravedí, el real, la dobla y el doblón castellanos, el excelente de Valencia, el excelente de Barcelona, el *principat* de Barcelona, los dineros y la blanca.



*Los 100 Ducados de Juana
y Carlos I de Aragón*

La introducción del euro va a tener —está teniendo ya— importantes y trascendentales consecuencias. La empresa y el emprendedor deberán tenerlas presentes. No es objeto de este trabajo analizarlas, pero sí, al menos, señalar las más importantes por lo que de auténtica “revolución” suponen para el emprendedor:

- Cabe esperar un entorno empresarial más competitivo, debido a un aumento de la transparencia de los precios como consecuencia de la eliminación de los tipos de cambio.
- Se producirán transformaciones en la estructura financiera de las empresas, derivadas de la reducción de los tipos de interés y de la existencia de un mercado financiero único, más competitivo.
- Las exportaciones de productos españoles a terceros países pueden verse dificultadas porque, previsiblemente, el euro será una moneda más fuerte que la peseta.

El crecimiento del comercio internacional (actualmente, del 6% anual) exigirá a las empresas unas relaciones comerciales más intensas con sus homólogos de otros

países. El aumento del comercio global es mayor, incluso, que el de la producción. Y ahí es donde se encuentran las oportunidades de negocio. Las empresas españolas, en particular las catalanas, han aprovechado este fenómeno en los últimos años: una muestra de ello es que la economía de Cataluña, en 1997, ha presentado un grado de internacionalización del 61,06%.

Es evidente, pues, que tanto el proceso de creciente internacionalización de las relaciones comerciales como la introducción del euro ofrecen, y van a seguir ofreciendo, oportunidades y riesgos; es misión del emprendedor y de la empresa tenerlos en cuenta y tomar las decisiones más apropiadas al respecto.

TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN

En el campo de la innovación y el desarrollo tecnológicos, el área denominada Silicon Valley (California, EE.UU.) representa un paradigma y un modelo de crecimiento que se ha tratado de imitar en muchos lugares. Con sus más de cuarenta años de existencia, constituye un buen ejemplo de lo que significa transformar un concepto (idea e innovación) en una empresa. En su territorio, y en la actualidad, se ubican más de 7.000 empresas de electrónica e informática, con un capital (en bolsa) de más de 70 billones de pesetas. Según afirma el *Financial Times*, «El éxito de Silicon Valley está basado en su cultura del riesgo».

	Ventas (10 ⁹)	Empleos (10 ³)	Valor bursátil (10 ⁹)
Gral. Motors	23.302	647	6.106
Ford	20.874	345	5.396
Chrysler	8.718	114	3.124
Total	52.894	1.106	14.626

	Ventas (10 ⁹)	Empleos (10 ³)	Valor bursátil (10 ⁹)
Intel	2.953	49	16.472
Microsoft	1.235	21	17.040
Cisco	582	10	4.828
Total	4.770	80	38.340

Empresas gigantes en 1996: antiguas (arriba) y nuevas (abajo); datos en pesetas



California y Silicon Valley

La relación entre desarrollo tecnológico y desarrollo económico (no sólo en el Silicon Valley, sino en todo el mundo) se ha analizado reiteradamente con resultados concluyentes. La propia Unión Europea afirma que las disparidades en niveles de progreso económico entre regiones vienen explicadas por las diferencias en sus capacidades productivas y competitivas, que están en

conexión directa con la capacidad de cada región para innovar en procesos y productos.

Por lo que respecta a la función de emprender, baste señalar que el emprendedor, para llevar a cabo su empresa o impulsar la creación de su puesto de trabajo, tiene que poder disponer de una serie de infraestructuras, sin las cuales se verá en importantes dificultades. La Comunidad Europea señala los servicios que una región “moderna” debe poseer:

- Red de comunicaciones: viarias, telecomunicac., etc.
- Infraestructuras científicas
- Acceso a cualificaciones y conocimientos técnicos
- Mercado de servicios empresariales desarrollados
- Servicios informáticos y de información

En el contexto socioeconómico en el que está inmerso Aragón (el de la Unión Europea), es necesario, incluso para asegurar su supervivencia, emprender actividades con alto valor añadido, lo que va unido a procesos, productos o servicios con contenidos tecnológicos e innovadores. El emprendedor no tendrá más remedio que conocer el sistema y el entramado tecnológico que le rodean.

Se pueden apuntar, siquiera brevemente, algunas características: en Europa, tres cuartas partes de todos los contratos públicos de investigación se concentran en unos pocos enclaves (Gran Londres, Rotterdam y Amsterdam,

Île de France, zona del Ruhr, Frankfurt, Stuttgart, Munich, Lyon y Grenoble, Turín y Milán) que forman entre sí, además, una red muy cerrada. Por su parte, las actividades de investigación y desarrollo tecnológico que se realizan en los países a los que no pertenecen las áreas antes señaladas también están concentradas en un mínimo número de regiones.

Al analizar los resultados y establecer comparaciones con las economías de EE. UU. y Japón, nadie en Europa disiente sobre la necesidad de estimular la investigación científica. Pero la idea dominante, en la actualidad, es la de que el dinero público destinado a la ciencia debe fomentar la innovación en el sistema productivo; en especial, en el formado por las pequeñas y medianas empresas. Desde una perspectiva de impacto económico, es mucho más importante difundir las innovaciones tecnológicas que la aparición de nuevas tecnologías. Atendiendo a estos puntos de vista, y particularmente en Aragón, debe incrementarse la cooperación entre el entorno empresarial y el mundo educativo (investigación y desarrollo), como factor esencial para el desarrollo económico de la Comunidad.

A escala mundial, puede observarse un desplazamiento, entre países, de los diferentes niveles tecnológicos y de los distintos tipos de industrias; también, del establecimiento de ciertos servicios. El fundamento último de este desplazamiento se halla en los procesos de innovación y transfe-

rencia tecnológica entre países y regiones; estos procesos obligan al emprendedor a “situarse” y a conocer el grado de adquisición y difusión del “paquete” tecnológico de su propio país. Este conocimiento tecnológico debe ser muy preciso. Un ejemplo: Estados Unidos inventó el video-casette y sin embargo es Japón su principal fabricante, pero no debe ocultarse que el negocio principal, el de mayor valor añadido, el de más futuro, no está en el *hardware*, sino en el *software*. Y es Estados Unidos el país que controla el 90% del *software*, bien sea a través de películas, música y televisión, bien a través de revistas, libros o partidos de baloncesto. Por tanto, el emprendedor estadounidense tendrá un entorno diferente al del japonés, distintos comportamientos y también diversos valores añadidos.

Vivimos en un mundo en el cual la calidad del producto se puede reproducir en cualquier lugar; la diferencia competitiva está en la capacidad de innovación y en la rapidez para comercializar el producto o servicio objeto de esa innovación. Resulta, una vez más, que no son los productos o los servicios los objetos del “premio a la excelencia”, sino que son las organizaciones y las personas (los emprendedores, en particular) los ganadores en este mundo tan cambiante y lleno de innovaciones.

Una última y necesaria reflexión, antes de finalizar este apartado, aunque a primera vista pueda parecer contradictoria con lo anteriormente expuesto. Las actividades punte-

ras, las más avanzadas tecnológicamente, tienen mercados “estrechos” en los que es difícil establecerse y permanecer. En consecuencia, la generación de empleo de estas actividades es limitada: así, pues, las empresas emprendedoras y dinámicas no provienen únicamente de nuevos sectores o actividades en expansión, sino de todos los existentes.

FINANCIACIÓN

La financiación ha sido, y continúa siendo, un importante problema a salvar por el emprendedor. Las circunstancias y marco de referencia han variado enormemente: la liberalización financiera iniciada en España a mediados de los setenta, los más recientes acontecimientos de liberalización del mercado de capitales y los ya próximos de consolidación de un mercado financiero único han introducido crecientes grados de competencia y transparencia en el sector.

Para el emprendedor, para la empresa, todo tiene reflejo y manifestación financiera y contable; pero las causas de la situación o del problema pueden no ser —en muchos casos, no lo son— financieras. De hecho, la cantidad de dinero en circulación no es la causa de la falta de financiación para el emprendedor. Más del 95% de los flujos monetarios que se mueven diariamente en el mundo no corresponden a transacciones de bienes y servicios; si a esto

unimos la tremenda y rápida movilización de capitales para determinados proyectos inmobiliarios o de infraestructuras (construcción simultánea de decenas de rascacielos, autopistas, túneles, aeropuertos, etc.), no parece ser la escasez de financiación internacional el problema a resolver, sino el acoplamiento entre las ofertas de financiación y los proyectos a desarrollar.

La problemática financiera especial de las pequeñas y medianas empresas con respecto a la de las grandes, y de modo particular la del emprendedor en el momento de crear su empresa, ha sido amplia y tradicionalmente analizada en la literatura económica. El profesor Álvaro Cuervo, ya en 1977, señalaba las principales dificultades, que continúan vigentes:

- Mayor dificultad de acceso a la financiación ajena
- Mayores costes financieros
- Obtención de periodos menores para la amortización del crédito
- Menor capacidad de negociación
- Mayor exigencia de garantías y mayor dificultad en obtenerlas

Para el emprendedor es importante conocer el modo en que el sistema financiero analiza su actividad para la concesión de un crédito. Como cabe suponer, las entidades financieras deben evitar una excesiva concentración de

riesgos en un determinado sector; entre otras cuestiones, porque existen movimientos cíclicos de la actividad que afectan a cada sector en conjunto y, en consecuencia, a todas las empresas que lo componen. En años pasados, en algunas entidades se dictaron estrictas consignas o normas de comportamiento respecto de determinados sectores considerados excesivamente “maduros” —agroalimentario (vinos), fundición, textil, etc.—, sin dar cabida a consideraciones sobre la empresa o proyecto en particular.

Lo mismo podría decirse respecto de la aplicación, con carácter general, de ratios y otros datos procedentes de la contabilidad para la comparación de empresas, sin tener en cuenta las características de las mismas: mecanismos de subcontratación, valor añadido incorporado, proceso productivo empleado, etc. En todos los casos, con un análisis más individualizado se consiguen mejores resultados, tanto para la entidad financiera como para la empresa.

Por lo que se refiere al emprendedor, es esencial realizar, incluso desde antes del inicio de la actividad, una rigurosa planificación financiera de todos los aspectos de la misma, conociendo los diversos mecanismos de financiación y el funcionamiento y contenido del sistema que le afecta. En general, el emprendedor se aproxima al sistema financiero sin conocimientos suficientes y tarde, es decir, con necesidades urgentes y, por tanto, en difícil situación para la negociación. Todo esto adquiere especial relevan-

cia en el momento presente, dados tanto los actuales tipos de interés como los previsibles para el futuro. Ambos pueden hacer interesante, y aun conveniente, el mantenimiento de mayores posiciones de endeudamiento.

TRAMITACIÓN ADMINISTRATIVA

El ya citado John Naisbitt afirmaba: «Me sorprende lo difícil que llega a ser crear una empresa en cualquier país de Europa y la enorme burocracia que hay que afrontar».

Por lo que respecta a España, la comisión interministerial de expertos creada para estudiar, durante 1995 y 1996, su ordenamiento jurídico-económico, recomendó al Gobierno una reforma profunda de las leyes, tendente a dinamizar la actividad empresarial. En relación con la creación de empresas, se propuso:

- Crear una ventanilla única con capacidad resolutoria (no sólo informativa).
- Agilizar la concesión de licencias, autorizaciones y permisos mediante el silencio administrativo positivo.
- Crear un “documento único administrativo” que englobe toda la burocracia.

En la prensa económica española aparecen numerosas referencias, e incluso artículos monográficos, sobre los excesivos trámites y tiempo necesarios para llegar a consti-

tuir una empresa. Se han hecho incontables chistes y viñetas para señalar el “calvario de obstáculos” que el emprendedor debe sufrir si quiere lograrlo.

En 1997, la Comisión Europea apoyó la elaboración de un informe para el establecimiento de medidas que mejorasen la legislación y procuraran eliminar las cargas que obstaculizan el desarrollo de las empresas europeas, en particular las pequeñas y medianas. Entre los temas abordados se incluían la financiación, la formación de directivos y trabajadores, la innovación tecnológica y la gestión empresarial. Las recomendaciones de dicho informe, denominado BEST fueron presentadas al Consejo Europeo de Cardiff (junio de 1998). Entre los aspectos más destacados de esas recomendaciones se señalaba que la reducción del número de puestos de trabajo en las grandes compañías manufactureras y la mayor frecuencia con la que el sector público recurre a servicios externos determinarán el aumento del número de personas que trabajen en las pymes y que creen sus propias empresas.

Avanzamos hacia una sociedad empresarial, pese a que muchos de los planteamientos y conductas actuales reflejan aún antiguas estructuras económicas y dificultan, particularmente, la creación de nuevas empresas.

En el cuadro adjunto se señalan las prioridades establecidas en el Informe BEST respecto de la mejora de la Administración Pública.

PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS EN LA UNIÓN EUROPEA

Informe del Grupo Operativo para la simplificación del Entorno Empresarial. BEST. Comunidades Europeas. 1998

A. Situación en 1997

- ▶ 18 millones y medio de pymes en la Unión Europea
- ▶ 60% del volumen total de negocios
- ▶ 66% del empleo
- ▶ Cada año, un millón de nuevas empresas (medio fundamental del cambio)

B. Perspectivas

- ▶ Reducción del empleo en las grandes empresas manufactureras
- ▶ Recurso del sector público a servicios externos privados
- ▶ Aumento del número de personas que trabajarán en pymes
- ▶ Necesidad de incrementar el número de personas que creen sus propias empresas
- ▶ Avance hacia una “sociedad empresarial”

C. Medidas y recomendaciones propuestas

- ▶ Las pequeñas y medianas empresas deben obtener de los poderes públicos los servicios de calidad que necesitan y merecen (cambio de cultura en las administraciones públicas)



ESTACIONES DE LA BUROCRACIA

Un calvario de dificultades para la creación de empresa

1 Certificación negativa del nombre



REGISTRO MERCANTIL

2 Elaboración de los Estatutos



3 Otorgamiento de escritura pública



4 Impuesto de Transmisiones Patrimoniales



5 Declaración Censal y Código de Identif. Fiscal



6 Alta de los trabajadores



7 Inscripción de la empresa en la Seguridad Social



8 Alta del Impuesto sobre Actividades Económicas



9 Registro de escritura



10 Comunicación de apertura del centro de trabajo



11 Licencia de obras



12 Licencia de apertura



- ▶ Los poderes públicos deben considerarse básicamente prestadores de servicios a las empresas
- ▶ Los poderes públicos deben “pensar primero a pequeña escala” (para la pequeña empresa)
- ▶ Es necesario que Europa fomente la cultura empresarial para que haya más personas que se arriesguen a crear una empresa
- ▶ Cada país debe adoptar las mejores prácticas en materia de normativa empresarial puestas en marcha en otros países

RECURSOS HUMANOS

El análisis inicial de cualquier empresa se realiza mediante el estudio de la evolución de sus datos económicos; este análisis está compuesto esencialmente por el balance y la cuenta de pérdidas y ganancias. Sin embargo, las empresas no son carteras de activos, sino que están integradas por personas que trabajan juntas y/o en equipo para innovar, producir y vender, y ello a través de una adecuada organización de los procesos. En definitiva, la empresa no es ni los datos que la definen, ni sus productos, ni los servicios que presta, sino la organización y las personas que la componen, puesto que son ellas quienes permiten su supervivencia y la llevan al éxito. Las cosas no suceden; alguien tiene que hacer que sucedan.

Aun en el caso de las empresas establecidas por un emprendedor, la formación de equipos de trabajo es imprescindible para adquirir y desarrollar los conocimientos necesarios, complementando y ampliando las habilidades del emprendedor. Los resultados del proyecto “Europe's 500”, patrocinado por la Unión Europea y llevado a cabo entre los 500 emprendedores europeos con más éxito, son concluyentes al respecto.

El tópico de que las empresas emprendedoras y dinámicas se basan en una tecnología diferenciada y en unas instalaciones productivas eficientes es falso; se trata de una consecuencia, no de una causa.

La realidad, el fundamento último del éxito de una empresa emprendedora y dinámica, se basa en el personal que selecciona, motiva y forma.

Los recursos humanos constituyen —y así queda subrayado con rara unanimidad por múltiples estudios— un factor estratégico para la empresa y, también, para la prosperidad o decadencia de los países. En palabras del profesor Gary Stanley Becker (Premio Nobel de Economía en 1992), «El capital humano es determinante. En las economías ricas representa el 75% del capital total».

Se acaba de señalar que el carácter emprendedor de los recursos humanos que componen una empresa tiene una enorme trascendencia. La adquisición de unas determina-

das habilidades, destrezas y actitudes es una función esencial del sistema educativo.

La correlación entre el emprendedor y el sistema educativo adquiere, por tanto, un especial significado: el débil vínculo existente hoy día exige dedicar mayores recursos y esfuerzos a tal fin.

PROCESO DE CREACIÓN: FASES Y OPORTUNIDADES

Se han analizado las principales variables que enmarcan actualmente la acción de emprender en Aragón. El emprendedor debe tenerlas muy presentes a la hora de plantear la viabilidad y la gestión de su naciente empresa. Por otra parte, el proceso de creación de una empresa o actividad comprende diversas fases, a través de las cuales se pueden analizar no sólo el camino a seguir, sino también las características y problemas más singulares que aparecen en cada una de las etapas.

No es objeto de este trabajo profundizar en las diversas fases del proceso de creación de una empresa; el emprendedor se enfrentará, paso a paso, a cada una de las etapas necesarias para ello. Pero sí parece conveniente, porque supone un marco general, señalar determinadas características que afectan a esas fases:

FASE 1ª: GESTACIÓN

Es el inicio del proceso. Se refiere a todos los antecedentes que el emprendedor ha tenido en su vida hasta llegar al momento en el que decide crear su empresa: ambiente familiar, formación, experiencias profesionales, etc.

FASE 2ª: CREACIÓN

Creación de la empresa propiamente dicha. Analiza el camino seguido en la búsqueda e investigación de las oportunidades que ofrece el mercado, la evaluación de la idea a desarrollar, la elaboración del plan de empresa, su viabilidad y, claro está, su culminación con los actos formales y legales de creación de la empresa.

FASE 3ª: LANZAMIENTO

Es la puesta en marcha del proyecto. Implica tomar decisiones muy importantes acerca de cuáles sean los equipos humanos que hay que seleccionar, contratar y formar; la adquisición de equipamientos y su localización; la aportación de recursos financieros; la organización del trabajo y de los procesos; el lanzamiento y la comercialización de los productos o servicios, etc.

FASE 4ª: CONSOLIDACIÓN

También llamada fase de crecimiento, está caracterizada por la búsqueda de la solidez y fortaleza de la empresa.

Las fases, simplemente descritas, no son etapas disjuntas y separadas, sino que se hallan entrelazadas en todos los proyectos, de forma que las acciones se refuerzan en unos casos y se contraponen en otros.

Se han señalado ya los dos fenómenos más singulares y que inciden en mayor medida en el mundo económico actual: el cambio tecnológico y la internacionalización de las relaciones comerciales. Una consecuencia es la posible “deslocalización” de las inversiones productivas, en especial las de carácter industrial. Otra, no menos evidente, es la fragmentación —más propiamente, desagregación— de determinadas actividades de las grandes empresas industriales. Desagregación, externalización, subcontratación, fragmentación, *outsourcing*, *spin-off*, parque de proveedores, etc. son expresiones utilizadas para designar, con diferentes matices, un mismo proceso. El resultado es que junto a las grandes compañías aparecen otras pequeñas, o incluso muy pequeñas. Este es un contexto diferente y, sin duda, lleno de crecientes oportunidades para los emprendedores.

No sólo el sector industrial es fuente de nuevas actividades diferenciadas. El sector servicios, caracterizado por centros de actividad más pequeños, está también sometido a profundos cambios. Por una parte, tanto en Aragón como en España, en general, no existe todavía un sector servicios tan desarrollado como en otros países. Por otra, la apari-

ción de novedosos segmentos de mercado en servicios profesionales, en servicios y equipamientos sociales y, también, en las actividades de distribución y logística están empezando a exigir la creación de organizaciones, en su mayor parte configuradas con ánimo de lucro, que requieren la existencia de emprendedores. Dentro del sector servicios, las telecomunicaciones están suponiendo una verdadera revolución, tanto por lo que se refiere a la liberalización y ampliación de mercados (aumento de la demanda) como a aspectos tecnológicos, por la presencia de nuevos productos con menores costes (ampliación de la oferta) que, a su vez, desarrollan nuevos mercados. Se produce un proceso circular que se va extendiendo como una tela de araña. El emprendedor que se sitúe en esta actividad poseerá más oportunidades —quizás, también con más riesgo— que el que se dedique a un sector más tradicional y con menor expansión.

Están apareciendo también nuevas oportunidades de negocio y de trabajo en las actividades relacionadas con el medio ambiente. Un creciente respeto hacia nuestro entorno se traduce en mayores facilidades para el desarrollo y creación de empresas por los emprendedores, tanto en la fabricación y construcción de bienes de equipo tradicionales (para depuración de aguas, tratamiento de residuos sólidos, descontaminación atmosférica, etc.) como en la aplicación de nuevas tecnologías que contribuyan a proteger el medio ambiente.

Emprender en Aragón.
Actividades



La creación de bienestar, renta y riqueza se produce en el contexto regional y local. Las comunidades son las protagonistas indiscutibles de su propio desarrollo. Las políticas y planteamientos basados en el progreso endógeno o, lo que es lo mismo, en el potencial que cada comunidad o región posea constituyen, hoy día, herramientas indispensables.

Emprender se configura como un instrumento para lograr tasas crecientes de bienestar. La sociedad aragonesa de la próxima centuria deberá considerar al emprendedor como un valor cultural. Del grado de asimilación de este valor dependerá su desarrollo económico. Es razonable pensar que de la necesidad de ser una sociedad emprendedora nacerá una asimilación constante y gradual de este valor de emprender. Y este objetivo se puede fomentar y estimular: determinadas actividades pueden ser programadas como instrumentos para conseguirlo.

El programa “Emprender en Aragón” del Instituto Aragonés de Fomento (Gobierno de Aragón) está constituido por 42 actividades y su objetivo fundamental es la incorporación, en la sociedad aragonesa, de los valores, las actitudes y la capacidad para emprender. En las páginas que

siguen se describen brevemente las actividades más representativas.

La localización física de una empresa constituye su referencia más directa. Desde 1993 en Zaragoza, y en los años siguientes en Huesca y Teruel, existen infraestructuras y servicios a disposición de los emprendedores con proyectos innovadores. Los Centros de Innovación de Zaragoza, Huesca y Teruel forman parte de lo que comúnmente se denomina “viveros” o “incubadoras de empresas”. Ofrecen a los emprendedores–innovadores (esencialmente industriales o de servicios relacionados con la industria) infraestructuras adecuadas a la etapa de nacimiento de la empresa, durante los primeros años de su implantación (de tres a cinco, por lo general).

Son edificios singulares, localizados en el entorno universitario, con naves polivalentes, servicios telemáticos y otras características sobresalientes en infraestructuras y servicios a la empresa.

Los emprendedores encuentran diversas dificultades en el camino de la creación de su empresa. Dos de ellas son particularmente importantes: la primera está relacionada por la ilógica e incongruente complejidad administrativa requerida. Para intentar paliar estas trabas burocráticas se ha elaborado una *Guía de Trámites Administrativos*, tanto en soporte papel como electrónico (<http://www.iaf.es>).

CENTROS DE INNOVACIÓN CEEIARAGÓN, S.A.



Huesca

Apoyo de proyectos de empresas innovadoras que incorporan tecnologías avanzadas



Zaragoza

- 1788 proyectos de empresas estudiados
- 30 empresas creadas
- 126 puestos de trabajo directos generados



Teruel

- 79 empresarios de 33 años de media y titulados universitarios en un 85%

El aspecto financiero es la segunda dificultad que aquí se desea señalar. La complejidad del tema y la menor formación en estas materias por parte de algunos promotores han aconsejado realizar una *Guía de Desarrollo de Proyectos Empresariales*, así como establecer un servicio de asesoramiento financiero, denominado “Finanza”, que pretende facilitar información y contacto con entidades de crédito e inversores privados (<http://www.iaf.es/finanza>).

Conseguir la financiación inicial, que se basa en la viabilidad del proyecto a emprender, resulta particularmente difícil dentro del sistema bancario español. Con objeto de atenuar este problema se ha constituido la “Fundación Emprender en Aragón”, en la que participan las dos Cajas

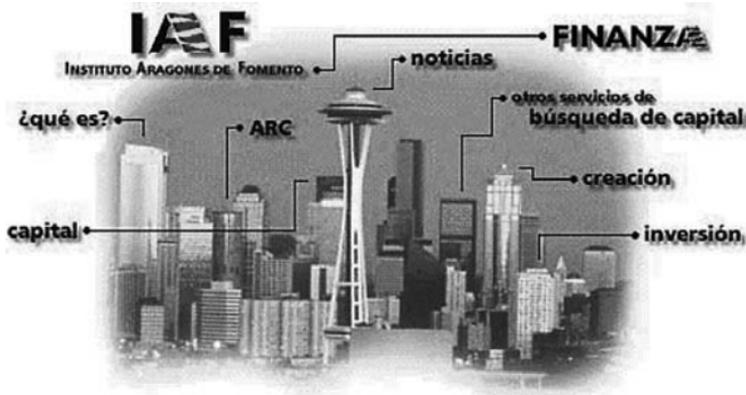


FINANZA

OPORTUNIDADES DE FINANCIACIÓN DE EMPRESAS

Se trata de un servicio que facilita a las empresas aragonesas información y contacto con instituciones financieras, inversores profesionales y privados. Incluye tres áreas de actuación:

- **Creación de empresas**
Búsqueda de financiación y nuevos socios para proyectos de creación de empresa.
- **Inversión**
Búsqueda de financiación bancaria para proyectos de inversión.
- **Capital**
Búsqueda de nuevos socios para empresas en crecimiento.



de Ahorro aragonesas y el Instituto Aragonés de Fomento. Por medio de esta Fundación se pretende crear un clima social de reconocimiento y apoyo a las emprendedores, se desea impulsar actividades que den a conocer la problemática de las pequeñas y medianas empresas innovadoras y, finalmente, se crean los mecanismos necesarios para favorecer el apoyo a su financiación.

El fomento de la capacidad emprendedora es necesario por la contribución que supone al desarrollo económico. Un instrumento que ha venido mostrando su capacidad para alcanzar este objetivo ha sido el concurso denominado “Iniciativas de Empresa en Aragón”, más conocido por su acrónimo IDEA. Desde 1992 ha venido promoviendo a



EXOPOL, empresa ganadora del primer Concurso IDEA

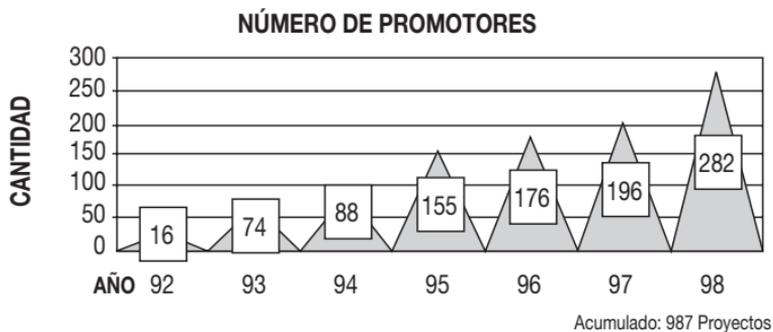
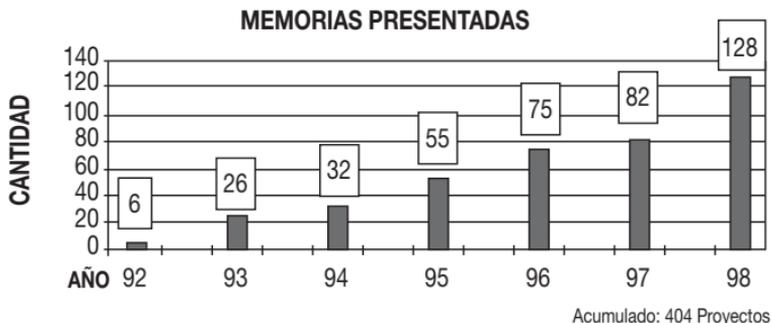
aquellas personas con iniciativa y un proyecto innovador en el ámbito industrial o de servicios para la industria, tanto en la modalidad de proyectos de empresa como en la de ideas innovadoras. En la introducción se han señalado algunos datos sobre este concurso en sus siete convocatorias, pero sin duda los resultados más positivos están relacionados con el “ambiente” social emprendedor alcanzado, especialmente dentro del ámbito universitario.

Nadie cuestiona la importancia de la formación como vehículo o instrumento básico para alcanzar cualquier meta. El mundo emprendedor no es una excepción. El análisis del emprendedor se centra menos en los rasgos de su personalidad y profundiza más en sus comportamientos. El proceso de aprendizaje se basa, por tanto, en las tareas y actividades que debe desarrollar el emprendedor; en definitiva, en el tipo de capacidades y habilidades que debe poseer. A través de los cursos de Formación de Emprendedores, iniciados en 1992, se intenta proporcionar una formación técnica y de gestión a personas con una idea o proyecto empresarial.

Motivar a los potenciales emprendedores es el objetivo esencial del Servicio de Motivación y Desarrollo de Proyectos Emprendedores, acompañándoles en el camino hasta la puesta en marcha de la iniciativa empresarial. A través de diferentes charlas (dirigidas a estudiantes, desempleados y a colectivos diversos), de módulos formativos (diez horas

IDEA

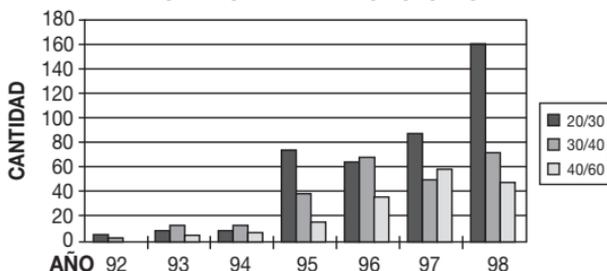
INICIATIVAS DE EMPRESA EN ARAGÓN (1992 - 1998)



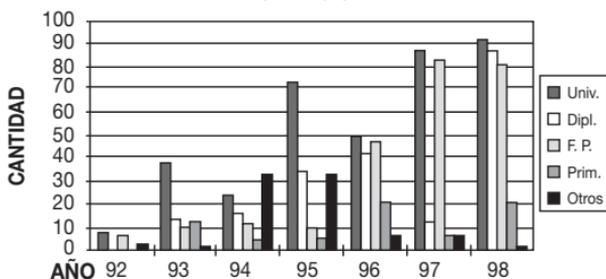
DATOS MÁS RELEVANTES (1992-1998)

Total de proyectos.....	404
Total número de promotores	987
Número de empresas creadas (mayo de 1998).....	20
Número de empleos (marzo de 1998)	73
Empleos universitarios	78%

PROMEDIO DE EDAD PROMOTORES



FORMACIÓN



PROYECTOS POR SECTORES

	Nº	%
Sector agrícola y ganadero	4	1%
Sector manufacturero	179	65%
Construcción.....	9	4%
Comercio, Reparación y Hostelería	9	3%
Servicios empresariales.....	64	24%
Actividades sanitarias y veterinarias.....	7	2%
Actividades sociales	4	1%
TOTAL.....	276	100%

incluidas en los cursos de formación ocupacional) y, especialmente, con la tutorización de proyectos se guía al emprendedor asesorándole en el estudio y desarrollo de los diversos aspectos que conforman la viabilidad técnica y económica de un proyecto empresarial. Para ello se cuenta con un equipo de profesionales de amplia experiencia.

Otra herramienta destinada a impulsar una sociedad más emprendedora es el Juego de Empresas: se trata de un concurso por equipos para motivar a jóvenes, profesionales y estudiantes hacia el mundo empresarial y, en especial, para la creación de empresas.



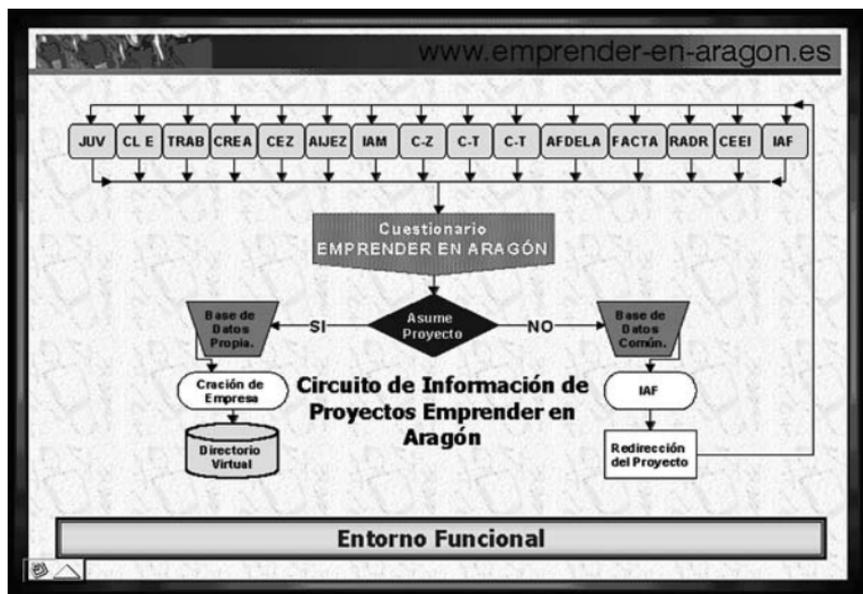
Juego de Empresas: ganadores del Primer Premio (junio, 1998)

El Juego de Empresas consiste en la simulación del funcionamiento de una empresa a través de un desarrollo informático que permite gestionarla en periodos sucesivos y circunstancias diferentes. Los resultados y las colaboraciones obtenidas en el primer año de funcionamiento (1998) son particularmente importantes: 348 equipos y más de 1.000 personas involucradas.

Saber qué hacer, dónde dirigirse, cómo obtener la información más apropiada son cuestiones que clarifican el camino del emprendedor en sus etapas iniciales. La Red de Apoyo al Emprendedor, establecida a través de todo el territorio aragonés, constituye una verdadera “ventanilla única”.

Más de veinte organizaciones conforman una tupida red telemática a través de todo Aragón; un entorno de trabajo virtual accesible desde Internet que permite:

- Establecer un Servicio de Información al Emprendedor ágil y eficiente
- Unificar la información necesaria del proyecto y del emprendedor
- Reorientar al emprendedor a la organización que pueda responder mejor a sus expectativas. Proyectos comerciales, industriales o de otros servicios son



atendidos por la organización más especializada y/o cercana.

Si se desea arraigar el valor cultural de emprender dentro de la sociedad aragonesa, es necesario hacerlo en la escuela. El programa Emprender en la Escuela tiene este objetivo. Ha sido diseñado como experiencia piloto, a partir de otros modelos ya ampliamente consolidados en países de nuestro entorno. Sus objetivos fundamentales son los siguientes:



Objetivos:

- Introducir en la escuela el valor cultural de emprender
- Aproximar el sistema educativo a las necesidades del entorno socioeconómico
- Desarrollar las aptitudes y habilidades de los jóvenes para afrontar las exigencias de la vida social y laboral: actitud emprendedora, capacidad para la asunción de riesgos, etc.

Internet constituye, en la actualidad, una potente herramienta para la comunicación y difusión de la información. Las direcciones en la red para transmitir y crear una cultura emprendedora dentro de la sociedad aragonesa son:

<http://www.iaf.es>

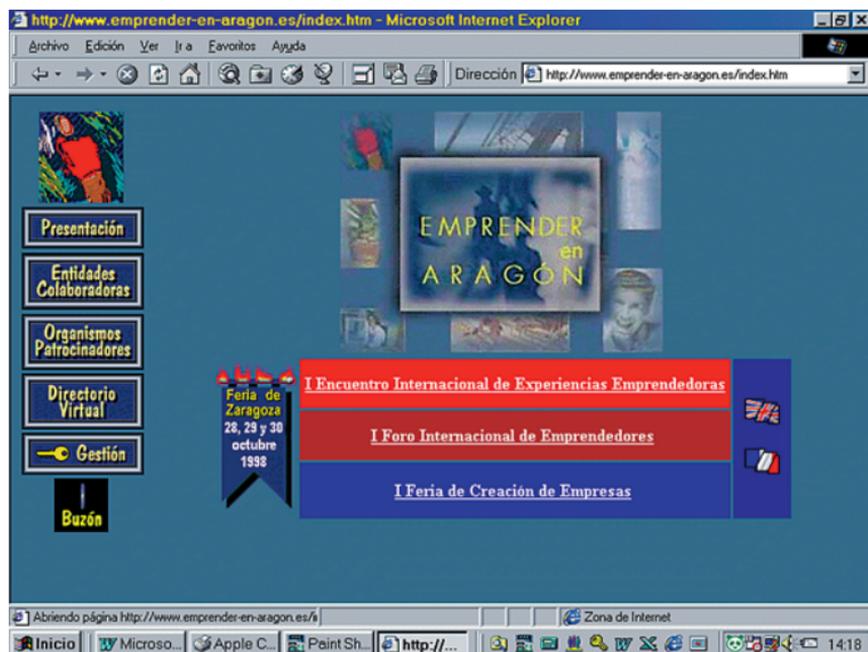
<http://www.emprender-en-aragon.es>

El Documento Estratégico “Emprender en Aragón” pretende contribuir a difundir como valor cultural el hecho de



Página de inicio de la web del Instituto Aragonés de Fomento

alcanzar una sociedad del trabajo emprendedor. Este documento, de 71 páginas, quiere ser un “Libro Blanco” para los emprendedores. En él se analiza la figura del emprendedor a través de la literatura económica y empresarial; se muestra la realidad de la empresa aragonesa en el periodo 1993 a 1997; se señala cómo la sociedad aragonesa percibe



Índice de la página web www.emprender-en-aragon.es

las figuras de la empresa y el empresario, a través de las percepciones obtenidas mediante mesas redondas organizadas con expertos en la materia y, finalmente, se establecen los objetivos y el plan de actuaciones que, para el periodo 1998–2002, tiene planteados el programa Emprender en Aragón.

BIBLIOGRAFÍA



LECTURAS DE INTRODUCCIÓN

BUENO, E. y DE PABLO, I.: *La aventura de emprender: ¿Una carrera de obstáculos?* Confederación Empresarial de Madrid, Madrid, 1996.

¿Cómo crear una empresa? Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa. Ministerio de Industria y Energía, Madrid, 1984.

Creación de empresas. Instituto de la Pequeña y Mediana Empresa Valenciana, Generalitat de Valencia, 1993.

Diez pasos para crear una empresa. Sociedad para la Innovación y Reconversión Industrial, S.A., Gobierno Vasco, 1996.

Documento Estratégico Emprender en Aragón. Instituto Aragonés de Fomento. Zaragoza, 1998.

Guía de desarrollo de proyectos empresariales. Instituto Aragonés de Fomento. Zaragoza. 1998.

Guía de trámites administrativos. Instituto Aragonés de Fomento. Zaragoza, 1998.

La pequeña y mediana industria en Aragón y el perfil de sus emprendedores. CEEI Aragón, S.A., Zaragoza, 1993

NUENO, P.: *Emprendiendo. El arte de crear empresas y sus artistas.* Expansión–Deusto, Bilbao, 1994.

VECIANA, J.M.: *Emprender con excelencia. Factores de éxito de las nuevas empresas*. Iniciativa emprendedora (2). Ediciones Deusto, Bilbao, 1997.

VELASCO, R.: *La creación de empresas en España*. Círculo de Empresarios Vascos, Bilbao, 1998.

LECTURAS DE PROFUNDIZACIÓN

COMISIÓN EUROPEA: *Centros de Empresa e innovación de la Comunidad Europea*. Dirección General de Políticas Regionales (XVI), Bruselas, 1993.

—*Primer Plan de Acción para la Innovación en Europa*. 20–XI–96.

COMUNIDADES EUROPEAS: *Simplificación del Entorno Empresarial BEST*. 1998.

CRESSON, E.: *Las regiones innovadoras en Europa*. Comisión Europea, Bruselas, 1998.

CUERVO, A.: *La problemática financiera de la pequeña y mediana empresa*. B.E.E., Madrid, 1977.

DRUCKER, P.: *Management, task, responsibilities and practices*. Harper and Tow, New York, 1972.

EFER: *Europe's 500. Dynamic Entrepreneurs. The Job Creators*. European Foundation for Entrepreneurship Research, Belgium, 1996.

ROSENBERG, N.: *Dentro de la caja negra: tecnología y economía*. Hogar del Libro, Barcelona, 1993.

Spin-Off. Una estrategia de gestión empresarial. CEEI Aragón, S.A., Zaragoza, 1996.

SCHONBERGER, R.J.: *Building a chain of Customers*, The Free Press, New York, 1990.

SCHUMPETER, J.: *The Theory of Economic Development: an Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and Business Cycle*. Transaction Books, London, 1984.





11. **El Cid en Aragón** • Alberto Montaner
12. **Diseño industrial. Una perspectiva aragonesa** • Juan M. Ubierno
13. **El clima de Aragón** • José María Cuadrat
14. **El nacimiento de Aragón** • Juan F. Utrilla
15. **Marcial** • Concha García Castán
16. **La industria en Aragón** • Adolfo Ruiz Arbe
17. **Los fotógrafos aragoneses** • Carmelo Tartón
18. **La cerámica aragonesa** • M^a Isabel Álvaro Zamora
19. **El escudo de Aragón** • Equipo de Redacción Cai100
20. **La medicina del siglo XVII en Aragón** • Asunción Fernández Doctor
21. **Gaspar Sanz, el músico de Calanda** • Álvaro Zaldívar
22. **El retablo de la catedral de Huesca** • Equipo de Redacción Cai100
23. **El Ebro** • Amaranta Marcuello - José Ramón Marcuello
24. **Magdalena, Navarro, Mercadal** • Ascensión Hernández
25. **Los fósiles en Aragón** • Eladio Liñán
26. **El Real Zaragoza** • José Miguel Tafalla
27. **El reino de Saraquista** • M^a José Cervera
28. **Gargallo, Condoy, Serrano** • Ángel Azpeitia
29. **Los vinos aragoneses** • Juan Cacho Palomar
30. **Ramón J. Sender** • José-Carlos Mainer
31. **Toreros aragoneses** • Ricardo Vázquez-Prada
32. **El folclore musical en Aragón** • Ángel Vergara
33. **El Canal Imperial de Aragón** • A. de las Casas - A. Vázquez
34. **Los castillos de Aragón** • Cristóbal Guitart
35. **La población aragonesa** • Severino Escolano

36. **La techumbre mudéjar de la Catedral de Teruel** • Gonzalo Borrás
37. **Los balnearios aragoneses** • Fernando Solsona
38. **Emprender en Aragón** • Benito López



39. **Francisco Pradilla** • Equipo de Redacción CAI100
40. **Obras hidráulicas en Aragón** • Carlos Blázquez y Tomás Sancho
41. **Las Órdenes Militares en Aragón** • Ana Mateo
42. **La moneda aragonesa** • Antonio Beltrán
43. **Los montes, patrimonio natural** • Ignacio Pérez-Soba
44. **Lucas Mallada y Joaquín Costa** • Eloy Fernández Clemente
45. **Los palacios aragoneses** • Carmen Gómez Urdáñez
46. **Cineastas en Aragón** • Agustín Sánchez Vidal
47. **El Moncayo** • Francisco Pellicer
48. **Las reinas de Aragón** • Concha García Castán
49. **Bílbilis Augusta** • Manuel Martín Bueno
50. **La Real Sociedad Económica Aragonesa de Amigos del País** •
José F. Forniés Casals
51. **La flora aragonesa** • Pedro Monserrat
52. **El Carnaval** • Equipo de Redacción CAI100
53. **Arqueología industrial en Aragón** • J. Laborda, P. Biel y J. Jiménez
54. **Los godos en Aragón** • M^a Victoria Escribano
55. **Santiago Ramón y Cajal** • Santiago Ramón y Cajal Junquera