

Planificación estratégica  
de las acciones, emprendimiento  
en las ciudades medias:

# Emprender en Zaragoza

---

Ramiro Canal Martínez



# Emprender en Zaragoza

## Índice

- 01**  
Presentación  
Pag 4
- 02**  
¿Por qué “Emprender en Zaragoza”?  
Pag 5
- 03**  
¿En qué se basa “Emprender en Zaragoza”?  
Pag 10
- 04**  
¿Cómo se desarrolla “Emprender en Zaragoza”?  
Pag 15
- 05**  
Reflexión sobre la situación del emprendimiento  
en Zaragoza  
Pag 19
- 06**  
Finalidad y acciones principales  
Pag 24
- 07**  
Objetivos  
Pag 25
- 08**  
Diagnóstico de la situación  
Pag 27
- 09**  
Resultados e impactos esperados  
Pag 34
- 10**  
Servicios y programas  
Pag 44
- 11**  
Metodología  
Pag 59
- 12**  
Indicadores de seguimiento y evaluación  
Pag 60
- 13**  
Sostenibilidad actual de “Emprender en Zaragoza”  
Pag 66



# 01

## Presentación

Estructurar una red de ciudades para mejorar el posicionamiento estratégico de las mismas es uno de nuestros objetivos. En esta línea de actuación, CIDEU apuesta por la identificación de buenas prácticas y su difusión a todos los miembros de la red.

Esta nueva colección de publicaciones CIDEU de “Buenas Prácticas”, nace con el propósito de divulgar proyectos estratégicos realizados en las ciudades y conocer e identificar los principales aprendizajes, experiencias y conocimientos generados en dichos proyectos, lo que permite ser considerados Buenas Prácticas y por tanto de generar sinergias positivas en otros proyectos y ciudades de la red.

La ciudad de Zaragoza (España) y su proyecto “Emprender en Zaragoza” inicia esta colección, es ejemplo de proyecto generador de aprendizajes y buenas prácticas. Desarrolla un conjunto de acciones destinadas a la promoción de iniciativas emprendedoras como valor socio-cultural de la población zaragozana, facilita la instalación y mantenimiento de nuevas expresiones, especializándose en aquellos proyectos empresariales que faciliten el desarrollo de las potencialidades relacionadas con el ámbito local.

Agradecemos la aportación de Zaragoza y felicitamos a sus autores por haber contribuido a hacer de nuestra red un espacio dinámico de intercambio y generación de conocimiento.

Maravillas Rojo Torrecilla

Secretaría General de CIDEU

Concejala del Ayuntamiento de Barcelona

# 01

## ¿Por qué “Emprender en Zaragoza”?

Es reconocida la importancia que tiene para el desarrollo integral de una ciudad la promoción de los emprendedores que conforman el futuro tejido empresarial de las pequeñas y medianas empresas y constituyen, debido a sus vínculos profesionales y personales, el principal arraigo e integración empresarial con los diferentes ámbitos socioculturales y educativos de un municipio.

Para establecer el nexo casual entre el desarrollo integral de una comunidad local y la potenciación de sus Sistemas Económicos Locales haré referencia al profesor Omar de León y Francisco de Albuquerque en sus artículos “el desarrollo local en los tiempos de globalización” y “el desarrollo económico local” que justifica de manera categórica la importancia del denominado desarrollo endógeno dentro de la actual coyuntura económica internacional.

Desde principios de los años noventa, un nuevo paradigma recorre el mundo, la globalización de la economía y la sociedad. Los sistemas productivos y los mercados adquieren, paulatinamente, dimensión global, el estado cede protagonismo y liderazgo a las empresas innovadoras, las nuevas tecnologías de la información, los transportes y las comunicaciones facilitan y refuerzan el funcionamiento y la interacción de las organizaciones.

La globalización cobra mayor significado cuando se la pone en la perspectiva del cambio del ciclo largo de la economía. Se ha superado la fase recesiva, que se extiende desde mitad de los años setenta a finales de los noventa, mediante un aumento de la productividad en todos los sectores productivos, un profundo cambio estructural, la reorganización institucional y, en definitiva, el paso al modo de desarrollo informacional.

El nuevo ciclo se inicia en un entorno que favorece el crecimiento de la renta y del empleo, con una nueva división internacional del trabajo, la transformación y desarrollo de organizaciones e instituciones regionales de entidad global y el aumento de la competencia en los mercados, lo que implica la continuación de

los ajustes del sistema productivo de los países, las regiones y las ciudades afectadas por la globalización.

A medida que se iba definiendo este nuevo escenario de la competencia entre las empresas y los territorios se iban generando formas más flexibles de organización de la producción, aparecían nuevos espacios productivos y las empresas, las ciudades y las regiones daban respuestas a los retos que presenta el aumento de la competencia en los mercados, a través de los planes estratégicos e iniciativas locales. De esta forma ha ido adquiriendo consistencia y fuerza la política de desarrollo local, como una respuesta de las economías a los desafíos del ajuste productivo.

Uno de los cambios más importantes que han tenido lugar en la teoría del desarrollo económico en los últimos veinticinco años es la formación de un nuevo paradigma que se conoce como "desarrollo endógeno". En un escenario caracterizado por la incertidumbre, el aumento de la competitividad en los mercados y el cambio institucional, han surgido, paralelamente, formas más flexibles de acumulación y regulación del capital, que caracterizan a los procesos de crecimiento y cambio estructural y que se han convertido en el instrumento preferente de la política industrial y regional.

La idea fuerza del nuevo paradigma es que el sistema productivo de los países crece y se transforma utilizando el potencial de desarrollo existente en el territorio (en las regiones y en las ciudades) mediante las inversiones que realizan las empresas y los agentes públicos, bajo el control creciente de la comunidad local.

Su objetivo se dirige a conseguir el desarrollo sostenible y duradero, por lo que se tratan de potenciar las dimensiones económica, social y medioambiental del desarrollo. Las iniciativas locales se ven abocadas a conjugar la eficiencia en la asignación de los recursos públicos y privados, la equidad en la distribución de la riqueza y del empleo, y el equilibrio medioambiental del territorio.

La estrategia de desarrollo endógeno se propone, por tanto, el desarrollo de territorios en un entorno en el que los niveles de incertidumbre y turbulencia son elevados. Sus acciones se dirigen a la mejora de las infraestructuras para producir y vivir, a suplir las carencias y mejorar los factores inmateriales del desarrollo (aprendizaje, conocimiento, información), a fortalecer la capacidad organizativa del territorio y al uso adecuado de los recursos no renovables.

Cada territorio requiere un tratamiento específico y la utilización de los instrumentos apropiados para eliminar las restricciones al buen funcionamiento de la economía local y a la mejora de la competitividad de las empresas. Se potencia y fomenta la difusión de las innovaciones, la capacidad emprendedora, la cali-

dad del capital humano, la flexibilidad del sistema productivo, la formación y el desarrollo de las redes y relaciones entre los actores y las actividades, la protección de la calidad de los recursos naturales, la recuperación del patrimonio histórico y cultural.

Para conseguir el desarrollo de un territorio la cuestión no reside en realizar grandes proyectos industriales, sino que se trata de impulsar los proyectos, que utilizan el potencial de desarrollo y promueven el ajuste progresivo del sistema económico local, cualquiera que sea la dimensión de las inversiones.

Los procesos de industrialización endógena se caracterizan, además, por el hecho de que a través de las empresas se produce la integración del sistema productivo en la sociedad local. Por un lado, las empresas están objetivamente condicionadas a cooperar entre ellas debido a la forma de especialización que ha ido adoptando el sistema productivo local, ya que su reducida dimensión fuerza a la cooperación para obtener las economías de escala que son necesarias para competir. Además, las estructuras familiares y las tradiciones locales, la estructura y los valores sociales y culturales y los códigos de la población favorecen la dinámica del modelo de industrialización aportando recursos humanos y financieros, facilitando las relaciones laborales y sociales y favoreciendo los intercambios de bienes y servicios, formales e informales, y la difusión de la información y el conocimiento por la red de empresas y de organizaciones locales.

Los procesos de industrialización endógena están firmemente enraizados en el territorio. Han surgido, de forma espontánea, en pequeñas y medianas ciudades de la mano de los emprendedores locales, y a lo largo del tiempo han ido acumulando en ellas un saber hacer técnico, han ido formando sistemas relacionales propios y consolidando formas culturales que generan economías que explican su continuidad en el tiempo. Se ha ido creando un entorno económico e institucional que proporciona a las empresas locales recursos, servicios y redes de cooperación entre los actores que les permiten mejorar la competitividad en los mercados nacionales e internacionales.

El desarrollo, por tanto, es un proceso que toma sentido en el territorio, y en las sociedades organizadas se convierte en un proceso que se articula a través del sistema de ciudades. Las investigaciones realizadas sobre los procesos de desarrollo endógeno y la dinámica de los distritos industriales muestran que las ciudades medias son el espacio preferido de los sistemas productivos locales. En estos asentamientos se concretan las economías externas y se producen las condiciones que favorecen la reducción de los costes de transacción entre las empresas y las organizaciones locales.



Las ciudades necesitan dar una respuesta adecuada a los desafíos de la globalización, por lo que precisan de instrumentos que faciliten el desarrollo de sus ventajas competitivas. Ello se puede obtener mediante la combinación de iniciativas y de acciones que incidan sobre la mejora de la calidad de los recursos, la difusión del conocimiento, y la eficiencia y eficacia de la organización de la economía y la sociedad y que, de esta forma, estimulen el potencial de desarrollo local y contribuyan a aumentar la atracción de recursos e inversiones procedentes del exterior.

El nacimiento y la consolidación de los sistemas productivos locales se ha producido en áreas que se caracterizan por un sistema sociocultural fuertemente vinculado al territorio. La aceptación de un modelo de sociedad, en el que se premia el esfuerzo y la ética del trabajo, en que la capacidad emprendedora es un valor social importante, en que la movilidad social se potencia, explica el funcionamiento de los mercados locales de trabajo y la capacidad de respuesta de las comunidades locales ante los cambios tecnológicos y los retos que supone el aumento de la competencia en los mercados.

El cambio de mentalidad que se produce en las administraciones locales viene como consecuencia de la aplicación del llamado “paradigma de desarrollo endógeno” que persigue satisfacer las necesidades y demandas de una población local a través de la participación activa de la comunidad en los procesos de desarrollo. No se trata tanto de mejorar la posición del sistema productivo local en la división internacional o nacional del trabajo como de lograr el bienestar económico, social y cultural de la comunidad local en su conjunto. La estrategia de desarrollo se propone, por tanto, además de desarrollar los aspectos productivos, potenciar también las dimensiones sociales y culturales que afectan al bienestar de la sociedad. Ello conduce a diferentes senderos de desarrollo, según sean las características y capacidades de cada economía y sociedad local.

Este paradigma es altamente compatible con la globalización de la economía mundial, debido a que la participación de todos los agentes económicos y sociales de una comunidad en su desarrollo económico potencia los aspectos empresariales y prepara mejor a las comunidades locales para competir en un mercado globalizado. De esta manera el territorio es un agente de transformación y no un mero soporte de los recursos y de las actividades económicas, ya que las empresas y los demás actores del territorio interactúan entre sí organizándose para desarrollar la economía y la sociedad. El punto de partida del desarrollo de una comunidad territorial es el conjunto de recursos (económicos, humanos, institucionales y culturales) que constituyen su potencial de desarrollo. Son precisamente las pequeñas y medianas empresas las que, con su flexibilidad y su capacidad empresarial y organizativa, están llamadas a tener un papel protagonista en los procesos de desarrollo endógeno.

En consecuencia las administraciones locales han comenzado, desde hace algunos años, a crear estructuras que mentalizan, promueven, promocionan, facilitan y potencian la actividad emprendedora dentro de los Sistemas Económicos Locales que se integran de manera adecuada dentro de la sociedad en su conjunto adquiriendo una importancia creciente en el desarrollo económico integral.

La situación embrionaria en que se sitúa el emprendimiento en la ciudad de Zaragoza lleva a un equipo de profesionales a plantearse el reto de constituir una serie de servicios interconectados que proporcionen al emprendedor los medios necesarios para realizar con éxito su proyecto empresarial. La organización sobre la que pivotan estos servicios es la Cámara de Comercio e Industria de Zaragoza, institución muy sensible, desde hace bastantes años, a la formación de empresas desde el ámbito emprendedor, para fortalecer el tejido empresarial permanente situado en el territorio.

El proyecto no pretende, de ninguna manera, sustituir el espíritu que ha llevado a una persona o grupo de personas a la decisión de realizar un proyecto empresarial sino, al contrario, proporcionar los apoyos necesarios para que el espíritu emprendedor sea desarrollado con éxito, tanto desde el punto de vista empresarial, como desde su integración en el tejido socioeconómico territorial.

## 02

# ¿En qué se basa “Emprender en Zaragoza”?

La importancia que ha adquirido el desarrollo endógeno en los últimos años ha multiplicado considerablemente la potenciación de los sistemas de producción local que han conseguido tejer redes económicas de ciudades capaces de competir a nivel internacional.

Para realizar la justificación del proyecto “emprender en Zaragoza” nos apoyaremos en el “plan estratégico de Zaragoza y su área de influencia” elaborado por la Asociación para el desarrollo Estratégico de Zaragoza y su Área de influencia (EBROPOLIS), habiendo sido aprobado el 9 de julio de 1998 y su revisión el 29 de junio de 2006 en Asamblea General Extraordinaria.

En el plan estratégico de Zaragoza y su área de influencia se contemplan algunos aspectos de interés que pueden servir de base de partida para determinar las claves que faciliten una promoción empresarial del territorio acorde a sus características que permita desarrollar adecuadamente sus potencialidades.

En primer lugar se señala, en diversos documentos, la favorable situación estratégica de Zaragoza reuniendo las condiciones precisas para el desarrollo de muy diversas actividades empresariales que pueden contribuir al establecimiento de sistemas de producción local adaptados a las características territoriales e integrados en redes supranacionales de producción muy competitivas.

En segundo lugar se señala la importante oferta financiera que existe en la zona, destacando unas potentes entidades autóctonas que se encuentran arraigadas en el tejido regional y ocupan un notable peso específico en el concierto nacional.

En tercer lugar merece una especial consideración la Universidad de Zaragoza que, en sus facetas de innovación, investigación y enseñanza universitarias, constituye uno de los mayores activos de la región.

En cuarto lugar, y relacionado con el punto anterior, se señala como un punto fuerte, los recursos humanos debidamente formados y entrenados para cumplir su función en los sistemas productivos con un alto grado de rendimiento.

Por último debemos señalar el importante equipamiento de servicios de todo orden, que garantizan un alto nivel de bienestar y calidad de vida.

Respecto a los puntos débiles que presenta la zona, algunos de los más significativos son los siguientes:

La estructura productiva actual tiene escasa capacidad de generar empleo estable de forma sostenida, como consecuencia de los continuos ajustes de productividad que practican las empresas instaladas en la zona.

Escasa integración mutua entre el mundo de la empresa y el mundo de la investigación y la formación, lo que provoca inadecuaciones entre oferta y demanda y asignación ineficaz de abundantes recursos formativos.

Insuficiente tamaño crítico de emprendedores y escaso reconocimiento social de la figura del empresario y la función que desempeña.

Escaso espíritu de cooperación en el sistema productivo, lo que dificulta el desarrollo de grandes proyectos empresariales, dependiendo de empresas matrices con origen en otras ciudades nacionales o extranjeras.

Otro aspecto que consideramos importante es la dificultad que tienen los jóvenes, con una adecuada formación universitaria, para incorporarse al mercado laboral, desarrollando las capacidades para las que han sido formados. Muchos de ellos se ven obligados a emigrar a otras regiones, con lo que Zaragoza pierde un importante potencial de recursos humanos.

Con este panorama resulta evidente que una forma de aprovechar adecuadamente las potencialidades y contrarrestar los puntos débiles que se presentan, es el desarrollo del espíritu emprendedor de aquellos colectivos más proclives al inicio de nuevas actividades empresariales, aprovechando los numerosos huecos del mercado que pueden ser ocupados por los nuevos emprendedores.

Otro aspecto importante, que constituye la base del presente trabajo, es facilitar los medios necesarios para la materialización de las ideas emprendedoras. Si bien es importante promocionar una mentalidad emprendedora que lleve a los ciudadanos a discurrir sobre aquellas iniciativas empresariales, viables, que mejor se adaptan a sus características personales y profesionales, no es menos importante conducir por la senda adecuada aquellas iniciativas que se puedan convertir en empresas integradas en el mercado local, proporcionando un modo de vida y un futuro profesional adecuado para los individuos emprendedores.

Son numerosos los ejemplos bibliográficos de iniciativas que partiendo de lo local se proyectan hacia otros mercados, creando unos sistemas productivos que proporcionan las condiciones adecuadas para el desarrollo económico de un territorio. El caso de los denominados “distritos industriales” quizá sea el ejemplo más llamativo donde pequeños sistemas productivos integrados mediante redes, son capaces de competir, produciendo economías de escala, con empresas multinacionales y transnacionales. Naturalmente que para que se desarrollen estos sistemas productivos locales es necesario que los aspectos económicos, sociales, educativos y culturales locales sean desarrollados desde un pensamiento aglutinador, que permita conciliar y potenciar mutuamente los diferentes aspectos vitales que presentan los participantes en estos nuevos proyectos, integrando las diferentes facetas que contribuyen al desarrollo de las nuevas comunidades locales.

Es en este contexto en el que el desarrollo de ideas emprendedoras tiene un mayor sentido. Son las sociedades locales maduras y responsables, las que entienden y valoran la importancia de enriquecer el tejido empresarial mediante el establecimiento de nuevas iniciativas empresariales que atiendan las necesidades no cubiertas del mercado y aquellas necesidades nuevas, que van apareciendo como consecuencia de la evolución de las comunidades.

Desde este punto de vista, dar forma a las ideas empresariales emergentes proporcionadas por algunos ciudadanos inquietos, transformar estas ideas de negocio en empresas estructuradas con capacidad de futuro, con una viabilidad elevada, localizadas geográficamente en los lugares idóneos y con un proyecto económico claro desde el principio, constituye una manera de contribuir a la mejora de la calidad de vida de los ciudadanos de un territorio determinado.

En nuestra experiencia de trabajo con emprendedores hemos observado que uno de los problemas con que se encuentran generalmente las personas que tienen intención de desarrollar una iniciativa empresarial es la adaptación de su idea a las condiciones reales del mercado en el que se va a desenvolver. Esta es una de las principales razones por las cuales la mayoría de los negocios fracasan al poco tiempo de ponerse en marcha. A su vez constituye una de las potencialidades más importantes de los servicios dirigidos a los emprendedores. La idea empresarial puede ser muy buena, pero hay que darle forma y encontrar la manera de que se inserte en el mercado, minimizando los riesgos de que se produzca un fracaso empresarial, acompañado en bastantes ocasiones por un fracaso personal del emprendedor o emprendedores.

Los servicios de emprendedores contribuyen al éxito de muchos negocios, pero siempre se mueven, entre el determinismo que les proporciona la experiencia de haber seguido de cerca el inicio de muchas empresas que obtienen multitud de

resultados y que en bastantes profesionales consolida un método único con diferentes etapas que deben ser cubiertas mecánicamente por el emprendedor, y las peculiaridades que se producen en el caso único e irrepetible de un determinado proyecto empresarial concreto que se va a poner en marcha. Es nuestro consejo que entre los profesionales que participan en los diferentes servicios dirigidos a emprendedores se encuentren personas que han tenido experiencias empresariales exitosas. Constituye un reto para los que dirigen las organizaciones en las que se insertan los servicios de emprendedores atraer hacia su organización profesionales que hayan desarrollado iniciativas empresariales y que hayan vivido de cerca experiencias similares a las que se les van a presentar en el trabajo cotidiano. Del mismo modo no resulta conveniente perpetuar a profesionales que asesoren a emprendedores que no hayan participado en ninguna iniciativa empresarial concreta.

Los servicios destinados a emprendedores pueden cumplir una función social importante en las comunidades locales, contribuyendo a maximizar el aprovechamiento de los recursos económicos foráneos y proporcionando una fuente de gran interés para la creación de empleo fijado en el territorio mediante los sistemas locales de producción.

Otro aspecto que tiene gran importancia en la promoción del espíritu emprendedor es el de las relaciones entre la Empresa y la Universidad. En la memoria presentada por la Fundación Conocimiento y Desarrollo, correspondiente al ejercicio del año 2005, aparecen algunos datos que nos deben hacer reflexionar.

- El 30 % de las empresas españolas realizan actividades innovadoras. Nos parece un dato que indica la escasez de actividades creativas dentro del conjunto empresarial español en un entorno tan complejo y globalizado.
- Un 5 % de las empresas colaboran con la Universidad. De nuevo la escasez del dato nos produce preocupación al no aprovechar sinérgicamente las potencialidades que se generan de una mutua colaboración eficiente.
- Un 70 % de las empresas que colaboran con la Universidad manifiestan un elevado grado de satisfacción por las colaboraciones realizadas.

El conjunto de estos tres datos pone en evidencia la importancia de una práctica que apenas está introducida en el ámbito empresarial y en el ámbito académico, la idea de trabajar juntos para obtener mejores resultados conjuntamente.

Desde el proyecto “emprender en Zaragoza” se están tendiendo puentes, de manera habitual, entre los mundos académicos y empresarial, conscientes de la importancia que tiene para el futuro desarrollo socioeconómico de una comuni-

dad, la formación del carácter emprendedor en sus dos vertientes, el emprendedor con iniciativa para llevar adelante una empresa nueva y el emprendedor-empresario que introduce mejoras en su empresa realizando una innovación constante con objeto de ser competitivo en un mundo globalizado y de continua renovación, de manera que el que se queda obsoleto es eliminado rápidamente de la primera división de empresas, teniendo que desaparecer del mercado o estando condenado a competir en divisiones empresariales de carácter inferior que reportan peores ratios tanto para el empresario, como para sus trabajadores y la sociedad local en que se encuentra inmersos.

# 03

## ¿Cómo se desarrolla “Emprender en Zaragoza”?

### Identificación

Bajo el título general “emprender en Zaragoza” se vienen desarrollando un conjunto de acciones destinadas a la promoción del espíritu emprendedor como valor socio-cultural de la población zaragozana, y a facilitar la instalación, desarrollo y mantenimiento de la compleja y variada casuística de emprendedores, especializándose en aquellos proyectos empresariales que faciliten el desarrollo de las potencialidades relacionadas con el ámbito local.

### Localización

“Emprender en Zaragoza”, en un principio, para su aplicación en el ámbito local de la ciudad de Zaragoza, si bien dos de las acciones (programas nº 7 y nº 8) contemplan la extensión del programa a la provincia de Zaragoza mediante el establecimiento de un programa de atención a emprendedores en su domicilio y el establecimiento de Antenas de la Cámara de Comercio e Industria en algunas localidades de interés.

Con la inauguración, a lo largo del año de 2006, de las Antenas Camerales en Cariñena, Zuera y Brea, y la activación del servicio PAED (programa de atención a emprendedores en su domicilio) el ámbito de actuación geográfica actual del programa se extiende a toda la provincia de Zaragoza, con las debidas garantías de eficacia, eficiencia y efectividad en la atención al conjunto de necesidades de emprendimiento tanto en ámbitos rurales como urbanos.

En lo que respecta al lugar físico en el que desarrollan su trabajo los equipos que constituyen el personal destinado en los nueve programas del proyecto, se han habilitado espacios en los locales centrales de la Cámara de Comercio e Industria de Zaragoza en los que realizan sus actividades diarias los especialis-



tas contratados para desarrollar cada uno de los programas, exceptuando el personal desplazado habitualmente en las localidades de Calatayud, Tarazona, Cariñena, Zuera y Brea. El esfuerzo económico, material y humano realizado desde la Cámara de Zaragoza ha sido importante primando dos criterios básicos: centralización de todo el personal dedicado al proyecto “emprender en Zaragoza” en una misma ubicación física que facilite los contactos habituales entre los especialistas adscritos a los diferentes programas desarrollados, y proporcionar software y hardware de última generación a los diferentes servicios implicados en el proyecto, ultimándose a lo largo del año 2006 la interconexión de los diferentes equipos mediante una intranet de la propia Cámara de Zaragoza.

La situación de los diferentes servicios establecidos y la preparación profesional de sus técnicos, permite el establecimiento de itinerarios de emprendimiento, facilitando al emprendedor el acceso próximo e interconectado de diferentes servicios de los que puede requerir ayuda, apoyo o asesoramiento.

## Duración

La duración constituye uno de los aspectos que resultan más controvertidos cuando se pone en marcha un proyecto de esta envergadura que afecta a un colectivo demandante de ayuda y asesoramiento para poner en funcionamiento un proyecto empresarial, tratándose de un apoyo intenso y especializado, pero temporalmente puntual y en un período de tiempo concreto en el que el proyecto empresarial se esté incubando y, por tanto, es muy vulnerable a cualquier perturbación que se produzca inicialmente.

Aclarada la necesidad que manifiestan los emprendedores en el aspecto temporal, para que los servicios se ajusten a sus necesidades y, por tanto, adquieran unos niveles de calidad deseables, se tienen que dar cuatro condiciones imprescindibles:

- Que el servicio se encuentre activado y en funcionamiento operativo en el momento que el emprendedor requiera sus servicios. Esta condición requiere una continuidad temporal importante sin discontinuidades de funcionamiento. En el caso de este proyecto se valoró la necesidad de que los diferentes servicios tuvieran financiación para un mínimo de cuatro años lo que les permite afianzarse y consolidarse como servicios públicos necesarios en la sociedad actual zaragozana.

- Que el emprendedor que acude a uno de estos servicios reciba una atención de alta calidad de manera inmediata o en un corto espacio de tiempo. Esto se consigue mediante una vigilancia constante de los plazos de atención, reaccionando rápidamente ante alargamientos o dilaciones que inevitablemente se producen cuando un servicio tiene éxito, creando cuellos de botella que perjudican la calidad del servicio que se proporciona. Para atender a esta peligrosa complicación, en este proyecto se dispone de un conjunto de especialistas que se adaptan de manera flexible a los diferentes programas según la acumulación de necesidades producidos en los servicios ofertados.
- Que las direcciones y coordinaciones de los servicios muestren una continuidad temporal elevada. En la creación de empresas por emprendedores es relativamente frecuente el caso de un emprendedor que abandona su idea empresarial en espera de tiempos más propicios para su desarrollo. Al cabo de un cierto tiempo el emprendedor considera que ha llegado el tiempo para dar forma e implantar su idea o bien se encuentra personalmente en mejores condiciones para abordar la implantación del proyecto empresarial. En estos casos resulta importante disponer de un número de especialistas estables que retomen los proyectos empresariales en aquel punto donde se quedaron, evitando comenzar de cero o desde etapas anteriores. La manera de resolver satisfactoriamente estas situaciones es estabilizando la plantilla laboral en sus niveles de más responsabilidad y diseñar un plan de carrera para los técnicos que se van incorporando a los nuevos programas. La apuesta de la Cámara de Comercio e Industria de Zaragoza constituye un importante reto, proporcionando estabilidad laboral, mediante contratos fijos, a aquellas personas que se consideran de primer nivel para el desarrollo de aspectos concretos del proyecto emprender en Zaragoza o para la valorización del conjunto del proyecto.
- Que se archive adecuadamente y se actualice la información de manera constante. Estos dos aspectos tiene relación con medios técnicos y humanos. Es frecuente que para “valorar” una idea emprendedora se tenga que tener en consideración otros estudios anteriores que forman parte de la biblioteca de conocimientos o de lo que se denomina con bastante frecuencia, hoy en día, “capital intelectual”. La importancia de la continuidad de los técnicos ya la hemos referido en el apartado anterior, pero esta continuidad tiene que ir acompañada por archivos fácilmente manejables por todo el personal de un mismo servicio, de manera que no se tenga que comenzar un estudio desde cero si es posible apoyarlo en los conocimientos adquiridos en otro estudio anterior. En este sentido tenemos que apuntar al segundo aspecto mencionado: la actualización de los datos y conocimientos. No constituyen buenos profesionales los equipos que realizan un estudio de viabilidad para un profesional autónomo con tarifas de seguridad social desfa-

sadas o con datos de impuestos de años anteriores. Estos últimos aspectos requieren la actualización constante y periódica de los datos manejados. Constante por cuanto hay datos que varían constantemente mes a mes como el utilizado IPC (Índice de Precios al Consumo), y periódica por cuanto la información sobre otros datos requiere una cierta periodicidad como es el caso de las tablas de impuestos o de las ayudas públicas y subvenciones publicadas anualmente por los ayuntamientos y comunidades autónomas españolas.

# 04

## Reflexión sobre la situación del emprendimiento en Zaragoza

Para realizar una reflexión operativa sobre la situación del emprendimiento en una comunidad debemos de considerar las dos finalidades estratégicas que presentan la mayoría de las ciudades modernas con respecto al emprendimiento:

- Proporcionar los medios necesarios para impulsar y apoyar las diferentes iniciativas relacionadas con actividades emprendedoras destinadas a crear nuevas empresas o transformar empresas ya existentes.
- Promocionar el espíritu emprendedor entre los diferentes colectivos que presentan, o pueden presentar potencialmente, inquietudes emprendedoras.

Para cumplir la primera finalidad estratégica se requiere de servicios concretos que den respuesta a los principales problemas que se va a encontrar el individuo o grupo emprendedor. El establecimiento de un plan de negocio que desarrolle, por escrito y claramente, la idea emprendedora es el primer paso. Para ello el emprendedor o emprendedores deben contar con asesores experimentados que faciliten la plasmación de sus ideas en un documento escrito donde se expresen de manera ordenada y sintetizada los diferentes aspectos del negocio que se pretende llevar a buen término.

En segundo lugar, es necesario realizar un estudio fiable sobre la viabilidad del negocio. En este apartado se deben tener en consideración los diferentes factores que tienen incidencia en la posibilidad de que el proyecto empresarial salga adelante. Un aspecto de gran relevancia, en el caso de negocios de localización territorializada (como es el caso de la mayoría de los negocios relacionados con el comercio), es la ubicación concreta donde se establece el emprendedor con respecto a sus clientes y a los negocios competidores. En estos casos, de la ubicación precisa, depende el éxito o fracaso de las iniciativas empresariales.

Del mismo modo, en el establecimiento de empresas de carácter industrial y logístico es esencial encontrar una ubicación que tenga las características necesarias para cada tipo de negocio. En este caso, no es tan importante la ubica-

ción exacta con respecto a los clientes y a la competencia, como que el lugar elegido reúna una serie de requisitos relacionados con las infraestructuras y las comunicaciones que permitan desarrollar las actividades empresariales de manera adecuada.

En tercer lugar, es frecuente el caso del emprendedor que quiere desarrollar una iniciativa empresarial pero no dispone de experiencia anterior alguna en este campo, o bien la iniciativa precedente ha resultado un fracaso empresarial debido a errores cometidos por el propio emprendedor. Se recomienda la tutorización de la puesta en marcha y el seguimiento de los diferentes aspectos del negocio, por un especialista que asesora empresarialmente al emprendedor.

En cuarto lugar, la mayoría de las personas que desean desarrollar una iniciativa empresarial necesitan asesoramiento sobre las formas jurídicas más adecuadas para desarrollar sus ideas y sobre las diferentes subvenciones, ayudas, ventajas fiscales, etc. de las que pueden resultar beneficiarios en el caso de cumplir una serie de requisitos establecidos por la entidad benefactora.

En quinto lugar, debemos destacar la necesidad que presenta un número creciente de emprendedores de obtener fondos económicos para desarrollar su iniciativa empresarial. El acceso a préstamos bancarios y otras fórmulas financieras es muy restringido en el caso de personas que comienzan una actividad empresarial y no poseen un mínimo patrimonio personal. Muchas ideas empresariales se quedan sin desarrollar debido a la carencia de medios económicos iniciales. Facilitar el acceso del emprendedor a fórmulas financieras adecuadas a su negocio es uno de los aspectos más importantes de todo proyecto de promoción de la actividad empresarial destinada a los empresarios autónomos y a las micro, pequeñas y medianas empresas.

En sexto lugar, resulta importante atender presencialmente las iniciativas empresariales que se produzcan fuera de la ciudad debido a las peculiaridades y características específicas que presentan los negocios establecidos en las zonas rurales. Esta atención personalizada se puede realizar mediante técnicos desplazados desde la oficina central, o bien mediante antenas insertadas en las diferentes comarcas con personal desplazado permanentemente en las cabeceras comarcales, siempre contando con el apoyo de los servicios centrales. En el caso de que se desee cubrir todo el territorio el sistema idóneo resulta de una combinación de ambas modalidades.

Por último, la obtención de los permisos necesarios para desarrollar la actividad empresarial concreta, lleva consigo una serie de trámites complicados y dispersos, que se facilitan considerablemente mediante el establecimiento de una ventanilla única empresarial, en la que se encuentren todas las administraciones

implicadas en la tramitación y concesión de los diferentes permisos y autorizaciones legales.

Con respecto a la segunda finalidad estratégica relacionada con el espíritu emprendedor, voy a hacer una referencia al estudio “empresa y universidad, documento de reflexiones” del que son autores los profesores Benjamín Suárez Arroyo de la Universidad Politécnica de Cataluña y Luciano Galán Casado de la Universidad Politécnica de Madrid, ambos promotores del grupo de Bolonia, que presentaron su ponencia en la jornada sobre la empresa y la universidad en el 2º Salón de Educación, Formación y Empleo, realizado en Zaragoza el día 17 de marzo de 2006.

Comentan los citados profesores que hacer empresa es más que una aventura o un sueño, es una opción de vida. Quien se atreve a llevar a cabo su idea empresarial tiene un espíritu especial que debe cultivar y fortalecer constantemente debido a lo difícil que resulta esta experiencia. Para intentarlo es necesario tener un espíritu emprendedor.

El espíritu emprendedor es un concepto que ha alcanzado notoriedad en los últimos tiempos, en las distintas culturas y países desarrollados, como consecuencia de la globalización financiera y de los negocios, haciendo especial énfasis en los distintos modelos de creación y crecimiento de las empresas asociadas con los emprendedores.

Con referencia a los atributos, competencias, conocimientos y destrezas que debe poseer un emprendedor, tener una idea que rápidamente conquiste el mercado fue y sigue siendo el gran sueño del empresario y, como no, también del empresario-emprendedor. Muchas son las leyendas de emprendedores exitosos que relatan vidas de individuos que invirtieron todos sus ahorros en abrir un negocio en un sótano, garaje, o en una tienda, y como llegaron a tener éxito. Siendo ciertas estas historias, todo parece indicar que el emprendedor del siglo XXI, en la sociedad del conocimiento, debe responder a un perfil personal e intelectual más complejo. Diversos estudios desarrollados en varios campos del conocimiento señalan como características más destacadas: ser mentalmente flexible, creativo, con talante innovador, capaz de gestionar la información y de manejar los cambios tecnológicos de forma eficiente, sentido común y capacidad de adelantarse al futuro, una cierta independencia y no falta de ambición personal.

Casi nada. Pero no por ello debe olvidarse que sigue siendo muy importante que el emprendedor tenga también una idea de negocio novedosa, capaz de crear valor añadido y de ser bien acogida por el mercado, con conciencia de que no durará toda la vida. Para tener éxito deben conocerse además, una serie de pau-

tas empresariales y comerciales necesarias para no cometer errores en la actividad mercantil a desarrollar y que pueden llevar al traste incluso la idea inicial. La formación específica en estos campos es fundamental para evitar estos riesgos, ya que la mayoría de los emprendedores fracasan en los cinco primeros años de su actividad por razones financieras.

Los profesores Suárez y Galán, también hacen referencia a la importancia de prestar atención a las iniciativas emprendedoras, en todas las áreas de actividad empresarial con especial énfasis en las emergentes, reconociendo y valorando las ideas y la creatividad, generando los mecanismos que permitan su transmisión al sistema productivo y social, plasmándolas cuando sea preciso en empresas que nazcan y se desarrollen con ellas, muchas veces en estrecha colaboración con los centros de investigación y tecnológicos.

Las medidas concretas dirigidas a potenciar el espíritu emprendedor en diferentes colectivos son más difíciles de llevar a cabo porque se trata de aspectos menos tangibles y que requieren de la complicidad de múltiples actores. En el caso de Zaragoza los colectivos que mayor potencialidad presentan para realizar actividades emprendedoras, basándonos en nuestra experiencia en este campo, son los inmigrantes, las mujeres y los jóvenes.

En el caso de los inmigrantes el esfuerzo principal, para promocionar el espíritu emprendedor, se realiza a través de los servicios de ayuntamientos y comarcas y, especialmente desde hace algunos años, a través de los Agentes de Desarrollo Local. Estos especialistas son los verdaderos artífices de la promoción empresarial de los pueblos y zonas rurales de la provincia de Zaragoza.

Con respecto a las mujeres, además del conjunto de servicios generales que inciden en el conjunto de la población, debemos destacar el Instituto Aragonés de la Mujer, que desarrolla sus actividades a nivel autonómico, y la Casa de la Mujer, perteneciente al Ayuntamiento de Zaragoza. Ambas instituciones cuentan con numerosas iniciativas destinadas a potenciar el emprendimiento y desarrollar las actividades empresariales entre las mujeres.

Con referencia a la promoción del espíritu emprendedor entre los jóvenes apenas ha habido iniciativas institucionales desde la Universidad de Zaragoza, el Servicio de Juventud del Ayuntamiento de Zaragoza y el Gobierno de Aragón. Puntualmente algunos profesores han desarrollado iniciativas docentes, con un gran esfuerzo personal, tratando de inculcar a sus alumnos valores empresariales y realizando prácticas que pueden facilitar el desarrollo de actividades emprendedoras por parte de sus alumnos. Sin embargo se ha notado la falta de actividades sistemáticamente programadas por las instituciones con objeto de implementar el espíritu emprendedor y desarrollar iniciativas empresariales por

un colectivo del que depende el éxito futuro de las actividades empresariales.

Para potenciar el espíritu emprendedor entre los jóvenes se requiere la implicación de los agentes educativos de los Ciclos Medios y Superiores que, además de impartir sus materias docentes sean capaces de enfocar las salidas profesionales de sus alumnos hacia el autoempleo y la creación de empresas. Para desarrollar con garantías este proceso es necesaria una colaboración estrecha entre los Centros Educativos que imparten enseñanzas medias y la Cámara de Comercio e Industria de Zaragoza. Esta colaboración resulta esencial en los ciclos de formación profesional en los que los alumnos realizan prácticas en empresas, como primera toma de contacto del discente con el ámbito empresarial, y en donde corresponde a la Cámara de Comercio e Industria la formación específica de los tutores empresariales y de los profesores que realizan el seguimiento pormenorizado de las prácticas de los alumnos. En esta primera inmersión en el mundo empresarial los alumnos van adquiriendo las actitudes y habilidades necesarias para desenvolverse con soltura en las diferentes actividades empresariales.

En el caso de los alumnos que cursan estudios universitarios la realización de este contacto entre el mundo académico y el mundo empresarial depende de los planes de estudios concretos que estén implantados y en, muchas ocasiones, de la voluntad de los profesores y empresarios. Para realizar actividades sistemáticas que permitan a los alumnos de las diferentes Escuelas y Facultades conocer de cerca las actividades empresariales, se están iniciando conversaciones entre los responsables de la Universidad de Zaragoza y los responsables de la Cámara de Comercio e Industria de Zaragoza con el objeto de planificar y realizar actividades conjuntas que promocionen el espíritu emprendedor entre los jóvenes universitarios.

Para finalizar señalar que el proyecto “Emprender en Zaragoza” centra sus esfuerzos principales en el desarrollo, en la provincia de Zaragoza, de la primera finalidad estratégica enunciada, no renunciando a la implantación de programas específicos y acciones concretas que incidan en la promoción del espíritu emprendedor entre aquellos colectivos que potencialmente puedan realizar iniciativas empresariales, si bien para el desarrollo de esta segunda finalidad estratégica se necesita del apoyo e impulso de otros colectivos, tal y como se ha señalado anteriormente.



# 05

## Finalidad y acciones principales

### Finalidad

Impulsar y apoyar las diferentes iniciativas relacionadas con las actividades emprendedoras en la provincia de Zaragoza.

### Principales acciones

- Gestión de los permisos necesarios para la creación de una nueva empresa.
- Asesoramiento y revisión de planes de negocio.
- Asesoramiento sobre ubicación de actividades empresariales.
- Estudios de viabilidad de nuevas empresas.
- Asesoramiento empresarial SENIOR.
- Tutorización de empresas.
- Extensión del modelo de emprendimiento a las comarcas.
- Implantación de Antenas Camerales.
- Localización de nuevas empresas industriales

# 06

## Objetivos

### Objetivo general

Proporcionar una atención integral al emprendedor desarrollando los diferentes aspectos que conforman el éxito de las iniciativas empresariales

### Objetivos específicos

El cumplimiento del objetivo general se materializa mediante la implantación progresiva de un conjunto de objetivos específicos que permiten valorizar y establecer los correspondientes indicadores de seguimiento y evaluación.

Uno de los aspectos más importantes en el desarrollo de este programa es el conocimiento directo de la implantación de los diferentes objetivos específicos y en el caso de que no se encuentren implantados en la actualidad, la posibilidad de su implantación en el futuro inmediato.

A continuación se presentan los objetivos específicos a los que se ha añadido (I) en el caso de que se encuentre implantados en la actualidad; (T) en el caso de que no se encuentren implantados en la actualidad, pero se espera su implantación en un corto período de tiempo, es decir, se encuentran en tramitación; (P) en el caso en que se encuentren pendientes de implantación en espera de nuevos recursos económicos, materiales o nuevas iniciativas que establezcan programas complementarios.

- Incrementar el número de emprendedores universitarios. (P)
- Incrementar el número de empresas creadas al año. (I)
- Proporcionar un tratamiento adecuado a los emprendedores inmigrantes. (I)
- Desarrollar planes de negocio para los emprendedores que lo necesiten. (I)
- Realizar estudios de viabilidad para la mayoría de los emprendedores. (I)

- Asesorar en materia de subvenciones a los nuevos emprendedores. (I)
- Aumentar el índice de pervivencia de las empresas en los primeros años de vida empresarial. (T)
- Actualizar la información geográfica obtenida por el programa SIGCAM. (T)
- Facilitar la obtención de préstamos bancarios o microcréditos a los emprendedores que los necesiten. (T)
- Proporcionar asesoramiento SENIOR a aquellos emprendedores que necesiten acumulación de experiencias a su lado. (T)
- Realizar acciones de tutorización a aquellos emprendedores que lo requieran. (T)
- Facilitar la ubicación en Polígonos Industriales de aquellos emprendedores que lo requieran. (I)
- Atender a los emprendedores en su lugar de origen incrementando la actividad empresarial de los pueblos de la provincia de Zaragoza. (I)
- Incrementar la actividad empresarial de los ejes Zaragoza-Valencia y Zaragoza-Huesca. (I)
- Coordinar todos los servicios y programas de la Cámara de Comercio e Industria de Zaragoza dirigidos a emprendedores (T).
- Establecer un itinerario de emprendimiento apoyado en los diferentes servicios camerales (T).

# 07

## Diagnóstico de la situación

### Consideraciones generales

El diagnóstico de la situación de emprendimiento en la ciudad de Zaragoza y su área de influencia no se realiza en un único momento temporal sino, que partiendo de la creación de la Ventanilla Única Empresarial, ésta, se convierte en un observatorio potente sobre las diferentes necesidades que presenta el emprendedor y que desde la Cámara de Comercio e Industria de Zaragoza se han tratado de ir cubriendo en diferentes momentos temporales con la ayuda y el apoyo de diferentes administraciones públicas. Todo ello con objeto de mejorar la situación del emprendimiento en lo que podíamos denominar “Área metropolitana de Zaragoza”, si bien esta área no se encuentra legalmente establecida, de facto, se aplica en los diferentes estudios que tienen componentes geográficos y geoestratégicos. La extensión a la provincia de los servicios destinados a los emprendedores aparece posteriormente, como consecuencia de las peculiaridades que presenta el emprendimiento realizado fuera de la ciudad de Zaragoza, especialmente en zonas consideradas tradicionalmente como poblaciones rurales.

### Necesidades detectadas

- Unificación del lugar físico de obtención de los diferentes permisos para poner en marcha un negocio.
- Asesoramiento sobre la formulación de planes de negocio a aquellos emprendedores que lo requieran.
- Facilitación de tramitaciones burocráticas para emprendedores inmigrantes.
- Información y asesoramiento sobre subvenciones y ayudas públicas.

- Asesoramiento sobre la ubicación correcta de un negocio para maximizar sus posibilidades de éxito comercial.
- Estudio de carencias comerciales en determinadas zonas de la ciudad de Zaragoza.
- Estudio de zonas sobresaturadas por determinados negocios.
- Asesoramiento sobre viabilidad de nuevos negocios.
- Asesoramiento al emprendedor sobre diversos aspectos de su negocio por personas experimentadas.
- Tutorización de empresas recién creadas en los diferentes aspectos complejos del negocio.
- Tutorización de empresas, que debido a crisis del sector en que se encuentran, presentan dificultades en su continuidad, como es el caso de la fabricación de calzado en Aragón.
- Acercamiento del programa de emprendimiento a las diferentes comarcas mediante una atención individualizada y personalizada.
- Asesoramiento sobre la localización idónea de nuevas empresas que necesiten ubicarse en un polígono industrial.
- Acercamiento de los servicios de la Cámara de Comercio e Industria de Zaragoza a determinadas zonas de la provincia, mediante la apertura de oficinas a tiempo completo

## Puntos fuertes y puntos débiles

Antes de redactar este documento se realizó una profunda reflexión sobre la conveniencia de realizar un análisis DAFO completo del proyecto o si era más aconsejable acudir a otro tipo de análisis de necesidades. Cuando tuvimos ocasión de realizar una prueba práctica nos dimos cuenta de que el análisis DAFO no cumplía las expectativas que habíamos depositado en él para realizar un análisis adecuado a las características de este proyecto. Este tipo de análisis al contemplar la parte positiva de un diagnóstico señala las Fortalezas y las Oportunidades como factores a tener en cuenta. Del mismo modo al contemplar los aspectos negativos señala las Debilidades y Amenazas. El problema surgió

en la diferenciación Fortalezas-Oportunidades y Debilidades-Amenazas. Sabemos que tanto las Fortalezas como las Debilidades se refieren a aspectos internos del territorio, digamos, intrínsecos. Por otra parte Las Oportunidades y las Amenazas se refieren a aspectos externos que pueden beneficiar o perjudicar al territorio considerado, es decir, factores extrínsecos.

El verdadero problema al realizar el estudio surge cuando un mismo factor es a la vez extrínseco e intrínseco, o en algunos casos y, según como derive, no está definido, si es extrínseco o intrínseco hasta determinada fecha. En el caso que nos ocupa al analizar la financiación de la Exposición Internacional de Zaragoza 2008, factor vital, para el desarrollo de la muestra, nos encontramos con una financiación mixta. Por una parte el Ayuntamiento de Zaragoza y el Gobierno de Aragón financian el 30% del monto económico total. Por otra parte el Gobierno Central financia el 70 %. El problema surge cuando una parte de la financiación no se ejecuta mediante aportaciones directamente aplicadas al coste de las obras, sino que cada administración se encarga de determinadas obras concretas y en momentos temporales diferentes. En otros casos las obras se ejecutan mediante el aporte económico porcentual que le corresponde a cada administración. Por tanto la financiación de la Exposición Internacional es una mezcla de condicionantes extrínsecos e intrínsecos difícilmente separables.

Del mismo modo ocurre con la implantación de los servicios destinados a emprendedores. Pongamos por ejemplo la Ventanilla Única Empresarial (VUE) fruto del acuerdo de cuatro instituciones: Administración Central (Ministerio de Administraciones Públicas), Administración Autonómica (Departamento de industria), Administración Local (Instituto Municipal de Empleo y Fomento Empresarial) y Cámara de Comercio e Industria de Zaragoza. Estas administraciones aportan el personal y la financiación económica a partes iguales con numerosas particularidades. En estas ocasiones resulta difícilmente complejo separar los factores extrínsecos e intrínsecos al permanecer unidos indisolublemente.

Este caso, referido a servicios de emprendedores, no es el único donde las interacciones entre lo intrínseco y lo extrínseco dificultan la calificación de un único ítem entre Debilidad y Amenaza en el aspecto negativo, y Fortaleza y Oportunidad en el aspecto positivo.

Por lo anteriormente expuesto, preferimos no realizar el Análisis DAFO y nos referimos simplemente a Puntos Fuertes y Puntos Débiles sin entrar a considerar si determinado ítem pertenece al ámbito interno o externo del territorio.

Otra consideración que queremos realizar es que los Puntos Fuertes y Puntos Débiles no están ponderados, ya que se trata de una simple enumeración. Si pretendiéramos realizar un estudio más intenso, realmente habría que valorar el

porcentaje de contribución de cada uno al éxito o fracaso de un emprendimiento adecuado para la ciudad y su Área de Influencia, y de esta manera ordenarlos según su contribución a mejorar o dificultar el proyecto objeto de este trabajo.

## Puntos fuertes

- Obtención de los principales permisos para poner en marcha una empresa en un mismo lugar físico.
- Ayuda directa en la concreción de un “plan de negocio” escrito, describiendo las principales ideas empresariales del emprendedor.
- Momento expansivo de la ciudad, con numerosas inversiones externas, con motivo de la Exposición Internacional del año 2008.
- Información y asesoramiento sobre toda clase de subvenciones y ayudas públicas de aplicación al emprendedor.
- Acercamiento del programa de emprendedores a las diferentes localidades de la provincia de Zaragoza.
- Equipo técnico preparado con un 80% de técnicos con más de tres años de experiencia en su puesto de trabajo.
- Implicación directa y comprometida de las máximos responsables municipales, a nivel de la capital, y de la Diputación Provincial, a nivel de la provincia.
- Aplicación de Sistemas Expertos desarrollados por los propios técnicos de los servicios con una dependencia externa mínima.
- Desarrollo de un Sistema de Información Geográfica de la ciudad de Zaragoza considerado como “buena práctica” a nivel mundial en uno de los encuentros internacionales de Cámaras de Comercio e Industria.
- Desarrollo de un sistema de Información Geográfica y Económica en los diferentes Polígonos Industriales de la provincia.
- Buena aceptación del programa “Emprender en Zaragoza” por parte de los usuarios, con una demanda importante de ciudadanos. (en torno a los 1800 usuarios diferentes lo largo del año 2005, sin tener en cuenta el número de consultas realizadas por cada usuario).

- Facilitación de los trámites burocráticos necesarios para aquellos inmigrantes que deseen realizar acciones de emprendimiento.
- Tratamiento favorable y frecuente del programa por parte de los medios de comunicación.
- Se encuentra entre los objetivos prioritarios del Consejo Superior de Cámaras de Comercio, Industria y Navegación de España, teniendo previsto su extensión al ámbito universitario para el período 2006-2010.
- Método de trabajo en el que predomina la atención personalizada y el trato directo con el emprendedor.
- Seguimiento de la actividad empresarial durante un período de tiempo, para aquellos emprendedores que lo requieran.
- Gratuidad del conjunto de los servicios ofrecidos por el programa.
- Buena coordinación entre los técnicos que participan en los diferentes servicios prestados.

## Puntos débiles

- Escasa presencia de personas con estudios superiores entre los demandantes de Estudios de Viabilidad (34 %).
- Escasa presencia de personas con estudios superiores entre los solicitantes de permisos para establecer una nueva empresa (22 %).
- Falta de estabilidad financiera al inicio del proyecto “emprender en Zaragoza”, con el logro posterior de compromisos a largo plazo por parte de las administraciones, lo que ha tenido como consecuencia numerosas rotaciones en los técnicos hasta el año 2005.
- Índice bajo de pervivencia en las empresas creadas, medido a lo largo de los cuatro primeros años de existencia (entorno al 50 %). El objetivo es conseguir una pervivencia hasta el 5º año del 70 %.
- Algunos emprendedores proponen numerosos negocios sin centrarse en ninguno concreto, lo que hace perder mucho tiempo a los técnicos de los diferentes servicios.



- El número de negocios abiertos al año, como consecuencia del programa, es de 200. Lo ideal sería estar entorno a los 300.
- Lentitud en el establecimiento de un programa de tutorización de emprendedores adecuado a las necesidades del proyecto “Emprender en Zaragoza”.
- Falta mentalidad de “emprender” entre los jóvenes, especialmente, entre los titulados universitarios.
- Falta realizar un estudio actualizado de las carencias comerciales de la ciudad de Zaragoza para orientar a determinados emprendedores sobre las posibilidades de sus negocios.
- El “PLAN LOCAL DE COMERCIO DE ZARAGOZA” es actualmente un documento, presentado en el año 2004, que apenas se ha impulsado por parte de la administración para aprovechar un importante sector de emprendimiento.
- Falta de decisión por parte de algunas entidades financieras para conceder préstamos a determinados emprendedores que necesitan un fuerte impulso financiero al principio de su negocio.
- Algunos emprendedores se fidelizan a un determinado técnico queriendo que les atienda la misma persona en todas las fases del proyecto. Lo que se hace en estos casos es que este técnico actúa de tutor y encarga a los diferentes servicios los estudios precisos. En el día a día hemos descubierto que no se trata de una buena práctica y se pretende evitar en lo posible.
- Se tiene carencias de Sistemas Expertos que puedan conseguir directamente las autorizaciones precisas para la puesta en marcha de un negocio en un sector concreto y subsector determinado.
- Actualmente no se prepara al emprendedor para realizar los planes de Marketing y Comunicación de su futura empresa.
- En ocasiones acuden a los servicios inmigrantes que tiene la voluntad de establecer un negocio pero que carecen de los más elementales permisos para poder hacerlo. Se les ayuda a conseguir los permisos necesarios pero se pierde mucho tiempo y esfuerzos en realizar acciones que corresponden a otras administraciones.

- Es frecuente el emprendedor que hace inviable un negocio por “ponerse” unos elevados ingresos personales, sin ser consciente del sacrificio que se requieren en los primeros años, para conseguir una estabilización económica que haga rentable el negocio en el largo plazo.
- También es frecuente el emprendedor que, al comenzar un negocio, no lleva una cuenta exacta de ingresos y gastos, utilizando los ingresos metálicos como una especie de salvación de los pagos del día a día sin realizar un control exhaustivo del dinero.
- La subida del precio del dinero está repercutiendo en un aumento de costos importante para el emprendedor, dificultando el establecimiento de nuevas iniciativas empresariales.

# 08

## Resultados e impactos esperados

En este apartado vamos a considerar los diferentes resultados que esperamos obtener en función de cada uno de los objetivos específicos que se plantean, sin olvidar que dichos resultados pretenden conseguir el objetivo general del proyecto: “Proporcionar una atención integral al emprendedor desarrollando los diferentes aspectos que conforman el éxito de las iniciativas empresariales”.

### Incrementar el número de emprendedores universitarios

Actualmente el número de personas con titulación universitaria que realiza consultas en los diferentes servicios de emprendedores es de 500 personas/año, un 30% del total de consultas realizadas. El promedio de personas con estudios universitarios que solicitan anualmente los permisos necesarios para instalar una empresa es de 42, lo que supone un 22% del total de solicitudes.

- Se espera un incremento notable del número de universitarios que hagan uso de los servicios de emprendedores y un aumento proporcional del número de empresas creadas por ciudadanos con titulación universitaria.

### Incrementar el número de empresas creadas al año

El número de empresas totales creadas anualmente mediante el proyecto “emprender en Zaragoza” es de 190.

- Se espera un incremento notable del número de empresas creadas que traspase un valor crítico necesario para producir un impacto adecuado en el mercado laboral de la provincia de Zaragoza.

## Proporcionar un tratamiento adecuado a los emprendedores inmigrantes

El número de inmigrantes de la provincia de Zaragoza se ha incrementado de manera progresiva en los últimos años, llegando en la actualidad al 8% de la población total (1.200.000 habs.), y con unas previsiones de crecimiento importantes para los próximos años.

Un buen número de personas inmigrantes desean ser emprendedores, materializando una idea empresarial, por lo que constituyen un objetivo preferente de los servicios dirigidos a emprendedores. Sin embargo presentan unas peculiaridades y unas características muy heterogéneas al proceder de culturas muy variadas y, en muchos casos, diferentes a la nuestra, con problemáticas específicas relacionadas con el lenguaje, los hábitos, las costumbres, etc. y que sin embargo presentan una capacidad general de adaptación muy elevada. Por todo ello los inmigrantes necesitan que se les proporcione una atención personalizada realizada por especialistas muy concretos, con una dilatada experiencia en el tratamiento de este colectivo.

- Se espera realizar un tratamiento adecuado de aquellos inmigrantes que acuden a los servicios de emprendedores con la idea de iniciar una actividad empresarial adaptada a las necesidades socioeconómicas de la provincia de Zaragoza.

## Desarrollar planes de negocio para los emprendedores que lo necesiten

Una de las dificultades con que se encuentran los emprendedores en las primeras fases de su emprendimiento es la materialización de sus ideas en un documento escrito que, a modo de plan de negocio, exprese con claridad sus ideas, traduciendo las mismas en un proyecto empresarial tangible que pueda ser llevada a la práctica mediante el establecimiento de una iniciativa de carácter empresarial.

Es necesario que el emprendedor sea asesorado por un experto que le facilite la traducción de sus ideas, algunas veces inconexas y lejanas a la realidad empresarial, en una iniciativa empresarial sólida, pegada al terreno que nos marca el mercado y con posibilidad de operativizarse y convertirse en un proyecto empresarial aplicable en el entorno local en el que se van a desarrollar las actividades del emprendedor.

- Se espera realizar una transformación operativa de las ideas del emprendedor en un documento escrito que represente el plan de negocio básico que desarrolle explícitamente las ideas empresariales del emprendedor.

## Realizar estudios de viabilidad para la mayoría de los emprendedores

Una de las herramientas más importantes con que cuenta el proyecto aquí presentado, es una metodología de estudios de viabilidad, probada y experimentada con profusión durante los últimos años, y que permite establecer la viabilidad empresarial de un gran número de proyectos de emprendimiento.

En la actualidad no es posible realizar estudios de viabilidad para el total de proyectos de emprendimiento debido a que la metodología utilizada se basa en la experiencia y resulta extremadamente difícil establecer la viabilidad de un proyecto empresarial cuando se desarrolla en un campo nuevo del que no se han realizado estudios con anterioridad. Esto es especialmente cierto en los campos más innovadores y creativos donde los principales factores de éxito del negocio tienen relación con la necesidad que experimentan los consumidores de nuevos productos, necesidad difícilmente medible y cuantificable cuando no se poseen datos debido a la novedad del consumo experimentado.

- Se espera realizar estudios de viabilidad fiables para un porcentaje elevado de los proyectos empresariales presentados por emprendedores en el marco del proyecto “emprender en Zaragoza”.

## Asesorar en materia de subvenciones a los nuevos emprendedores

Un aspecto a destacar entre los emprendedores que quieren materializar una idea empresarial es el hecho de que disponen de una escasez de recursos financieros adecuados para establecer inicialmente su negocio.

Conscientes de que este problema puede dar al traste con el desarrollo empresarial local, un conjunto de organizaciones, generalmente lideradas por las propias administraciones, ofrecen subvenciones por establecer empresas, realizar innovaciones, implantar nuevas tecnologías, o simplemente por desarrollar una idea empresarial en aquellas localizaciones prioritarias o establecer una micro-empresa en un sector en crisis. Son innumerables las subvenciones existentes

en la actualidad y suele ser complejo aportar la documentación necesaria para poder acceder y recibir la ayuda correspondiente.

Consecuencia de lo anteriormente expuesto resulta de interés proporcionar el asesoramiento adecuado a los emprendedores en materia de subvenciones. Para ello el proyecto dispone de unos técnicos que facilitan el acceso de los emprendedores a los distintos tipos de subvenciones de aplicación a su iniciativa empresarial concreta.

## Aumentar el índice de pervivencia de las empresas en los primeros años de vida empresarial

Un problema generalizado que presentan las nuevas actividades empresariales que se van incorporando al mercado, es su pervivencia en el medio y largo plazo. Los datos que nos proporcionan algunos servicios, que llevan un suficiente número de años funcionando, es de una pervivencia aproximada del 50 % de las empresas que se establecen para finales del cuarto año desde que se inicia una actividad empresarial. El hecho de tomar como referencia el cuarto año de actividad empresarial proviene de la consideración de que se trata de un tiempo suficiente para marcar la consolidación de una empresa en el mercado en el que se incorpora.

Los especialistas coinciden en que es deseable incrementar el índice de pervivencia con diversas medidas, entre las que se encuentran: una mayor exigencia en los estudios realizados para establecer la viabilidad y un seguimiento más próximo de la actividad empresarial en los primeros meses de su establecimiento.

- Se espera mejorar el índice de pervivencia de los negocios a lo largo de los primeros cuatro años de existencia de manera que se facilite a los emprendedores la obtención de una estabilidad empresarial que permita su adaptación al mercado en el medio y largo plazo de su actividad empresarial.

## Actualizar la información geográfica obtenida por el programa SIGCAM

El programa SIGCAM (Servicio de Información Geográfica de la Cámara de Comercio e Industria de Zaragoza) se extiende al conjunto de la ciudad de Zaragoza y permite representar gráficamente las diferentes actividades empresariales según su localización geográfica.

Este programa ha destacado entre los programas innovadores debido a la facilidad que posee para establecer los lugares más adecuados de inicio de una actividad empresarial ligada al territorio concreto en el que se asienta.

Sin embargo el mercado es muy cambiante y exigente, lo que se materializa en frecuentes cambios de localización de las actividades empresariales de la ciudad de Zaragoza, por lo que se hace necesario realizar actualizaciones periódicas del programa SIGCAM que se adapten al nuevo crecimiento de la ciudad, la aparición de nuevos negocios y los cambios de ubicación de los ya establecidos con anterioridad.

- Se espera realizar actualizaciones periódicas del programa SIGCAM adaptándose a los nuevos cambios estructurales locales que se producen en las actividades empresariales establecidas en la ciudad de Zaragoza.

## Facilitar la obtención de préstamos bancarios y micro créditos a los emprendedores que los necesiten

Comentábamos al tratar la materia de subvenciones a emprendedores la escasez de recursos financieros de que normalmente disponen estos para iniciar su actividad empresarial. Nuestra experiencia nos señala la importancia de disponer de recursos económicos apropiados, al inicio de la actividad empresarial, de manera que se facilita notablemente la implantación de nuevas iniciativas empresariales mediante el acceso a diferentes instrumentos financieros que se adapten a las necesidades concretas de cada emprendedor.

- Se espera que el emprendedor tenga acceso a préstamos y microcréditos, presentando como principal aval los estudios sobre la viabilidad y las posibilidades del negocio que desea poner en marcha.

## Proporcionar asesoramiento SENIOR a aquellos emprendedores que requieran un apoyo técnico especializado por parte de asesores experimentados.

Algunas iniciativas empresariales, debido a su complejidad, requieren de una acumulación de experiencia importante para incorporarse con éxito al mercado competitivo. Algunos emprendedores presentan un carácter que requiere unos apoyos puntuales periódicos de personas experimentadas que han vivido experiencias empresariales trasladables a la realidad concreta en la que se va a desarrollar el negocio emprendedor.

En estos casos la labor que realizan los SENIOR españoles es muy importante, destacando su disponibilidad y la posibilidad de incorporarse y adaptarse a las necesidades concretas de la actividad empresarial en la que van a prestar el asesoramiento que, en ocasiones, constituye un auténtica tutorización de las principales actividades empresariales que realiza un emprendedor o grupo de emprendedores.

- Se espera que aquellos emprendedores que lo requieran dispongan de un asesoramiento, proporcionado por los SENIORS españoles, que se adapte a las características particulares de su negocio, al inicio de su actividad empresarial.

## Realizar acciones de tutorización a aquellos emprendedores que lo requieran

En aquellas ocasiones en las que un emprendedor requiera la tutorización por parte de expertos que se encuentren laboralmente en activo, el proyecto “emprender en Zaragoza” ofrece esta modalidad de asesoramiento, proporcionada por un equipo técnico de la Cámara de Comercio e Industria de Zaragoza que se desplaza a la localización geográfica concreta en la que tiene lugar el desarrollo de la idea emprendedora.

- Se espera que aquellos emprendedores, que consideren conveniente los responsables del servicio de emprendedores de la Cámara de Comercio e Industria de Zaragoza, dispongan de una tutorización personalizada, proporcionada por expertos en activo, en las instalaciones de su propia empresa, con la finalidad de incrementar las posibilidades de adaptación de su negocio al sector empresarial en el que se desenvuelven sus actividades.



## Facilitar la ubicación en Polígonos Industriales de aquellos emprendedores que lo requieran

En algunas ocasiones el desarrollo de una idea emprendedora requiere de la ubicación de la empresa consecuente en un polígono industrial de la provincia de Zaragoza. La Cámara de Comercio e Industria de Zaragoza dispone, para estos casos, de un servicio de asesoramiento, que recoge las diferentes ofertas de polígonos industriales existentes en la provincia de Zaragoza, en un momento temporal determinado, con la finalidad de conseguir la instalación de la empresa en un polígono industrial o parque tecnológico que se adapte a las características de su negocio.

- Se espera que aquellos emprendedores que requieran instalar su empresa en un polígono industrial reciban el asesoramiento adecuado sobre las distintas opciones, características y posibilidades con que cuenta en la actualidad la provincia de Zaragoza.

## Atender a los emprendedores en su lugar de origen incrementando la actividad empresarial de los pueblos de la provincia de Zaragoza

Un reto que tiene que plasmarse en actuaciones concretas es la posibilidad de realizar actividades de emprendimiento desde cualquier ubicación física de la provincia de Zaragoza. Hemos comentado anteriormente que el proyecto que desarrollamos dispone de varias antenas distribuidas por la provincia y de un equipo de expertos que realizan un asesoramiento móvil desplazándose a aquellos lugares en los que sean precisos sus servicios de apoyo al emprendimiento.

- Se espera promocionar el emprendimiento en cualquier lugar físico ubicado en la provincia de Zaragoza con el desplazamiento de los técnicos precisos para proporcionar los servicios requeridos por los emprendedores en su lugar de origen.

## Incrementar la actividad empresarial de los ejes Zaragoza-Valencia y Zaragoza-Huesca

La ciudad de Zaragoza posee seis ejes comunicacionales sobre los que se desarrollan las principales actividades empresariales de la ciudad y su área de influencia. Los ejes Zaragoza-Madrid y Zaragoza-Barcelona presentan un importante desarrollo en el que destacan el polígono Malpica-Puebla de Alfindén y la Plataforma Logística de Zaragoza (PLAZA). Los ejes Zaragoza-Bilbao y Zaragoza-Castellón también presentan un aceptable desarrollo empresarial materializado por varios polígonos industriales a lo largo de ambas vías de comunicación. Por último los ejes Zaragoza-Valencia y Zaragoza-Huesca, si bien tienen instalados algunos polígonos industriales insertados desde hace bastantes años, presentan una gran potencialidad que aún no se ha manifestado con el desarrollo de todas sus posibilidades, por lo que se consideran ejes prioritarios de actuación empresarial. La Cámara de Zaragoza recogiendo esta necesidad ha inaugurado recientemente dos antenas, ubicadas en Cariñena y Zuera, lo que sin duda contribuirá a potenciar los dos ejes señalados.

- Se espera incrementar la actividad empresarial de los ejes de comunicación Zaragoza-Valencia y Zaragoza-Huesca con la instalación de nuevas empresas y el incremento de actividad de las que se encuentran ubicadas en la actualidad.

## Coordinar todos los servicios y programas de la Cámara de Comercio e Industria de Zaragoza dirigidos a emprendedores

Un reto importante que presentan los servicios dirigidos a emprendedores es presentar un abanico de posibilidades que se adapten a las amplias necesidades de las personas que quieren iniciar una actividad empresarial. Sin embargo la potencialidad de los servicios se manifiesta en toda su intensidad cuando se proporciona un conjunto de servicio integrados, de manera que cuando un usuario acude a un servicio, este servicio disponga de todos los datos disponibles del usuario para conseguir que el usuario no tenga que ir repitiendo su información personal y sus ideas empresariales de servicio a servicio, proporcionando un servicio de mayor calidad al disponer de un conjunto de datos del usuario validados y valorados por profesionales de servicios complementarios de la dinámica emprendedora.

- Se espera proporcionar un servicio integrado de apoyo a los emprendedores, compuesto por diferentes programas que atiendan las necesidades específicas del emprendedor, sin perder su carácter homogéneo, y con una ágil y eficaz transferencia de datos y conocimientos entre los profesionales que trabajan en los diferentes programas, facilitando su coordinación integral bajo una única dirección.

## Establecer un itinerario de emprendimiento apoyado en los diferentes servicios camerales

Una consecuencia de establecer una coordinación estrecha entre los diferentes programas que atienden a los emprendedores es la posibilidad de establecer itinerarios de emprendimiento personal según las necesidades particulares que presente cada emprendedor en cada caso concreto, lo que se traduce en una mayor eficacia, eficiencia y efectividad conjunta del proyecto.

En este caso el emprendedor debe hacer uso de determinados programas, a modo de etapas, formando parte de un modelo metodológico que acerca progresivamente al emprendedor a la situación ideal del emprendimiento según las características de su iniciativa empresarial.

- Se espera proporcionar un itinerario personalizado de emprendimiento que se adapte a las necesidades peculiares de cada emprendedor siguiendo una serie de pasos o etapas que cuentan con el asesoramiento profesionalizado de los expertos de los diferentes servicios que forman parte de su itinerario.

## Impactos esperados

Resulta muy importante proporcionar los servicios adecuados a los emprendedores para que estos puedan iniciar su actividad empresarial en buenas condiciones, adaptándose adecuadamente a las condiciones del mercado y extendiendo el apoyo y asesoramiento de los programas a lo largo del tiempo para facilitar la pervivencia de las actividades empresariales. Estas buenas intenciones se traducen en la materialización de servicios altamente profesionalizados que funcionan en base a un objetivo general, unos objetivos específicos y persiguen conseguir unos resultados adecuados, medidos mediante unos indicadores tangibles que permitan valorar el grado de adaptación de los resultados, realmente obtenidos, con los planificados inicialmente en el modelo.

El proceso descrito en párrafos precedentes es un proceso continuo donde las mejoras se van introduciendo paulatinamente a medida que se comprueba empíricamente las posibilidades de mejora del conjunto del sistema o de alguna de sus partes.

Otro aspecto de interés lo constituye el establecimiento de determinados acontecimientos, que a modo de impactos, establezcan mejoras importantes de carácter cuantitativo, o incluso cualitativo, que marquen un antes y un después en el desarrollo del programa, reafirmando, en primer lugar, la necesidad e importancia socioeconómica del proyecto “emprender en Zaragoza” y, en segundo lugar, las guías de los principales ejes de desarrollo a establecer para las mejoras futuras que se deben producir en el apoyo personalizado a la actividad emprendedora.

Hemos elegido una serie de impactos que, sin pretender ser únicos y exclusivos, marcan a nuestro juicio los principales logros que se deben conseguir con el proyecto “emprender en Zaragoza”

- Conseguir 300 empresas al año iniciadas.
- Obtener una pervivencia elevada de las iniciativas puestas en marcha mediante este proyecto.
- Obtener una financiación de los proyectos empresariales adecuada a sus características, mediante la presentación en las entidades financieras del estudio de viabilidad de la Cámara de Comercio e Industria de Zaragoza.
- Conseguir una atención personalizada de los emprendedores en sus lugares de origen.
- Obtener un Itinerario del emprendedor personalizado.

# 09

## Servicios y programas

En este apartado vamos a considerar los diferentes servicios que forman parte del proyecto, indicando el programa concreto al que han sido asignados, la necesidad que se pretende cubrir, la metodología de trabajo utilizada, unos breves comentarios sobre la evolución y el funcionamiento actual del programa y un esquema sobre los datos obtenidos en la actualidad.

### ENTIDADES PARTICIPANTES

En la siguiente tabla aparecen las entidades que participan en cada uno de los programas que conforman el proyecto “emprender en Zaragoza”.

<b>ENTIDADES PARTICIPANTES</b>	<b>ROL DE LA ENTIDAD (cofinanciador, responsable, soporte etc)</b>
1 Ventanilla Única Empresarial	Administración Central Seguridad Social Administración Autonómica Administración Local Cámara de Comercio e Industria Consejo Superior de Cámaras
2 Programa PIDELO	Administración Local Cámara de Comercio e Industria
3 SIGCAM (Información Geográfica)	Cámara de Comercio e Industria
4 Estudios de Viabilidad	Administración Local Cámara de Comercio e Industria
5 SECOT	Organización Nacional SECOT Cámara de Comercio e Industria
6 Proyecto MENTORES	Administración Autonómica Cámara de Comercio e Industria
7 Proyecto PAED	Administración Autonómica Cámara de Comercio e Industria
8 Proyecto POLÍGONOS INDUSTRIALES	Administración Provincial Cámara de Comercio e Industria
9 Proyecto ANTENAS CÁMARA	Consejo Superior de Cámaras Comarcas y Ayuntamientos Cámara de Comercio e Industria

# Servicio

## **GESTIÓN DE LOS PERMISOS PARA LA CREACIÓN DE UNA NUEVA EMPRESA**

### **PROGRAMA:**

- VENTANILLA ÚNICA EMPRESARIAL

### **NECESIDAD:**

- UNIFICACIÓN DEL LUGAR FÍSICO DE OBTENCIÓN DE LOS DIFERENTES PERMISOS PARA PONER EN MARCHA UN NEGOCIO.

**METODOLOGÍA DE TRABAJO:** atención presencial personalizada. Desde este programa se obtienen los permisos habituales para poner en marcha un negocio. Si se requiriera algún permiso que no se pudiera obtener de forma directa en la Ventanilla Única Empresarial el técnico de la administración correspondiente guía al emprendedor en los diferentes pasos que tiene que dar para la obtención del permiso correspondiente al negocio que quiera desarrollar. Las diferentes administraciones implicadas colaboran de forma estrecha, aportando cada una las gestiones correspondientes de una manera integrada y eficiente.

Durante los años 2000, 2001 y 2002 se negoció intensamente para conseguir que los numerosos permisos que son necesarios para poner en marcha un negocio se tramitaran en único lugar físico. De esta manera se facilitaba, de manera importante, la creación de nuevas empresas.

Finalmente se firmó un acuerdo entre el Ministerio de Administraciones Públicas, Gobierno de Aragón, Ayuntamiento de Zaragoza, Consejo Superior de Cámaras y la Cámara de Comercio e Industria de Zaragoza. Posteriormente se incorporaron el Ministerio de Hacienda, Ministerio de Economía y Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales.

Fruto de esta colaboración nace la VENTANILLA ÚNICA EMPRESARIAL como punto de encuentro para facilitar la puesta en marcha de los nuevos negocios.

El objeto principal de la Ventanilla Única Empresarial es facilitar la tramitación de permisos y solicitudes para la instalación de una nueva empresa.

Las conversaciones abiertas y frecuentes entre el Rectorado de la Universidad de Zaragoza y la Cámara de Comercio e Industria, para realizar acciones conjuntas destinadas a la promoción del emprendimiento entre jóvenes universitarios nos indican, en este momento, que las perspectivas de desarrollo de nuevos pro-

gramas para FOMENTAR EL ESPÍRITU EMPRENDEDOR en la sociedad zaragozana se van a hacer una realidad en los próximos años, cuestión que consideramos necesaria para obtener un emprendimiento de calidad y de una mayor preparación académica que el que se realiza en la actualidad.

#### **DATOS OBTENIDOS:**

· N° DE CONSULTAS TOTALES (marzo 2006)	5.000
· N° DE CONSULTAS ANUALES:	1.450
· N° DE EMPRESAS CREADAS ANUALMENTE	190
· TÉCNICOS DEDICADOS A TIEMPO COMPLETO	6

## Servicio

### **ASESORAMIENTO SOBRE PLANES DE NEGOCIO**

#### **PROGRAMA:**

- PÍDELO

#### **NECESIDADES:**

- ASESORAMIENTO SOBRE LA FORMULACIÓN DE PLANES DE NEGOCIO A AQUELLOS EMPRENDEDORES QUE LO REQUIERAN.
- FACILITACIÓN DE TRAMITACIONES BUROCRÁTICAS PARA EMPRENDEDORES INMIGRANTES.
- INFORMACIÓN Y ASESORAMIENTO SOBRE SUBVENCIONES Y AYUDAS PÚBLICAS.

**METODOLOGÍA DE TRABAJO:** atención presencial personalizada, normalmente previa petición de hora, sin embargo es muy habitual el desplazamiento a este servicio para requerir multitud de informaciones sin previa petición de hora. En este caso se atiende igualmente a la persona, si las disponibilidades de personal lo permiten.

En el año 2001 el Ayuntamiento de Zaragoza en colaboración con el Instituto Aragonés de Empleo crea el programa "PÍDELO" con objeto de promocionar la creación de nuevos negocios en "El Casco Histórico", "Barrio Oliver" y "barrios rurales de la ciudad de Zaragoza".

Por otra parte, desde la Ventanilla Única Empresarial de la Cámara de Zaragoza se detecta la necesidad de ayudar a un porcentaje de emprendedores a plasmar su negocio de forma escrita para aclarar sus propias ideas y materializarlas de una forma más tangible.

También se constata que un número creciente de emprendedores son inmigrantes que requieren un tratamiento especializado diferente al resto de los emprendedores por su gran variedad de problemáticas personales y familiares, sus problemas lingüísticos y el desconocimiento de la legislación española en materia de comercio e impuestos.

Por último se detecta la necesidad de informar a los emprendedores en materia de subvenciones europeas, nacionales, autonómica y locales.

En el año 2003 se llega a la conclusión de que el programa “PÍDELO”, y en consecuencia su personal, debe de ser trasladado a las inmediateces de la Ventanilla Única Empresarial y ampliar su ámbito de actuación a la totalidad de la ciudad de Zaragoza. En el año 2004 se firma un Convenio de Colaboración entre el Ayuntamiento de Zaragoza y la Cámara de Comercio por el que se determina la ubicación definitiva del programa en las instalaciones de la Cámara.

La segunda fase de este programa comenzó en enero de 2006 extendiéndose hasta enero de 2010, lo que permite una continuidad temporal adecuada a las necesidades de emprendimiento.

Un 30% de la carga de trabajo de los tres técnicos dedicados a este programa se realiza mediante consultas telefónicas que igualmente se atienden de forma directa.

Del mismo modo cuando se efectúan publicaciones que afectan a las personas registradas en la base de datos del programa se realiza un preaviso. Esto ocurre normalmente en el caso de subvenciones que no tienen una fecha fija para publicarse y que afectan a algunos usuarios del programa.

En las épocas de menor carga de trabajo los técnicos se dedican a realizar un seguimiento de los resultados obtenidos por los diferentes usuarios mediante encuestas y llamadas telefónicas.

#### **DATOS OBTENIDOS:**

· N° DE CONSULTAS ANUALES	600
· Planes de negocio	150
· Asesoramiento a inmigrantes	250
· Asesoramiento sobre subvenciones	150
· TÉCNICOS DEDICADOS A TIEMPO COMPLETO	3



# Servicio

## ASESORAMIENTO SOBRE UBICACIÓN DE NEGOCIOS COMERCIALES

### PROGRAMA:

- SIGCAM

### NECESIDADES:

- ASESORAMIENTO SOBRE LA UBICACIÓN CORRECTA DE UN NEGOCIO PARA MAXIMIZAR SUS POSIBILIDADES DE ÉXITO COMERCIAL.
- ESTUDIO DE CARENCIAS COMERCIALES EN DETERMINADAS ZONAS DE LA CIUDAD DE ZARAGOZA (PENDIENTE).
- ESTUDIO DE ZONAS SOBRESATURADAS POR DETERMINADOS NEGOCIOS (PENDIENTE).

**METODOLOGÍA DE TRABAJO:** atención presencial personalizada mediante previa petición de hora. Existe un compromiso reflejado en las normas de calidad de la Cámara de Comercio e Industria de Zaragoza para atender presencialmente a la persona que llama por teléfono en un máximo de ocho días y realizar el estudio completo que afecta a la ubicación del negocio y asesoramiento sobre viabilidad en un máximo de dos semanas desde que se produce la atención personalizada.

El estudio de la ubicación idónea de un negocio se realiza mediante un programa de Información Geográfica complejo (SIGCAM) patentado por la Cámara de Zaragoza y desarrollado por sus técnicos a medida para las necesidades concretas de la ciudad de Zaragoza. También se realizan estudios sobre las diferentes ubicaciones de la provincia de Zaragoza basadas en los parámetros comerciales habituales (nº de habitantes, edad de la población, ubicación del municipio y sus necesidades, estudio de la competencia, etc.)

En el año 1997 la Cámara de Comercio e Industria de Zaragoza se dota de una herramienta tecnológica poderosa, se trata del programa “SIGCAM”, Servicio de Información Geográfica de la ciudad de Zaragoza. Este programa se dedica a cartografiar minuciosamente todos los negocios instalados en la ciudad de Zaragoza. A partir de aquí las aplicaciones son múltiples y de gran utilidad para el establecimiento de nuevos negocios, estudios de carencia de infraestructuras comerciales, estudios de saturación comercial, etc. En el año 2004 el programa “SIGCAM” obtiene el segundo premio a nivel mundial sobre programas de innovación realizados por Cámaras de Comercio e Industria.

Este proyecto resulta básico para la instalación de empresas de proximidad y se utiliza como una pieza básica en los estudios de viabilidad de aquellos negocios en los que la ubicación forma parte importante del éxito empresarial.

El reto que se plantea en el programa “SIGCAM” es la actualización periódica de los datos geográficos que maneja en un doble sentido: expansión de la ciudad en barrios de nueva construcción, actualización de los negocios situados en las diferentes zonas municipales.

Recientemente se ha incluido en este servicio el estudio de factores medioambientales que afectan a algunos negocios de nueva creación, incorporando la legislación y normas medioambientales de aplicación en nuestra Comunidad Autónoma para aquellos estudios que lo requieran específicamente.

Asimismo el servicio atiende una página web sobre medioambiente que está incorporada en el Portal de la Cámara de Comercio e Industria de Zaragoza.

#### **DATOS OBTENIDOS:**

· N° DE CONSULTAS ANUALES	700
· TÉCNICOS DEDICADOS A TIEMPO COMPLETO	2

## Servicio

### **ASESORAMIENTO SOBRE LA VIABILIDAD DE NUEVAS EMPRESAS**

#### **PROGRAMA:**

- ESTUDIOS DE VIABILIDAD

#### **NECESIDAD:**

- ASESORAMIENTO SOBRE VIABILIDAD DE NUEVOS NEGOCIOS.

**METODOLOGÍA DE TRABAJO:** atención presencial personalizada mediante previa petición de hora. Existe un compromiso reflejado en las normas de calidad de la Cámara de Zaragoza para atender presencialmente a la persona que llama por teléfono en un máximo de ocho días y realizar el estudio completo que afecta a la ubicación del negocio y asesoramiento sobre viabilidad, en un máximo de dos semanas desde que se produce la atención personalizada.

Los técnicos expertos en estudios de viabilidad tienen una primera reunión con el emprendedor de donde obtienen los datos necesarios para realizar el estudio en profundidad y posteriormente vuelven a reunirse para la explicación de los

resultados obtenidos. En algunos de los estudios la viabilidad es negativa. En estos casos se producen una serie de reuniones entre el emprendedor y el técnico correspondiente para estudiar la posible modificación de los parámetros variables de manera que el negocio resulte viable. Un caso, relativamente frecuente, es el del emprendedor que se pone un sueldo excesivo para los primeros tiempos de un negocio que comienza; en estos casos resulta bastante difícil convencer al emprendedor de que los sueldos del mercado son bastante inferiores a los previstos en sus cálculos. Finalmente, en algunas ocasiones, el negocio resulta “no viable” desde un punto de vista económico y empresarial. Se le explican detenidamente al emprendedor las razones de su no viabilidad y, la mayoría, siguen los consejos de nuestros expertos buscando otro tipo de negocio.

También se da el caso, relativamente frecuente, del emprendedor reiterativo, que plantea cada cierto tiempo un negocio diferente de manera tentativa. La mayoría de ellos no llegan a poner en marcha un primer negocio cuando ya tienen la idea de montar otro negocio que rápidamente vienen a exponer para realizar los correspondientes estudios.

En el año 1998 la Cámara de Zaragoza comienza a realizar estudios sobre la viabilidad de nuevas empresas. Se crea un programa informático y se van introduciendo cada vez parámetros más finos que nos indican la viabilidad o no de un negocio.

Las razones principales por las cuales se debe realizar un estudio de viabilidad son las siguientes:

- Se obtiene una visión aproximada de las posibilidades de éxito de una iniciativa mediante los análisis comerciales, los de la competencia y la viabilidad económica y financiera.
- Es un servicio que complementa la orientación y los trámites que ofrece la Ventanilla Única Empresarial, una herramienta idónea al servicio de los emprendedores.
- Los profesionales de la Cámara orientan y ayudan al emprendedor para maximizar las posibilidades de éxito de la iniciativa.

## **DATOS OBTENIDOS:**

· N° DE CONSULTAS ANUALES (30 por semana)	1200
· N° DE ESTUDIOS DE VIABILIDAD	200
· TÉCNICOS DEDICADOS A TIEMPO COMPLETO	4

En las últimas estadísticas hemos podido comprobar que el número de estudios de viabilidad realizados a personas con estudios superiores es de un 34 % del total. Cruzando esta estadística con la de la Ventanilla Única Empresarial este porcentaje baja hasta un 24% en el caso de obtención de permisos empresariales. Como se puede observar el número de universitarios que emprenden iniciativas empresariales es escaso.

En referencia a la distribución por sexos, un 55 % de usuarios corresponde a mujeres, frente a un 45 % de hombres.

La edad media de los usuarios que hacen uso de este servicio es de 36 años.

Por último señalar que este servicio resulta útil, como una especie de aval que es exigido por las principales entidades bancarias de implantación en Aragón que lo consideran necesario para proporcionar al emprendedor un préstamo bancario adecuado las características de su negocio.

## Servicio

### **ASESORAMIENTO SENIOR**

#### **PROGRAMA:**

- SECOT (SENIORS ESPAÑOLES)

#### **NECESIDADES:**

- ASESORAMIENTO AL EMPRENDEDOR SOBRE DIVERSOS ASPECTOS DE SU NEGOCIO POR PERSONAS EXPERIMENTADAS.

**METODOLOGÍA DE TRABAJO:** atención presencial personalizada mediante la presencia constante, en horario laboral, de un “senior” de guardia. La mayor parte de las consultas vienen de los propios servicios de la Cámara de Comercio e Industria de Zaragoza que remiten a los emprendedores al servicio de “SECOT”. La atención es personalizada y se contempla la posibilidad de que el asesoramiento realizado se materialice en la propia empresa, mediante lo que se denomina “un trabajo de campo”, adaptándose mejor a las características y necesidades del emprendedor en el sector del mercado laboral en el que se inserte su empresa. Algunos emprendedores acuden directamente a los servicios de SECOT, siendo reorientados, si se considera preciso, hacia los propios

servicios de la Cámara de Zaragoza. En este sentido la colaboración Cámara-SECOT es muy estrecha proporcionando servicios de elevada calidad y eficacia.

A través del voluntariado de asesoramiento empresarial el personal de SECOT permanece al servicio de los sectores menos favorecidos dentro del mundo empresarial, atendiendo especialmente al colectivo de personas en riesgo de exclusión social y laboral.

En este sentido a cada persona que se acerca a SECOT con un problema determinado, se el otorga un tratamiento personal y especializado que comienza con el análisis del caso. En función del contenido y alcance se asignan uno o varios Seniors expertos que componen un equipo multidisciplinar de trabajo encargado de hacer realidad el acuerdo de asesoría oportuno y de revisar los documentos necesarios para la tramitación, en su caso, de un microcrédito.

SECOT, como Institución de Asistencia Social del Instituto de Crédito Oficial (ICO), ayudó durante al año 2005 a la tramitación y formalización de casi un centenar de microcréditos a inmigrantes, parados de larga duración, emprendedores y personas jurídicas. El número de microcréditos concedidos a inmigrantes y emprendedores suma un 60 % del total aprobado.

Aunque las ideas de negocio sean brillantes, se tengan los medios necesarios para emprenderlas, y los análisis económicos indiquen que la idea es viable, es necesario atender a la persona o personas que van a desarrollar la idea. Para SECOT el factor clave en el éxito de las iniciativas emprendedoras lo constituyen las personas, y por ello todo el trabajo debe estar orientado hacia el promotor de la idea empresarial.

En SECOT, a nivel nacional, se ha detectado que durante el primer año desaparecen el 12% de las empresas creadas y el 45% no llega a superar el cuarto año de vida. Probablemente estos porcentajes disminuirían sensiblemente si las ayudas para la creación de empresas no solo hicieran referencia a la puesta en marcha del negocio, y se plantearan medidas de apoyo y tutoría técnica en las fases de puesta en marcha y sobretodo, desarrollo del negocio.

En SECOT se lleva a cabo un tipo de tutoría consistente en la visita a sus asesores en su lugar de trabajo; intentando resolver todas las dudas que surgen en el día a día y valorando in situ la situación del negocio.

La utilización de los Seniors en la Cámara de Zaragoza constituye un éxito importante para aquellos empresarios que necesitan de la experiencia de los que les han precedido y para los emprendedores que quieran obtener los microcréditos propios del programa SECOT, ligados a los créditos del Instituto de Crédito Oficial (créditos ICO).

**DATOS OBTENIDOS:**

· N° DE CONSULTAS ANUALES	750
· N° DE ASESORÍAS ANUALES	250
· TÉCNICOS VOLUNTARIOS	25

## Servicio

### TUTORIZACIÓN DE EMPRESAS

**PROGRAMA:**

- MENTORES

**NECESIDADES:**

- TUTORIZACIÓN DE EMPRESAS RECIÉN CREADAS EN LOS DIFERENTES ASPECTOS COMPLEJOS DEL NEGOCIO.

**METODOLOGÍA DE TRABAJO:** atención presencial personalizada mediante la presencia constante, en horario laboral, de un tutor altamente experimentado y entrenado para resolver las cuestiones más complejas de todo tipo de negocios. El “tutor” se desplaza a la propia empresa donde realiza su trabajo “codo con codo” con el empresario en dificultades.

En el año 2004 la Cámara de de Zaragoza, en colaboración con el Instituto Aragonés de Empleo (INAEM), comienza a realizar un estudio piloto de tutorización de empresas a través de la contratación, a tiempo completo, de personas experimentadas en diferentes aspectos de los negocios, fundamentalmente aspectos financieros y comerciales. Las razones por las que se realiza este estudio piloto son básicamente dos:

- a) En las estadísticas de la Ventanilla Única Empresarial se detecta que casi el 50% de los negocios establecidos presenta un índice de pervivencia de menos de cuatro años.
- b) Aparecen determinadas crisis en algunos sectores del mercado aragonés que requieren unos ajustes importantes de costes, una comercialización de los productos y servicios moderna y eficaz, y sobretodo nuevas formas de

gestión de los negocios con mentalidad más abierta y una visión global desde un punto de vista integral y geográfico en cuanto a su ámbito de actuación.

Se realiza una selección minuciosa y se contrata a un equipo de técnicos altamente cualificados. Actualmente trabajan dos técnicos, a tiempo completo, que realizan la tutorización de las empresas en las situaciones señaladas.

**DATOS OBTENIDOS:**

- N° DE EMPRESAS ANUALES TUTORIZADAS.....40
- TÉCNICOS DEDICADOS A TIEMPO COMPLETO.....2

## Servicio

### **EXTENSIÓN DEL MODELO DE EMPRENDIMIENTO A LAS COMARCAS**

**PROGRAMA:**

- PROGRAMA DE ATENCIÓN A EMPRENDEDORES EN SU DOMICILIO (PAED)

**NECESIDADES:**

- ACERCAR EL PROGRAMA DE EMPRENDIMIENTO A LAS DIFERENTES COMARCAS MEDIANTE UNA ATENCIÓN INDIVIDUALIZADA Y PERSONALIZADA

**METODOLOGÍA DE TRABAJO:** atención presencial personalizada mediante la presencia habitual en zonas asignadas previamente con visitas periódicas a Presidentes de Comarca, Alcaldes, Concejales, Agentes de Desarrollo Local y demás personas implicadas en el emprendimiento de la zona. El técnico PAED, tal y como se ha expuesto anteriormente, resulta un especie de dinamizador del emprendimiento en una determinada zona geográfica dedicando la mayor parte de sus esfuerzos a promover nuevos negocios de interés en el territorio objeto de sus actuaciones. Actualmente se complementan los servicios de “ANTENAS CÁMARA” de reciente creación, con los servicios proporcionados por estos técnicos, teniendo en consideración que los técnicos PAED tienen como función principal el emprendimiento y las ANTENAS CÁMARA desarrollan una serie de cometidos relacionados con los diferentes servicios de la Cámara, siendo el emprendimiento un servicio importante pero no exclusivo.

En el año 2004 la Cámara de Comercio e Industria de Zaragoza, en colaboración con el Departamento de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno de Aragón crea el Programa de Atención a Emprendedores en su Domicilio (PAED) ofreciendo asesoría individualizada a los emprendedores y Pymes de las comarcas que

quieran poner en marcha una empresa o iniciar una nueva línea de negocio. Las características del programa son las siguientes:

- Gratuidad.
- Confidencialidad.
- Proximidad.
- Atención personalizada y continuada.
- Profesionalidad.

El programa funciona mediante tres fases claramente diferenciadas:

- a) Asesoría inicial en la que se describe el proyecto de la actividad y se estudian aspectos como el marco legal en el que se va a desarrollar, el sector o las posibles ayudas.
- b) Estudio de Viabilidad en el que se realiza un estudio económico-financiero de la viabilidad del proyecto. Es aquí cuando el emprendedor decide continuar, modificar el proyecto o abandonar la iniciativa emprendedora.
- c) Apoyo personalizado por los técnicos del PAED ofrecen una guía de apoyo sobre los trámites administrativos para construir la empresa y solicitar las ayudas disponibles en las diferentes administraciones públicas.

#### **DATOS OBTENIDOS:**

· N° DE EMPRESAS ANUALES TUTORIZADAS	150
· N° DE ESTUDIOS ANUALES	65
· N° DE EMPRESAS CREADAS ANUALMENTE	30
· TÉCNICOS	2



## Servicio

### **EXTENSIÓN DE LOS SERVICIOS CAMERALES A ZONAS CONCRETAS DE LA PROVINCIA DE ZARAGOZA**

#### **PROGRAMA:**

- ANTENAS CÁMARA

#### **NECESIDADES:**

- ACERCAR EL PROGRAMA DE EMPRENDIMIENTO A LAS DIFERENTES COMARCAS MEDIANTE UNA ATENCIÓN INDIVIDUALIZADA Y PERSONALIZADA

**METODOLOGÍA DE TRABAJO:** atención presencial personalizada mediante la apertura de una oficina de la Cámara de Comercio e Industria de Zaragoza en determinadas localidades donde se considera necesaria su presencia. Las tres nuevas oficinas, ubicadas en las localidades de Zuera, Cariñena y Brea, se han materializado mediante un Programa Europeo denominado “ANTENAS CÁMARA” propiciado por el Consejo Superior de Cámaras de Comercio de España y con la aportación de fondos de la siguiente manera: Fondo Social Europeo 45 %, Cámara de Comercio e Industria de Zaragoza 27,5 %, Ayuntamiento o Comarca correspondiente 27,5 %. La firma de las dos primeras ANTENAS CÁMARA se realizó el pasado día 18 de enero poniéndose en funcionamiento los meses siguientes, previo acondicionamiento de las correspondientes instalaciones desde los que realizan sus funciones y cometidos. La Antena de Brea se encuentra actualmente en funcionamiento, pendiente de la próxima firma del convenio correspondiente. Este programa ANTENAS CÁMARA ha obtenido recientemente el premio a las “buenas prácticas” que otorga la Unión Europea a sus mejores programas.

En el año 2005 la Cámara de Comercio e Industria de Zaragoza llega a un acuerdo con el Consejo Superior de Cámaras para abrir oficinas con el concepto de “ANTENAS CÁMARA” que quiere decir oficinas que extienden todos los servicios de la Cámara al lugar donde se ubiquen. En la actualidad los técnicos de la Cámara de Zaragoza están estudiando las posibles ubicaciones geográficas de nuevas oficinas.

Las oficinas de Calatayud y Tarazona se mantienen desde hace bastantes años. Después de un estudio minucioso de necesidades zonales, se llega a un acuerdo con dos ayuntamientos de la provincia de Zaragoza: Cariñena y Zuera. Cariñena para desde esta oficina proporcionar los servicios camerales a las empresas del eje de comunicaciones Zaragoza-Valencia, y Zuera para proporcionar los servicios camerales a las empresas del eje de Zaragoza-Huesca.

### **DATOS OBTENIDOS:**

· Nº DE EMPRESAS ANUALES TUTORIZADAS	150
· Nº DE ESTUDIOS ANUALES	65
· Nº DE EMPRESAS CREADAS ANUALMENTE	30
· TÉCNICOS DEDICADOS A TIEMPO COMPLETO	2

En estos datos correspondientes al ejercicio del año 2005 no se encuentra incluida la actividad de las oficinas de Cariñena y Zuera que inician su actividad en el año 2006.

## Servicio

### **LOCALIZACIÓN DE NUEVAS EMPRESAS INDUSTRIALES**

#### **PROGRAMA:**

- POLÍGONOS INDUSTRIALES

#### **NECESIDADES:**

- ASESORAMIENTO SOBRE LA LOCALIZACIÓN IDÓNEA DE NUEVAS EMPRESAS QUE NECESITEN UBICARSE EN UN POLÍGONO INDUSTRIAL

**METODOLOGÍA DE TRABAJO:** en el caso del desarrollo de este programa se ha producido un cambio significativo en la metodología de trabajo, pasando de un estudio complejo e interno de la Cámara de Zaragoza a un servicio de atención a los empresarios y emprendedores que necesiten poner en marcha o trasladar sus instalaciones a un polígono industrial. Actualmente la metodología se desarrolla mediante una atención presencial personalizada, realizando atención integral a aquellos empresarios y emprendedores que requieran informaciones sobre los Polígonos Industriales de la Provincia de Zaragoza, relacionadas con el objeto del programa.

En el año 2005 la Cámara de Comercio e Industria de Zaragoza decide realizar un estudio cartográfico y económico de los diferentes Polígonos Industriales ubicados en la provincia de Zaragoza. El objetivo es claro: poner en valor los numerosos Polígonos y Parques Industriales que se están estableciendo paulatinamente en diferentes núcleos de población diferenciados de la capital y que predominantemente se encuentran en su Área de Influencia. En este programa se han realizado dos cometidos claramente diferenciados:

- Trabajo de campo con recopilación de todos los datos correspondientes a los Polígonos objeto del estudio disponiendo de los datos cartográficos de cada una de las empresas ubicadas y espacios disponibles desde el mes de marzo de 2006.
- Materialización de un portal web, incluido en el Portal General de la Cámara de Zaragoza, desde donde se realiza la explotación de los datos sobre Polígonos Industriales, facilitando la instalación de nuevas empresas en las diferentes ubicaciones provinciales registradas.

**DATOS OBTENIDOS:**

- N° DE POLÍGONOS UBICADOS  
EN LA PROVINCIA DE ZARAGOZA 178
- TÉCNICOS DEDICADOS A TIEMPO COMPLETO 2

# 10

## Metodología

En este apartado debemos distinguir entre la metodología del proyecto y la metodología utilizada por cada uno de los servicios para cumplir los objetivos propuestos para su funcionamiento eficaz, eficiente y efectivo.

Por lo que se refiere a la metodología del proyecto, en un primer apartado de detección de necesidades de emprendimiento, se utilizaron los paneles de expertos y las entrevistas personales a profesionales con una trayectoria profesional desarrollada en el ámbito de los emprendedores empresariales.

En un segundo apartado fue necesario utilizar una metodología expositiva y pedagógica que convenciera a los diferentes responsables locales, autonómicos y nacionales de la necesidad de implantar, impulsar y promocionar los nueve servicios que constituyen la base del programa de emprendimiento de la ciudad de Zaragoza. Este diálogo, y las consecuentes concesiones y aprobación de los proyectos, sigue abierto con objeto de mejorar los servicios que se encuentran actualmente en funcionamiento, adaptarse a los cambios de la situación emprendedora con rapidez a medida que se van produciendo, y detectar nuevas necesidades que se traducen necesariamente en la prestación de servicios novedosos dirigidos fundamentalmente a los emprendedores innovadores.

En lo que respecta a la metodología utilizada por los diferentes servicios dirigidos a los emprendedores, y que se encuentran actualmente en funcionamiento, debo distinguir la metodología de atención al emprendedor que se orienta hacia una atención presencial personalizada combinada con la atención telemática en algunos casos, de la metodología de trabajo interno del grupo de trabajo encargado de proporcionar el servicio concreto donde las reuniones, el trabajo en equipo, y las consultas a expertos y a los diferentes niveles de las administraciones, combinadas con diferentes programas informáticos constituyen la base metodológica de su quehacer cotidiano.

# 11

## Indicadores de seguimiento y evaluación

El sistema de indicadores va unido al cumplimiento puntual de los objetivos específicos añadiendo un registro temporal que facilita el seguimiento pormenorizado de los mismos y su integración en el proyecto integrado. La periodicidad de medición es anual excepto en aquellos casos concretos en que se requieran mediciones de tiempo más cortas.

### Incrementar el número de emprendedores universitarios

(1)	Año 2006- N° de consultas de personas con titulación universitaria	750
(2)	Año 2007- N° de consultas de personas con titulación universitaria	1000
(3)	Año 2008- N° de consultas de personas con titulación universitaria	1250
	Año 2009- N° de consultas de personas con titulación universitaria	1500
(4)	Año 2006- N° de personas con Titul. Universitaria que inician act. empresarial	65
	Año 2007- N° de personas con Titul. Universitaria que inician actividad empresarial	85
	Año 2008- N° de personas con Titul. Universitaria que inician actividad empresarial	107
	Año 2009- N° de personas con Titul. Universitaria que inician actividad empresarial	127

### Incrementar el número de empresas creadas al año

(5)	Año 2006- N° de empresas creadas	250
	Año 2007- N° de empresas creadas	300
	Año 2008- N° de empresas creadas	350
	Año 2009- N° de empresas creadas	400

## Proporcionar un tratamiento adecuado a los emprendedores inmigrantes

- |                                            |     |
|--------------------------------------------|-----|
| (6) Año 2006- N° de inmigrantes asesorados | 200 |
| Año 2007- N° de inmigrantes asesorados     | 250 |
| Año 2008- N° de inmigrantes asesorados     | 300 |
| Año 2009- N° de inmigrantes asesorados     | 350 |
- (7) Medición de la calidad percibida del asesoramiento proporcionado a los emprendedores inmigrantes medido mediante encuestas de 1 a 10. Se debe obtener una evaluación superior a 7 en todos los años.

## Desarrollar Planes de Negocio para los emprendedores que lo necesiten

- |                                                                                                                         |      |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| (8) Año 2006- % de emprendedores requieren un estudio de viabilidad con plan de negocio revisado por el programa PIDELO | 30 % |
| Año 2007- % de emprendedores requieren un estudio de viabilidad con plan de negocio revisado por el programa PIDELO     | 35 % |
| Año 2008- % de emprendedores requieren un estudio de viabilidad con plan de negocio revisado por el programa PIDELO     | 40 % |
| Año 2009- % de emprendedores requieren un estudio de viabilidad con plan de negocio revisado por el programa PIDELO     | 45 % |

## Realizar Estudios de Viabilidad para la mayoría de los emprendedores

- |                                                                                                              |      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------|
| (9) Año 2006- % de emprendedores que solicitan autorizaciones de negocio con un estudio de viabilidad previo | 40 % |
| Año 2007- % de emprendedores que solicitan autorizaciones de negocio con un estudio de viabilidad previo     | 45 % |
| Año 2008- % de emprendedores que solicitan autorizaciones de negocio con un estudio de viabilidad previo     | 50 % |
| Año 2009- % de emprendedores que solicitan autorizaciones de negocio con un estudio de viabilidad previo     | 55 % |
- (10) Medición de la calidad percibida de los estudios de viabilidad. Medido mediante encuestas de 1 a 10. Se debe obtener una evaluación superior a 7 en todos los años.

## Asesorar en materia de subvenciones a los nuevos emprendedores

(11) Año 2006- % de emprendedores que solicitan autorizaciones de negocio y conocen las subvenciones que les pueden afectar	60 %
Año 2007- % de emprendedores que solicitan autorizaciones de negocio y conocen las subvenciones que les pueden afectar	65 %
Año 2008- % de emprendedores que solicitan autorizaciones de negocio y conocen las subvenciones que les pueden afectar	70 %
Año 2009- % de emprendedores que solicitan autorizaciones de negocio y conocen las subvenciones que les pueden afectar	75 %
(12) Medición de la calidad percibida en la información facilitada sobre subvenciones. Medido mediante encuestas de 1 a 10. Se debe obtener una evaluación superior a 7 en todos los años.	

## Aumentar el índice de Pervivencia de la empresas en los primeros años de vida empresarial

(13) Año 2006- % pervivencia empresarial de los emprendedores al cabo de 4 años	52%
Año 2007- % pervivencia empresarial de los emprendedores al cabo de 4 años	54%
Año 2008- % pervivencia empresarial de los emprendedores al cabo de 4 años	56%
Año 2007- % pervivencia empresarial de los emprendedores al cabo de 4 años	58%

## Actualizar la información geográfica obtenida por el Programa SIGCAM

(14) Año 2006- % de actualización del programa SIGCAM	25 %
Año 2007- % de actualización del programa SIGCAM	50 %
Año 2008- % de actualización del programa SIGCAM	75 %
Año 2007- % de actualización del programa SIGCAM	100 %

## Facilitar la obtención de préstamos bancarios o micro créditos a los emprendedores que lo necesiten

(15) Año 2006- % de los emprendedores que obtiene un préstamo bancario utilizando como aval el estudio de viabilidad	20 %
Año 2007- % de los emprendedores que obtiene un préstamo bancario utilizando como aval el estudio de viabilidad	23 %
Año 2008- % de los emprendedores que obtiene un préstamo bancario utilizando como aval el estudio de viabilidad	26 %
Año 2009- % de los emprendedores que obtiene un préstamo bancario utilizando como aval el estudio de viabilidad	29 %

## Proporcionar asesoramiento senior a aquellos emprendedores que necesiten acumulación de experiencias a su lado

(16) Año 2006- Nº de asesoría anuales	270
Año 2007- Nº de asesoría anuales	280
Año 2008- Nº de asesoría anuales	290
Año 2007- Nº de asesoría anuales	300

(17) Medición de la calidad percibida del asesoramiento recibido mediante el programa SENIORS ESPAÑOLES. Medido mediante encuestas de 1 a 10. Se debe obtener una evaluación superior a 7 en todos los años.

## Realizar acciones de tutorización a aquellos emprendedores que lo requieran

(18) Año 2006- Nº de empresas autorizadas	45
Año 2007- Nº de empresas autorizadas	50
Año 2008- Nº de empresas autorizadas	55
Año 2009- Nº de empresas autorizadas	60

(19) Medición de la calidad percibida en la tutorización. Medido mediante encuestas de 1 a 10. Se debe obtener una evaluación superior a 7 en todos los años.



## Facilitar la ubicación en polígonos industriales de aquellos emprendedores que lo requieran

(20) Año 2006- N° emprendedores que solicitan información sobre polígonos industriales	10
Año 2007- N° emprendedores que solicitan información sobre polígonos industriales	15
Año 2008- N° emprendedores que solicitan información sobre polígonos industriales	20
Año 2009- N° emprendedores que solicitan información sobre polígonos industriales	25
(21) Medición de la calidad percibida en la información recibida. Medido mediante encuestas de 1 a 10. Se debe obtener una evaluación superior a 7 en todos los años.	

## Atender a los emprendedores en su lugar de origen incrementando la actividad empresarial de los pueblos de la provincia

(22) Año 2006- N° de estudios	90
Año 2007- N° de estudios	100
Año 2008- N° de estudios	110
Año 2009- N° de estudios	120
(23) Medición de la calidad percibida en el estudio realizado. Medido mediante encuestas de 1 a 10. Se debe obtener una evaluación superior a 7 en todos los años.	
(24) Año 2006- N° de empresas creadas	45
Año 2007- N° de empresas creadas	50
Año 2008- N° de empresas creadas	55
Año 2009- N° de empresas creadas	60

## Incrementar la actividad empresarial de los ejes Zaragoza-Valencia y Zaragoza-Huesca

(25) Año 2006- N° de estudios	10
Año 2007- N° de estudios	20
Año 2008- N° de estudios	30
Año 2009- N° de estudios	40

(26) Medición de la calidad percibida en el estudio realizado. Medido mediante encuestas de 1 a 10, se debe obtener una evaluación superior a 7 en todos los años.

(27) Año 2006- N° de empresas creadas	5
Año 2007- N° de empresas creadas	10
Año 2008- N° de empresas creadas	15
Año 2009- N° de empresas creadas	20

## Establecer un itinerario de emprendimiento apoyado en los diferentes Servicios Camerales

(28) Año 2006- % emprendedores que participa de un itinerario de emprendimiento	5 %
Año 2007- % emprendedores que participa de un itinerario de emprendimiento	10 %
Año 2008- % emprendedores que participa de un itinerario de emprendimiento	15 %
Año 2009- % emprendedores que participa de un itinerario de emprendimiento	20 %

# 12

## Sostenibilidad actual de “Emprender en Zaragoza”

“Emprender en Zaragoza” es un proyecto de carácter público y gratuito para los diferentes usuarios del sistema. Estos condicionantes requieren del aporte de fondos por parte de las diferentes administraciones que participan en cada programa.

Los convenios firmados y las conversaciones realizadas con las administraciones intervinientes, permiten asegurar una continuidad del proyecto global para el medio plazo, constituido por los próximos tres / cuatro años.

En la actualidad se está negociando con diferentes administraciones la ampliación del proyecto en varios de sus programas. Entre estas conversaciones destaca la que se está realizando con la Universidad de Zaragoza destinada a realizar un esfuerzo conjunto que permita incrementar el espíritu emprendedor entre personas que cursan estudios universitarios mediante la creación de una cátedra específica sobre “Emprender”. Aún es pronto para dar datos concretos sobre la materialización de las conversaciones mediante el establecimiento de convenios de colaboración que permitan operativizar los acuerdos a los que se va llegando. Baste decir aquí que las conversaciones tienen buen rumbo, sin establecer aún plazos y actuaciones coordinadas por la Universidad de Zaragoza y la Cámara de Comercio e Industria.

Zaragoza a 13 de septiembre de 2006

Ramiro Canal Martínez

