

Doctoral Thesis

“Management of Pyme specialized in the sales and rental housing in the Community of Island Canarias – Spain”

EMPRESA: “HOSTING BUSINESS CANARIAS SPAIN, S.L.”



LUIS ENRIQUE MEDINA MEDINA

Identificación de Estudiante ID: UD10435BMN17417

A Thesis Presented to

The Academic Department

Of the School of Business and Economics

In Partial Fulfilment of the Requirements

For the Degree of Doctor in Business Administration

**ATLANTIC INTERNATIONAL UNIVERSITY HONOLULU, HAWAII SPRING
2011**

ÍNDICE GENERAL

| CONTENIDO | Página |
|-------------------------------|---------------|
| Resumen XVI..... | 11 |
| Abstract XVII..... | 12 |
| Agradecimientos XVIII..... | 13 |
| Índice de Tablas XIX..... | 15 |
| Índice de figuras XXI..... | 16 |
| Índice de Gráficas XXII..... | 16 |
| Índice de Esquemas XXIII..... | 17 |
| Glosario XXIV..... | 18 |

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO GENERAL

| | |
|---|----|
| 1.1.-Introducción General..... | 18 |
| 1.2.- La Idea del Nuevo Negocio..... | 19 |
| 1.2.1.-La búsqueda de la idea..... | 19 |
| 1.2.2.-La originalidad de la idea..... | 20 |
| 1.2.3.-La evaluación de la idea..... | 20 |
| 1.2.4.-Las características del empresario..... | 20 |
| 1.2.5.-El Entrepreneurship: La importancia de impulsar el espíritu emprendedor..... | 21 |
| 1.2.6.-Anatomía de un Emprendedor..... | 25 |
| 1.2.7.-La crisis, como detonante del ingenio y la agudeza mental del liderazgo..... | 25 |
| 1.3.-introducción a la Pyme (Pequeña y Mediana Empresa..... | 27 |
| 1.4.-Localización del Contexto..... | 28 |
| 1.5.-Información de fondo..... | 29 |
| 1.6.-Qué es una Pyme?..... | 29 |
| 1.6.1.-Microempresa..... | 30 |
| 1.6.2.-Empresa..... | 30 |
| 1.6.3.-Mediana Empresa..... | 30 |
| 1.7.-Pyme en Canarias..... | 30 |

CAPÍTULO II: VISIÓN GENERAL DE LAS PYMES ESPAÑOLAS

| | |
|---|----|
| 2.1.-Barómetro Empresarial en España..... | 30 |
| 2.2.-Situación de la Vivienda en España..... | 31 |
| 2.3.-Datos del INE, Directorio Central de Empresas..... | 31 |
| 2.4.-Principales Partidas de Gastos..... | 32 |
| 2.5.-La Pyme Española frente a la Norteamericana..... | 34 |

| | |
|--|----|
| 2.6.-Principales Características de la Pyme en Europa..... | 35 |
| 2.7.-Características y necesidades de las Pymes..... | 35 |
| 2.8.-Importancia de las Pymes..... | 36 |
| 2.9.-Obstáculos al crecimiento de las Pymes..... | 36 |
| 2.10.-Comparación con Estados Unidos y Japón..... | 39 |
| 2.11.-Comparación con los Países Candidatos a la Unión Europea..... | 40 |
| 2.12.-Estructura de las Pymes por Países. Europa-19..... | 40 |
| 2.12.1.-Industria Extractiva..... | 41 |
| 2.12.2.-Industria manufacturera..... | 41 |
| 2.12.3.-Construcción..... | 41 |
| 2.12.4.-Comercio al por Mayor..... | 41 |
| 2.12.5.-Comercio al por Menor..... | 41 |
| 2.12.6.-Transporte y Comunicaciones..... | 41 |
| 2.12.7.-Servicios a las Empresas..... | 42 |
| 2.12.8.-Servicios Personales..... | 42 |
| 2.13.-Beneficio de una Pyme..... | 42 |
| 2.14.-Guía de RSC para PYMES: Comportamiento de un RES..... | 42 |
| 2.15.- Pymes Gran Canaria..... | 44 |
| 2.16.-Competitividad Sostenible en la Pequeña empresa..... | 44 |
| 2.17.- Crecimiento Medio Anual Periodo 1988-2001 por Tamaño de Empresa en Europa..... | 51 |
| 2.18.-Aspectos conceptuales de un Modelo de Gestión para la Mejora Continua de una PYME..... | 54 |
| 2.19.-Estrategia Financiera de una Pyme..... | 60 |
| 2.20.-Visión General de las Pymes Españolas..... | 60 |

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA, DISEÑO Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

| | |
|--|----|
| 3.1.-Descripción del Problema..... | 63 |
| 3.2.-Justificación..... | 63 |
| 3.3.-Objetivo(s) de la Investigación..... | 64 |
| 3.3.1.-Los objetivos estratégicos generales..... | 64 |
| 3.3.2.-Objetivos estratégicos operativos..... | 64 |
| 3.4.-Diseño y tipo de Investigación..... | 65 |
| 3.5.-Hipótesis de la Investigación..... | 65 |
| 3.6.-Metodología de Estudio..... | 65 |
| 3.7.-Problemas de la administración en la Gestión de Pyme..... | 67 |

CAPÍTULO IV: INVESTIGACIÓN DESARROLLO E INNOVACIÓN (I+D+i)

| | |
|--|----|
| 4.1.-Definición de Pyme para proyectos I+D+i..... | 67 |
| 4.2.-Solicitud de ayudas para los proyectos de I+D+i: Crédito ICO..... | 69 |

| | |
|--|----|
| 4.3.-Que es innovación conceptos de investigación, desarrollo e innovación?..... | 70 |
| 4.4.-Ayuda que favorezcan la participación de Pymes en proyectos de I+D+i a nivel internacional..... | 72 |
| 4.5.- Factores para integrar el Diseño como Factor Estratégico empresarial..... | 73 |
| 4.6.-Influencia Gubernamental en la Política de la Innovación..... | 73 |
| 4.7.-Características generales de la línea ICO PYME 2005..... | 75 |
| 4.8.-Antecedentes de la Línea ICO PYME..... | 77 |

CAPÍTULO V: EL ANÁLISIS DEL MERCADO

| | |
|---|-----|
| 5.1.-El proceso de análisis de las oportunidades de mercado..... | 78 |
| 5.2.-La identificación del mercado de referencia..... | 81 |
| 5.3.-La identificación de los clientes: la selección del mercado-meta..... | 83 |
| 5.4.-La estimación de la demanda..... | 86 |
| 5.5.-El análisis de la competencia..... | 88 |
| 5.6.-El análisis de los proveedores..... | 88 |
| 5.7.-La estimación de la cuota de mercado..... | 90 |
| 5.8.-El análisis del entorno de las Palmas de Gran Canaria: PBI y su Evolución..... | 91 |
| 5.9.-Las palmas de gran canaria y la crisis financiera internacional..... | 94 |
| 5.10.-Financiación interempresarial..... | 94 |
| 5.11.-El contexto económico europeo..... | 95 |
| 5.12.-Evolución del PIB principales economías internacionales..... | 96 |
| 5.13.- Prestamos para Pymes de la CC.AA. de Canarias-España..... | 97 |
| 5.14.-Estudios de Mercados en el Sector Inmobiliario..... | 98 |
| 5.15.-Gestión del Riesgo Financiero..... | 102 |
| 5.16.-La economía Global..... | 102 |
| 5.17.-Estudio de las Viviendas Plurifamiliares..... | 103 |
| 5.17.1.-Análisis de los Precios..... | 104 |
| 5.17.2.-Análisis de la Comercialización..... | 105 |
| 5.17.3.-Evolución de las Ventas..... | 105 |
| 5.18.-Enemigos a Enfrentar en Tiempo de crisis..... | 105 |
| 5.19.-Branding: La identidad de las Inmobiliarias: Marca o estigma?..... | 108 |
| 5.20.-En que Consiste el alquiler con opción a compra?..... | 111 |

CAPÍTULO VI : EL DISEÑO DE LA OFERTA

| | |
|--|-----|
| 6.1.-La dimensión de la empresa..... | 112 |
| 6.2.-La localización de la empresa..... | 116 |
| 6.3.-Protagonistas de la Comercialización..... | 118 |
| 6.4.-Financiación de la Compra..... | 118 |

CAPÍTULO VII: EL PLAN DE MARKETING

| | |
|---|-----|
| 7.1.-Los objetivos de cuota de mercado y cifra de ventas..... | 119 |
|---|-----|

| | |
|--|-----|
| 7.2.-El posicionamiento en el mercado..... | 120 |
| 7.3.-Las políticas de producto, precio, distribución y comunicación..... | 121 |
| 7.3.1.-La Política de Producto..... | 122 |
| 7.3.2.-Política de Precios..... | 123 |
| 7.3.3.-Política de Distribución..... | 126 |
| 7.4.-La formulación de un plan de marketing..... | 128 |
| 7.5.-Marketing Global: Entender el entorno de Marketing Global..... | 130 |
| 7.6.-Marketing del Futuro..... | 131 |
| 7.7.- Fidelizar en Tiempos de Crisis..... | 132 |

CAPÍTULO VIII: LA VIABILIDAD ECONÓMICO-FINANCIERA DE LA EMPRESA

| | |
|--|-----|
| 8.1.-Los ciclos económicos de la empresa..... | 134 |
| 8.2.-La inversión prevista..... | 135 |
| 8.2.1.-Viabilidad Legal..... | 135 |
| 8.2.2.-Viabilidad Comercial..... | 135 |
| 8.2.3.-Viabilidad Técnica..... | 135 |
| 8.2.4.-Viabilidad Económica-Financiera..... | 135 |
| 8.3.-Las fuentes financieras de la empresa..... | 136 |
| 8.3.1.-El Capital Invertido o desembolso inicial..... | 136 |
| 8.3.2.-Los Flujos Netos de Cajas..... | 136 |
| 8.4.-La factibilidad financiera..... | 137 |
| 8.5.-Contabilidad básica..... | 138 |
| 8.5.1.-Cuenta de Pérdida y Ganancia..... | 139 |
| 8.5.2.- Balance..... | 141 |
| 8.5.3.-Definición de VAN..... | 142 |
| 8.5.4.-El Payback descontado..... | 144 |
| 8.5.5.-Definición de Payback descontado..... | 145 |
| 8.5.6.-Ventajas e inconvenientes..... | 145 |
| 8.5.7.-Ejemplos..... | 145 |
| 8.6.-Contabilidad Básica..... | 147 |
| 8.6.1.-Objetivos de la Contabilidad..... | 147 |
| 8.6.2.-Enfoques en el Análisis de Estados Financieros..... | 147 |
| 8.6.3.-Conceptos Contables Fundamentales..... | 147 |
| 8.6.4.-El Patrimonio de la Empresa..... | 147 |
| 8.6.5.-Activo, Pasivo y neto..... | 148 |
| 8.6.6.-Inventario..... | 149 |
| 8.6.7.-Los elementos Patrimoniales..... | 149 |
| 8.6.8.-Las Masas Patrimoniales..... | 149 |

| | |
|--|-----|
| 8.7.-Operativa Contable..... | 150 |
| 8.7.1.-Los hechos contables..... | 150 |
| 8.7.2.-Los Recursos..... | 150 |
| 8.8.-La Cuenta..... | 151 |
| 8.9.-Análisis de Estados Financieros..... | 152 |
| 8.9.1.-Utilidad y Finalidad del Análisis de Estados Financieros..... | 153 |
| 8.9.2.-Enfoque en el Análisis de Estados Financieros..... | 153 |
| 8.10.-Costes: Cálculo y Control..... | 154 |
| 8.10.1.-Concepto de Coste..... | 154 |
| 8.10.2.-Precio de Coste..... | 154 |

CAPÍTULO IX: LA FORMA JURÍDICA DE LA EMPRESA

| | |
|---|-----|
| 9.1.-El escenario normativo y jurídico de la Vivienda en Canarias..... | 155 |
| 9.2.-Marco competencial. Normativa en materia de vivienda y suelo..... | 159 |
| 9.2.1.- Cómo está afectando esta situación a las relaciones privadas entre los sujetos del mercado inmobiliario?..... | 161 |
| 9.2.2.-Intervención Pública en el Mercado inmobiliario..... | 164 |
| 9.3.-el contexto económico de las inmobiliarias..... | 168 |
| 9.4.-los flujos de capitales inmobiliarios..... | 171 |
| 9.5.-mercado de viviendas de segunda mano..... | 171 |
| 9.6.-plan de vivienda de canarias 2009 – 2012..... | 173 |
| 9.7.-Situación Actual del Mercado Inmobiliario en España..... | 174 |
| 9.8.-Precio de las Viviendas en España..... | 177 |

CAPÍTULO X: PLAN DE NEGOCIOS Y/O PROYECTO TÉCNICO DE NEGOCIOS

EMPRESA: PYME “HOSTING BUSINESS CANARIAS SPAIN, S.L.”

| | |
|--|-----|
| 10.1.-Plan Introductorio..... | 180 |
| 10.2.-El proyecto: Identificación..... | 180 |
| 10.3.-Como Surgió la idea del Emprendedor..... | 180 |
| 10.4.-Datos del emprendedor..... | 181 |
| 10.5.-El entorno..... | 183 |
| 10.5.1.-Entorno General..... | 182 |
| 10.5.1.1.-Entorno Económico..... | 182 |
| 10.5.1.2.-Entorno Sociocultural..... | 183 |

| | |
|---|-----|
| A.-Condiciones Demográficas..... | 183 |
| A.1.-Población..... | 184 |
| A.2.-Distribución espacial de la población..... | 184 |
| B.-Localización del Contexto..... | 186 |
| B.1.-Situación Política..... | 186 |
| B.2.-Extensión..... | 186 |
| B.3.-Población..... | 187 |
| B.4.-Moneda..... | 187 |
| B.5.-Estructura de la Población según edad y sexo..... | 187 |
| B.6.-Movimiento natural de la Población..... | 188 |
| B.7.-Flujos Migratorios..... | 189 |
| 10.6.-El tejido Productivo..... | 190 |
| 10.6.1.-La estructura Productiva..... | 190 |
| 10.6.2.-La Productividad..... | 192 |
| 10.6.3.-Mercado de Trabajo..... | 193 |
| 10.6.4.-Población Activa..... | 193 |
| 10.6.5.-Población Ocupada..... | 195 |
| 10.6.6.-Perfil de la Población Ocupada en Canarias..... | 196 |
| 10.6.7.-Temporalidad e el Empleo..... | 197 |
| 10.6.8.-Seguridad y Salud Laboral..... | 199 |
| 10.6.9.-Población Desempleada..... | 200 |
| 10.6.10.-Impacto del REF en el mercado Laboral..... | 200 |
| 10.7.-Capital Humano: Educación, Cualificación y Formación..... | 200 |
| 10.8.- Educación..... | 200 |
| 10.9.-La inversión en I+D en la Comunidad Autónoma de Canarias..... | 203 |
| 10.10.- Entorno Político Legal..... | 205 |
| 10.11.-Reducida Carga Fiscal..... | 206 |
| 10.12.-Entorno Tecnológico..... | 206 |
| 10.12.1.-Investigación Tecnológica Puntera..... | 206 |
| 10.12.2.-Excelente infraestructura de Servicios y Comunicaciones..... | 207 |
| 10.12.3.-Telecomunicaciones..... | 207 |
| 10.12.4.-Conexiones Externas..... | 208 |
| 10.13.-Plan de Marketing..... | 209 |
| 10.13.1.-Delimitación Previa del Negocio..... | 209 |
| 10.13.2.-Propósito Estratégico..... | 209 |
| 10.13.3.-Delimitación del Negocio..... | 209 |
| 10.14.-Productos y/o Servicios y Mercado..... | 211 |
| 10.15.-Información y Análisis de la Situación..... | 212 |
| 10.15.1.-Información Externa del Mercado..... | 212 |
| 10.15.2.-Modelo de las Cinco Fuerzas Competitivas..... | 212 |

| | |
|--|-----|
| 10.16.-Intensidad de la Competencia actual..... | 213 |
| 10.17.-Competidores Potenciales..... | 214 |
| 10.18.-Productos Sustitutivos..... | 215 |
| 10.19.-Poder Negociador de los Proveedores..... | 215 |
| 10.20.-Poder Negociador de los Clientes..... | 216 |
| 10.21.-Información Interna de la Empresa..... | 217 |
| 10.22.-Recursos Humanos..... | 218 |
| 10.23.-Recursos Financieros..... | 218 |
| 10.24.-Diagnostico de la Situación..... | 220 |
| 10.25.-Objetivos..... | 222 |
| 10.25.1.-Cuantitativos: Cifra de Negocio..... | 223 |
| 10.25.2.-Cualitativos..... | 223 |
| 10.26.-Estrategia..... | 224 |
| 10.26.1.-Estrategia Corporativa..... | 224 |
| 10.26.2.-Estrategia Genérica..... | 224 |
| 10.26.3.-Estrategia de Cartera..... | 225 |
| 10.26.4.-Estrategia de Marketing..... | 226 |
| 10.26.5.-Estrategia de Segmentación..... | 227 |
| 10.26.6.-Estrategia de Posicionamiento..... | 227 |
| 10.27.-Plan de Acción..... | 228 |
| 10.27.1.- Marketing Mix..... | 228 |
| 10.27.2.-Producto / Servicio..... | 228 |
| 10.27.3.-Precio..... | 229 |
| 10.27.4.-Distribución..... | 229 |
| 10.27.5.-Promoción..... | 230 |
| 10.27.6.-Presupuesto del Plan de Marketing..... | 230 |
| 10.28.-Plan de Operaciones..... | 231 |
| 10.28.1.-Productos o Servicios..... | 231 |
| 10.28.2.-Procesos..... | 233 |
| 10.29.-Metodología de la Investigación..... | 235 |
| 10.30.-Programación de Producción..... | 236 |
| 10.31.-Aprovisionamiento y Gestión de Existencias..... | 236 |
| 10.32.-Plan de Recursos Humanos..... | 236 |
| 10.32.1.-Organización Funcional..... | 236 |
| 10.32.2.-Estructura del Personal y Plan de Contratación..... | 238 |
| 10.33.-Plan de Contratación..... | 238 |
| 10.34.-Política Salarial..... | 239 |
| 10.35.-Plan de Externalización de Funciones..... | 239 |

| | |
|---|-----|
| 10.36.-Plan de Inversiones..... | 240 |
| 10.36.1.-Localización: Ubicación..... | 240 |
| 10.36.2.-Inmovilizado Material..... | 241 |
| 10.36.3.-Inmovilizado Inmaterial..... | 242 |
| 10.37.-Gastos Amortizables..... | 242 |
| 10.38.-Presupuesto..... | 242 |
| 10.39.-Plan Económico y Financiero..... | 243 |
| 10.39.1.-Empresa en Funcionamiento..... | 243 |
| A.-Balance Empresa en Funcionamiento..... | 243 |
| B.-Pérdida y Ganancia empresa en Funcionamiento..... | 244 |
| C.-Ventas..... | 244 |
| D.-Coste Mercadería vendida..... | 244 |
| E.-Servicios Exteriores..... | 245 |
| F.-Gastos de Personal..... | 245 |
| G.-Amortizaciones..... | 245 |
| H.-Gastos Financiero..... | 246 |
| I.- Cuenta de Explotación Previsional..... | 247 |
| 10.40.-Plan Financiero: Balance Previsional..... | 247 |
| 10.40.1.-Activo Fijo..... | 247 |
| 10.40.2.-Capital Circulante..... | 248 |
| 10.41.-Plan Legal..... | 249 |
| 10.41.1.-Estructura legal de la Empresa..... | 249 |
| 10.41.2.-Elección de la Forma Jurídica de la Empresa..... | 249 |
| 10.41.3.-Trámites para la constitución de la empresa..... | 249 |
| 10.42.-Justificación del alta en el impuesto sobre actividades Económicas..... | 252 |
| 10.43.-Datos de identificación de la sociedad..... | 252 |
| 10.44.-Calendario de Ejecución..... | 252 |
| 10.45.-Responsabilidad Social Corporativa..... | 253 |
| 10.46.-La Figura Ética..... | 254 |
| 10.47.-RSC y estrategia competitiva..... | 254 |
| 10.47.1.-Efecto de la RSC sobre las fuentes de diferenciación..... | 254 |
| 10.47.2.-La Calidad de la vida Laboral..... | 257 |
| 10.48.-Responsabilidad medioambiental de la Empresa..... | 258 |
| 10.49.-Valoración..... | 259 |
| 10.50.-Anexo..... | 260 |
| 10.51.-Zonas Francas..... | 261 |
| 10.52.-Impuestos sobre transmisiones patrimoniales y actos Jurídicos documentados...264 | |
| 10.53.-Impuesto General Indirecto Canario (IGIC)..... | 264 |

| | |
|--|-----|
| 10.54.-Dinámica de las Expectativas..... | 265 |
| 10.54.1.-Resumen de Beneficio Reportado para la empresa en un año..... | 266 |
| 10.54.2.-El Turismo como Oportunidad de Desarrollo de Canarias..... | 267 |
| 10.55.-Antecedentes..... | 269 |

CAPÍTULO XI: Herramientas para mejorar la gestión del diseño en Pymes

| | |
|--|-----|
| 11.1.-Estudios de Mercado en el Sector inmobiliario..... | 271 |
| 11.2.-Estudio de la Vivienda Plurifamiliares..... | 272 |
| 11.3.-Análisis de los Precios..... | 272 |
| 11.4.-Análisis de la Comercialización..... | 273 |
| 11.5.-Evolución de las Ventas..... | 274 |
| 11.6.-Protagonistas de la Comercialización..... | 274 |
| 11.7.-Financiación de la Compra..... | 274 |
| 11.7.1.-Iniciativas..... | 275 |
| 11.7.2.-Los análisis para el inversor..... | 279 |
| 11.8.-El Presente: La incertidumbre, Inseguridad, y Desconfianza..... | 280 |
| 11.9.-La Problemática financiera de la Pyme y su Integración plena en el circuito financiero Formal..... | 284 |
| 11.10.-Los Sistemas de Garantías para Empresas Pymes..... | 285 |
| 11.11.-Instrumentos Financieros..... | 288 |
| 11.12.-Necesidades de Financiación de la Empresa..... | 289 |
| 11.13.-Datos de Resultados..... | 290 |

CAPÍTULO XII: Herramientas para mejorar la gestión del diseño en PyMES

| | |
|--|-----|
| 12.1.-Organización..... | 292 |
| 12.2.-Proceso..... | 292 |
| 12.3.-Producto..... | 293 |
| 12.4.-Diagnostico de Diseño..... | 294 |
| 12.5.-Asesoría en Diseño..... | 294 |
| 12.6.-Resultados de la Gestión de Pymes..... | 295 |
| 12.7.-Conclusiones para Mejorar la Gestión de Pymes..... | 296 |

CAPÍTULO XIII: ANALISIS Y DISCUSIONES

| | |
|--|-----|
| 13.1.-Análisis, Debate y Actualización en el Sector inmobiliario español..... | 297 |
| 13.2.-EL futuro del Sector Inmobiliario depende del riesgo dispuesto a asumir..... | 299 |
| 13.3.-Que hacer en un mercado competitivo..... | 301 |
| 13.4.-Como diferenciarse de la Competencia..... | 302 |
| 13.5.-No basta con que sea de los Buenos en su sector, tiene que ser el primero..... | 302 |
| 13.6.-Incentivo diferido..... | 303 |



| | |
|---|-----|
| 13.7.- <i>Anticipando el Futuro</i> | 304 |
| CAPÍTULO XIV: CONCLUSIONES | 306 |
| CAPÍTULO XV: BIBLIOGRAFÍA | 312 |

Resumen (XVI)

En el presente trabajo de investigación se hace un análisis exhaustivo de la Problemática en general de las Pymes y su repercusión a nivel de la Unión Europea contrastándose con el entorno de la situación real económica, política y social de la Pequeña y Mediana Empresa (PyMe) en España a nivel de la Comunidad Autónoma de Canarias y en medio de éste reto se impone como elemento promotor emprendedor la innovación y la globalización, la cual es la chispa que hace que las empresas estén muy bien situadas. No es sólo invención, sino también un estilo de comportamiento de las empresas a gusto con las nuevas ideas y riesgo.

*En este sentido planteamos la gestión de una Pyme especializada en la venta y alquiler de vivienda en la Comunidad Autónoma de Canarias, con estrategias financieras correctamente aplicadas en la gestión que determinan el éxito de la misma; el rol del director de la empresa, es vital para el éxito de la empresa “**HOSTING BUSINESS CANARIAS SPAIN**”, S.L; razón principal de los factores de éxito para la empresa son: el buen manejo de los recursos, el análisis de la competencia y la innovación. Una fortaleza, es que Canarias es una zona que geográficamente se encuentra en expansión y en este contexto surge la idea de una empresa de servicios orientada a la gestión de venta y alquiler de inmuebles en la que se realizarán dos funciones principales: La primera de ellas, consiste en vender chalets adosados, pareados, pisos y apartamentos adosados a inversores nacionales con el objetivo de sacar una comisión por la venta y la segunda consistiría en alquilar de esas viviendas por nuestra parte o mediante touroperadores, lo que le daría una rentabilidad a los inversores. Los establecimientos hoteleros son inmuebles susceptibles de ser objetos de inversión por parte de distintos agentes o de los propios operadores económicos hasta inversores con enfoque más inmobiliario o financiero. Como destino de inversiones y los hoteles presentan la peculiaridad de necesitar un especialista en la gestión o touroperador con los mismos.*

La rentabilidad es ofrecida a corto plazo a los inversores (entre el 5-7%), garantizamos un año de alquiler renovable, por la cantidad que capitalizada salga un 7 % de la inversión. El mercado al que va dirigido es a inversores nacionales e internacionales. Según un estudio de mercado, la idea de negocio no posee competidores que se dediquen ellos mismos a las 2 actividades. De tal forma que consideramos la existencia de competidores parciales. Todos conocemos que la necesidad de alojarse y la aspiración general, hoy por hoy, a la propiedad de la vivienda, constituyen uno de los motores esenciales de crecimientos y de la transformación de las ciudades.

Palabras Claves: *Pymes, innovación, emprendedor, rentabilidad, vivienda, inmobiliarias, alquiler, compra-venta, touroperadores, inversión, VAN, viabilidad, muebles, alojamiento, turismo, beneficio, impuesto, contrato*

Abstract (XVII)

In this research work presents a comprehensive analysis of the overall Issue of SMEs and their impact at European Union level contrasting with the surroundings of the actual economic situation, social policy and the Small and Medium Enterprise (SME) in Spain at the Canary Islands and in the midst of this challenge is imposed as a promoter entrepreneurial innovation and globalization, which is the spark that makes companies are well placed. It is not only invention but also a style of corporate behavior comfortable with new ideas and risk.

In this regard silver manage an SME specialized in selling and renting accommodation in the Canary Islands, with proper financial strategies used to manage that determine its success, the role of director of the company's business is vital to the success of the company "BUSINESS HOSTING SPAIN CANARIAS, SL; main reason for the success factors for the company are the good management of resources, the analysis of competition and innovation. A strength is that Canary Islands is an area that is expanding geographically and in this context that the idea of a service-oriented management and lease sale in which there will be two main functions: The first, is selling townhouses, semidetached, terraced apartments flats and domestic investors in order to get a commission for the sale and the second would be to rent these houses from us or through tour operators, which would give a return to investors. The hotels are properties that can be objects of investment by different agents or traders themselves to investors approach real estate or financial. As an investment destination and the hotels have the peculiarity of needing a specialist in the management or tour operator with them.

Profitability is offered short term investors (between 5-7%), guaranteed renewable one year of rent, the amount capitalized out 7% of the investment. The market that is addressed is a national and international investors. According to market research, business idea does not have competitors who are dedicated themselves to the 2 activities. Thus we consider the existence of partial competitors. We all know that the need for accommodation and the general spirit, today, to home ownership, is one of the key engines of growth and transformation of cities.

Keywords: *SMEs, innovation, entrepreneurial, performance, housing, real estate, rental, sale, tour operators, investment, VAN, viability, furniture, accommodation, tourism, benefit, tax, and contract.*

Agradecimientos (XVIII)

Espero que a futuro el presente trabajo brinde un punto de apoyo a todos los futuros emprendedores que deseen enrumbar un nuevo proyecto, una nueva idea y aspiración en sus vidas que reflejará en el desarrollo y progreso de nuestros países cuando se vean cristalizados

Por ello agradezco a todas aquellas personas que me ayudaron a la culminación de este importante aporte a las ciencias de la gestión de empresas

Un agradecimiento especial a la Escuela de Economía y Negocios de la Atlantic International University, por el apoyo incondicional,

Un agradecimiento muy sincero a la Universidad de León de la Provincia de León CC.A. Castilla y León, cuando me inserte en estudios de segundo grado como son los de Máster del MBA, en la Universidad de León – España. Un verdadero maestro digno de imitar

Mi agradecimiento especial a mi tutor el Dr. Gilroy B. Newball, Ph.D., miembro del Comité Académico y Asesor Académico por guiarme y tener la paciencia pedagógica en guiarme a la culminación de este trabajo de investigación la cual es fruto de una investigación que la llevo desde el año 2007.

Así mismo mi especial agradecimiento al Dr. Valcin, rector Magnífico de ésta prestigiosa casa de estudios: Atlantic International University, que me ayudó con mucha satisfacción en el seminario de androgogía novedoso proceso en la que nos permite adquirir el conocimiento por la experiencia vivida o reflotar ese feedback que poseemos cada uno de nosotros, lo que hace que la fuerza del proceso de aprendizaje resida, precisamente, en el impacto que la vivencia produce en nosotros y que es la cuna de muchas de nuestras ideas.

Al Doctor José Mercado, Vice-presidente de la International Atlantic University que con su ayuda me permitió avanzar en este reto.

Al Dr. Federico Marbella mi profesor del MBA en la Universidad de León, por asesorarme y guiarme en la culminación de este trabajo siempre orientándome en cada paso de mi formación de forma también indirecta

Agradecer a mis compañeros del MBA, mi compañera Beatriz Alegre.

A la sritas. Amalia, Rosa y otras personas que me ayudaron y colaboraron muy eficientemente en forma desinteresada y también a mis amigos del CNCC el INS del Ministerio de Salud del Perú,

Murcia, España, 26 de Marzo del 2011

Índice de Tablas XIX

| | |
|--|-----|
| <i>Tabla Nº1: Estructura de las Empresas Privadas no agrarias en Europa, USA y Japón</i> | |
| <i>Tabla Nº 2: Tamaño de la Empresas en la UE</i> | 34 |
| <i>Tabla Nº 3: Crecimiento medio anual 1988-2001</i> | 38 |
| <i>Tabla Nº 4: Créditos en las Cajas de Ahorros</i> | 46 |
| <i>Tabla Nº 5: Distribución del empleo empresarial, 2006 (%)</i> | 48 |
| <i>Tabla Nº 6: Crecimiento Medio Anual desde 1988-2001 en la UE</i> | 49 |
| <i>Tabla Nº 7: Pasos y herramientas del Ciclo de Mejora Continua de la Calidad</i> | 51 |
| <i>Tabla Nº 8: Indicadores de Coyuntura</i> | 58 |
| <i>Tabla Nº 9: PIB de Canarias y España 2005-2006</i> | 89 |
| <i>Tabla Nº 10: Datos Estadísticos del Mercado Mundial de Viviendas por Continentes</i> | |
| <i>Tabla Nº 11: Modelo para el cálculo de flujos netos de caja</i> | 134 |
| <i>Tabla Nº 12: Modelo de cuenta de pérdidas y ganancias generado por la aplicación Informática Bic Proyecta y Simula</i> | 136 |
| <i>Tabla Nº 13: Activo del proyecto para los cinco primeros años</i> | 137 |
| <i>Tabla Nº 14: Sobre un ejemplo de Balance General</i> | 139 |
| <i>Tabla Nº 15: Interpretación económica del VAN</i> | 140 |
| <i>Tabla Nº 16: Sobre la Tasa de Actividad y Tasa de Paro</i> | 179 |
| <i>Tabla Nº 17: Distribución Poblacional por Provincias</i> | 181 |
| <i>Tabla Nº 18: La Densidad Geográfica por su Condición Insular</i> | 181 |
| <i>Tabla Nº 19: Variación de la Población de Canarias por Sexo</i> | 183 |
| <i>Tabla Nº 20: Distribución porcentual por edades de la Población de Canarias</i> | 184 |
| <i>Tabla Nº 21: Tasas de natalidad y crecimiento vegetativo por cada 1000 habitantes (2005)</i> | 184 |
| <i>Tabla Nº 22: Porcentaje de la Población extranjera en Canarias</i> | 186 |
| <i>Tabla Nº 23: Distribución del VAB PB por Ramas de actividad (Precios corrientes)</i> | 186 |
| <i>Tabla Nº 24: Evolución del VAB a precios Básicos por ramas de actividad (precios constantes)</i> | 187 |
| <i>Tabla Nº 25: Productividad de la C.A. Canarias</i> | 188 |
| <i>Tabla Nº 26: Tasa de Actividad, Ocupación y Paro. Canarias, España y la UE</i> | 189 |
| <i>Tabla Nº 27: Evolución de la Población Activa (2000-2005)</i> | 190 |
| <i>Tabla Nº 29: Tasa de actividad por Grupo de Edad y Sexo en España</i> | 190 |
| <i>Tabla Nº 30: Evolución de la Población empleadas (miles de personas)</i> | 191 |
| <i>Tabla Nº 31: Tasa de empleo según edad y sexo en Canarias</i> | 191 |
| <i>Tabla Nº 32: Evolución de la Población ocupada por ramas de actividad en Canarias</i> | 193 |
| <i>Tabla Nº 33: Tasa de Temporalidad</i> | 194 |
| <i>Tabla Nº 34: Nivel de Formación de la Población Ocupada en Canarias</i> | 194 |
| <i>Tabla Nº 35: Tasa de Paro por edad y sexo en la C.A. Canarias</i> | 195 |
| <i>Tabla Nº 36: Evolución del total de Alumnos matriculados en enseñanza régimen no universitarios en la C.A. Canarias</i> | 198 |
| <i>Tabla Nº 37: Inversión I+D como Porcentaje del PIB en Canarias evolución 2000-2004</i> | 199 |
| <i>Tabla Nº 38: Nivel de formación alcanzado por la población adulta: Comparativa con España 2005</i> | 200 |
| <i>Tabla Nº 39: Matriz de Ponderación: Variable relevantes</i> | 218 |

| | |
|---|-----|
| Tabla Nº 40: Matriz de Ponderación..... | 218 |
| Tabla Nº 41: Presupuesto del Plan de Marketing por año..... | 227 |
| Tabla Nº 42: Plan de Contratación de la Empresa..... | 235 |
| Tabla Nº 43: Política Salarial de la Empresa para los 5 primeros años..... | 235 |
| Tabla Nº 44: Inversión y Presupuesto desde el inicio hasta los cinco primeros años..... | 239 |
| Tablas Nº 45 A, B: Balance de la Empresa en Funcionamiento..... | 240 |
| Tabla Nº 46: Pérdidas y Ganancias empresas en Funcionamiento..... | 240 |
| Tabla Nº 47: Sobre Servicios exteriores..... | 241 |
| Tabla Nº 48: Gastos de Personal..... | 241 |
| Tabla Nº 49: Amortizaciones..... | 242 |
| Tabla Nº 50: Gastos Financieros..... | 242 |
| Tabla Nº 51: Cuenta de Explotación Previsional..... | 244 |
| Tabla Nº 52: Plan Financiero Activo Fijo..... | 244 |
| Tabla Nº 53: Capital Circulante..... | 244 |
| Tabla Nº 54: Fondos Propios..... | 244 |
| Tabla Nº 55: Ayudas y Subvenciones..... | 261 |
| Tabla Nº 56: Tendencias de Crecimiento anual de la C.A. Canarias..... | 263 |

Índice de figuras XXI

| | |
|--|-----|
| Figura Nº1: Ubicación Geográfica de la Empresa en C.A. Canarias..... | 236 |
|--|-----|

Índice de Gráficas XXII

| | |
|--|-----|
| Gráfica Nº 1: Empleo en PyMes de la UE..... | 28 |
| Gráfica Nº 2: Producción de la PyMes en la UE..... | 29 |
| Gráfica Nº 3: Comparación entre empresas de la UE VS USA Y JAPÓN..... | 30 |
| Gráfica Nº 4: Empresas Privadas en la UE..... | 34 |
| Gráfica Nº 5: Distribución de Empleo en la UE..... | 36 |
| Gráfica Nº 6: Variación Trimestral del Crédito de empresas en Millones de Euros..... | 44 |
| Gráfica Nº 7 Crecimiento Medio Anual Periodo 1988-2001 por tamaño..... | 47 |
| Gráfica Nº 8: Sobre la Morosidad de las Pymes..... | 57 |
| Gráfica Nº 9: Evolución en el Nº de Empresas en la UE..... | 57 |
| Gráfica Nº 10: Disposición de Créditos por tipo de Entidad..... | 95 |
| Gráfica Nº 11: Evolución del número de empresas y de trabajadores (2002-2008)..... | 96 |
| Gráfica Nº 12: La productividad en el Trabajo año 2008..... | 97 |
| Gráfica Nº 13: Reparto del VABpb en Canarias y España 2005..... | 187 |
| Gráfico Nº 14: Ocupación por Sectores de actividad (2006)..... | 191 |
| Gráfica Nº 15: Personal dedicado a I+D en la Comunidad Autónoma de Canarias..... | 200 |
| Gráfica Nº 16: Matriz de Posición Competitiva..... | 218 |
| Gráfica Nº 17: Proceso de inversión en las Pymes..... | 285 |

Índice de Esquemas XXIII

| | |
|--|------------|
| <i>Esquema Nº1: total de PyMes en la UE.....</i> | <i>30</i> |
| <i>Esquema Nº2: Establecimiento de Financiero de Crédito.....</i> | <i>42</i> |
| <i>Esquema Nº3: El Renting.....</i> | <i>42</i> |
| <i>Esquema Nº 4: Competitividad sostenible de la PyMe.....</i> | <i>43</i> |
| <i>Esquema Nº 5: Cajas de Ahorro y Pymes.....</i> | <i>46</i> |
| <i>Esquema Nº 6: Esquema Nº 6: Proveedores / Socios Comerciales.....</i> | <i>46</i> |
| <i>Esquema Nº 7: Distribución del Crédito por Sectores.....</i> | <i>46</i> |
| <i>Esquema Nº 8: Actividades del Proceso de Mejora Continua.....</i> | <i>52</i> |
| <i>Esquema Nº 9: Ciclo de Deming para la Mejora Continua del Proceso de Gestión.....</i> | <i>53</i> |
| <i>Esquema Nº 10 : La explotación de nuevas ideas.....</i> | <i>70</i> |
| <i>Esquema Nº 11: Influencia de los Gobiernos en la Política de la Innovación.....</i> | <i>70</i> |
| <i>Esquema Nº 12: Selección del Mercado Meta.....</i> | <i>80</i> |
| <i>Esquema Nº 13: Delimitación del Mercado según modelo de Abell.....</i> | <i>206</i> |
| <i>Esquema Nº 14: Fuerzas que mueven la competencia en el sector.....</i> | <i>209</i> |
| <i>Esquema Nº 15: Análisis FODA de la Empresa "HOSTING BUSINESS CANARIAS SPAIN, S.L".....</i> | <i>216</i> |
| <i>Esquema Nº 16: Diagrama del Proceso de Negocio Paso 1alquiler.....</i> | <i>228</i> |
| <i>Esquema Nº 17: Diagrama del Proceso de Negocio Paso 2venta.....</i> | <i>228</i> |
| <i>Esquema Nº 18: Organigrama del Proceso de Negocios Formalización de Firma y contrato.....</i> | <i>231</i> |
| <i>Esquema Nº 19: Organigrama de la Empresa.....</i> | <i>233</i> |
| <i>Esquema Nº 20: Responsabilidad Social Corporativa.....</i> | <i>253</i> |
| <i>Esquema Nº 21: Sistema de Garantías para las empresas Pymes.....</i> | <i>283</i> |
| <i>Esquema Nº 22: Sobre la Necesidad de Financiación de la Empres Pymes.....</i> | <i>286</i> |
| <i>Esquema Nº 23: Sistema Integral de Diseño de la Empresa.....</i> | <i>288</i> |
| <i>Esquema Nº 24: Aspectos que influyen en la Empresa.....</i> | <i>289</i> |
| <i>Esquema Nº 25: Aspectos que influyen en Proceso.....</i> | <i>290</i> |

CAPITULO I: MARCO TEÓRICO GENERAL

1.1.-INTRODUCCIÓN GENERAL

Una empresa es la organización en la cual se generan bienes y servicios, que en un tiempo determinados serán llevados ante el consumidor y para crear una empresa tenemos que contar con los recursos económicos que son los principales, el tener en cuenta la responsabilidad que vamos a adquirir, y sobre todo los conocimientos necesarios en lo que vamos a invertir para ellos tenemos que partir de una idea o más bien dicho de un proyecto, ya sea para crear un producto nuevo, o innovar un producto ya existente dentro del mercado.

Dentro de este trabajo de investigación, vamos a desarrollar la estrategia de gestión de una Pequeña y Mediana empresa (Pyme) especializada en la venta y alquiler de vivienda en la Comunidad Autónoma de Islas Canarias de España desde la localización del contexto hasta; el cómo está estructurada y que requisitos se tienen que cubrir para poder ponerla en marcha, requisitos tanto económicos, sociales, así como la regulación gubernamentales.

Este proyecto de alquileres de viviendas ha nacido con la idea de rellenar un importante hueco en el mercado inmobiliario nacional tratando de ofrecer un sistema de información más completo, rápido y de mayor calidad para los compradores y vendedores de inmuebles, así como de garantizar a estos mismos compradores la garantía de un año de alquiler renovable de sus viviendas por la cantidad que capitalizada salga a un 7% de la inversión realizada, aprovechando para ello todos los avances informáticos y de comunicaciones para poder así ofrecer un sistema más completo.

Describiremos en todo su contexto los puntos estratégicos a tomar en cuenta la gestión de empresas Pymes, desde la primera concepción de la idea de negocio clavada en la mente del emprendedor definiendo esta investigación con la localización del contexto sustentando adecuadamente el planteamiento del problema exponiendo las expectativas mediante los objetivos esperados y metas que deseamos alcanzar analizando el entorno general (económico, sociocultural, político legal, tecnológico) el plan estratégico de operaciones, recursos, de inversiones, y la RSC, realizando un análisis exhaustivo de los resultados incluyendo posibles alternativas frente a la problemática del alquiler y compraventa de viviendas en la C.A. de islas Canarias aplicando el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter.

Conoceremos las operaciones más importantes en las que se divide la empresa como son: las operaciones técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, de contabilidad desde el punto de vista administrativo.

Manejaremos los términos de plantación, organización, ejecución y control; el saber usarlos y manejarlos dentro de la empresa para sus mayores resultados.

Entre muchas más maneras de cómo administrar una empresa de una manera positiva y con gran crecimiento, tanto presente como futuro. Como preámbulo de este trabajo de investigación que presento analizaremos con especial énfasis el espíritu emprendedor eso que se llama el entrepreneurship de la persona, la vena empresarial y las cualidades del mismo.

1.2.- La Idea del Nuevo Negocio: Divergencia entre Emprendedor e Innovador

La configuración de la idea se crea en la mente del innovador, quien es capaz de generar una idea que aporta soluciones y la forma nueva de ver las cosas. Por lo que subjetivamente se forma en el cerebro la cual le da criterios de imaginación de participación subjetiva influenciado por el entorno social, político y ambiental.

El emprendedor mas ciertamente propone y trabaja en la materialización de la solución de una idea radicalmente nueva con el potencial de desarrollarlo en el sector que se desempeña actualmente, asumiendo los riesgos con una impresionante fuerza de voluntad, una gran capacidad de resolver problemas críticos y un alto nivel de motivación que transpire bajo su piel. Los emprendedores saben escuchar el ambiente que los rodea muy bien, no se preguntan qué hacer, eso ya lo tienen claro, se preguntan cómo llevarlo a cabo, cómo lograr que el cambio ocurra. Uno de los elementos básicos muy importantes para mejorar la situación actual del emprendedor es la familia, los amigos y la red social que éste desarrolle el espíritu emprendedor desde la primera idea hasta la intención de proponer un negocio.

A través de las organizaciones se genera el cambio de acción ante las dificultades globales y de éstas mismas se debe incidir en políticas de los gobiernos y del estado y es en todo los efectos una fortaleza para el gran cambio que genera en cada país del orbe³. La empresa en consecuencia surge de una brillante idea, requiere la presencia de un promotor, emprendedor o empresario, y se desarrolla en un entorno determinado como es el caso de nuestro trabajo de investigación.

1.2.1.-La búsqueda de la idea: Todo emprendedor debe tener cualidades innatas como: Visión, Pragmatismo, y determinación. Por tanto una idea y replicable que cambia el patrón de comportamiento de la sociedad con respecto a cómo se maneja un problema social y humano a nivel mundial. La idea nueva implica un cambio de patrón replicable.

1.2.2.-La originalidad de la idea

El escenario global exige un nuevo guión. A su vez este nuevo guión exige que los actores principales cambien su forma de actuar y de pensar. Las buenas ideas, las oportunidades de negocio, pueden provenir de fuentes muy diversas que en muchas ocasiones tenemos muy cerca de nosotros. Existen innumerables clasificaciones sobre estas fuentes. Nos limitaremos a una de ellas, la que distingue entre fuentes externas y fuentes internas

1.2.3.-La evaluación de la idea

Antes de iniciar la aventura empresarial hay que considerar que el simple empeño no basta. Tener una idea genial es importante, pero mucho más lo es madurarla, evaluarla, comprobar su viabilidad, asegurar su futuro y ponerla en práctica. La idea puede buscarse o surgir de la simple observación del entorno, la experiencia, la imaginación o las aficiones. Una vez definida conviene plantearse qué necesidades pretende cubrir, qué productos o servicios similares existen ya en el mercado, cuál ha sido su acogida por los consumidores, cuáles son sus puntos débiles.

1.2.4.-Las características del empresario

Los aspectos más valorados para las Pymes son los aspectos organizativos, por las pymes comerciales en especial los de carácter estratégico. Los resultados de un estudio sobre la empresa en Andalucía han puesto de manifiesto que el 50 % de los empresarios andaluces crearon sus empresas sin colaboración de otros socios o promotores o promotores, mientras que otro 22% contó con la ayuda de familiares, sobre todo para hacer frente a la inversión necesaria para materializar sus ideas.

Estos porcentajes que pueden ser extrapolados a otras regiones o zonas geográficas, indican que la tarea del promotor es fundamentalmente individual. Aunque el empresario puede contar con el apoyo, moral, afectivo, y a veces financiero de parientes y amigos, va emprender una aventura en solitario, lo que exige una gran entereza de ánimo y grandes dosis de ilusiones. Los buenos empresarios deben reunir las características siguientes:

1º.- Tienen una fuerte necesidad de logro es decir, sienten un intenso deseo de logro, es decir intenso deseo de alcanzar el éxito, no tanto por las consecuencias que conlleva sino por éxito en sí mismo, razón por la cual encuentra una recompensa cuando su idea se materializa.

2º.-Los empresarios creen más en el control interno, que en el destino. Los empresarios saben que las personas pueden ejercer algún control sobre los hechos

y el entorno que los rodea: Los resultados dependen de las propias actitudes, debilidades y decisiones. Frente a este control interno los individuos creen más en el control externo estiman que los acontecimientos están determinados por fuerzas externas y ajenas a las personas (destino, causalidad, etc.)

3º.-El buen empresario tienen una enorme capacidad de trabajo: son muchas las horas específicas dedicadas a la concreción del trabajo, pero más aun las que exige el desarrollo de la empresa. No existen horarios, ni descansos preestablecidos al menos hasta que la empresa haya conseguido consolidarse en el mercado.

4º.-El empresario es una persona con espíritu de riesgo o con propensión a asumir riesgos. No obstante, es preciso comprender adecuadamente este atributo. En general se piensa que el empresario es una persona temeraria, siempre dispuesta a aceptar grandes desafíos.

5º.-El empresario debe tener intuición y visión de futuro. Por un lado, tiene intuición, es decir es capaz de identificar los problemas, las oportunidades y las amenazas antes que las demás personas.

6º.-El empresario es una persona de acción que tolera la ambigüedad y la incertidumbre. La creación de una empresa es una actividad muy poco estructurada, es difícil conocer las circunstancias y contingencias que van a aparecer en el proceso. No obstante, los empresarios refieren por su propio carácter, tareas no rutinarias que requieran iniciativa personal y que impliquen cierto reto.

7º.-Capaz de aprender de la experiencia. La experiencia no se considera como un simple transcurrir del tiempo, sino como una sucesión de acontecimientos cuyas consecuencias se comprenden y de los cuales es posible extraer alguna enseñanza.

En especial, los empresarios aprenden de los fracasos, de las decisiones y acciones equivocadas, pues éstas permanecen en la memoria más tiempo que los éxitos.

1.2.5.-El Entrepreneurship: La Importancia de Impulsar el Espíritu Emprendedor

El espíritu emprendedor es considerado una fuente esencial de crecimiento y desarrollo económico en un país (Baughn et., al; 1999; Reynolds, 1997; Williams, 2004). Es además uno de los motivos que también se ha convertido en un tema importante y clave en el ámbito académico ya que desde los años cuarenta, las disciplinas de negocios y

administración de empresas incluyen el *entrepreneurship* como disciplina materia de estudio en los años sesenta en revistas especializadas (Álvarez, 1993).

El *entrepreneurship* implica el descubrimiento, evaluación y explotación de oportunidades, la introducción de nuevos bienes y servicios, nuevas formas de organización y nuevos procesos materiales, lo cual incorpora en su dominio de estudio la explicación del porqué, cuándo, cómo se explotan las oportunidades existentes, el análisis de cuáles son las fuentes de estas opciones de negocio y el estudio del proceso de descubrimientos y evaluación de las oportunidades, desde la adquisición de recursos hasta la organización de esfuerzos para su explotación (Shane y Venkataraman, 2000). Este proceso puede conllevar la creación de una nueva empresa o puede tener lugar en el seno de una empresa ya establecida, por lo que ya entendemos al *entrepreneurship* como la creación de una nueva empresa.

En todo proceso de una nueva empresa juega un papel clave el emprendedor, que es la persona que percibe la oportunidad y crea una organización para conseguir aprovecharla (Bygrave y Hofer, 1991). Muchos investigadores se han esforzado en identificar los factores que impulsan al emprendedor a crear un negocio, porque ello podría facilitar el desarrollo de políticas apropiadas e incentivar actividades emprendedoras de una manera más eficaz y eficiente (Baughn et al., 2006).

Algunos de estos trabajos han analizado expectativas o intenciones de crear un negocio (por ejemplo: Bird y Jelinek, 1988; Davidsson, 1995, Davidsson y Honig, 2003) entendiendo que las intenciones son el mejor predictor de los comportamientos. Para Krueger (1993), por ejemplo, los modelos de intenciones ofrecen un marco coherente y robusto para comprender mejor el proceso empresarial. Las intenciones de crear un negocio se han analizado habitualmente pasando encuestas a alumnos de administración de empresas y creación de negocios en diferentes países.

Los pilares fundamentales que impulsan los cambios sociales corresponden por mérito a los emprendedores y que con sus aportaciones e iniciativas logran grandes transformaciones y cambios sociales, con determinación e innovación, una sola persona puede llevar a cabo un gran proyecto que cambie el modo de afrontar algunos de los problemas más graves que afectan a nuestras sociedades. Para cualquiera que quiera aportar su grano de arena, este libro será una lectura inspiradora y un manual indispensable cambiará el modo en que vemos el mundo.

La filosofía del emprendedor se basa en la premisa de que la manera más efectiva de promover el cambio social positivo es invertir en emprendedores sociales con soluciones innovadoras que sean sostenibles y replicables tanto a nivel nacional como global. Sin embargo cabe destacar que la columna vertebral muy significativa de este hecho gracias a ello a que la institución Ashoka está

constituida por un grupo importante y destacado de profesionales que brindan su empeño, su profesionalismo y que representa el poder del compromiso y las contribuciones de la misma a la construcción de una profesión de emprendedores sociales que selecciona, lanzan y promueven la colaboración de emprendedores sociales alrededor del mundo ⁽¹⁾

Los emprendedores sociales representan para el cambio social lo que los emprendedores de negocios para la economía se trata pues de individuos con iniciativa y creatividad propia que cuestionan el statu quo, aprovechan las nuevas oportunidades, no se rinden y acaban transformando el mundo que les rodea y su filosofía está representada por un árbol sólido y fuerte como un roble. Por tanto luego de de que el emprendedor ha logrado de por lo menos tener idea del negocio ahora desea plasmar o concretar el negocio que estaba en la mente del emprendedor ya con los elementos disponibles para concretar la empresa a continuación se constituye la pequeña y mediana empresa de acuerdo al rubro del negocio y la direccionalidad económica con que cuenta ².

La economía global del presente siglo sin duda alguna está constituida por una serie de especuladores financieros y como elementos activos del sistema financiero mundial se apropian de toda la riqueza posible encontradas sin precedentes y sin escrúpulos beneficiándose solo unos pocos grupos económicos que abarca países y economías nacionales y especialmente asiáticos, sin embargo generalmente sus impactos sociales son desastrosos ^{1,4}

El Próximo Escenario Global, parte de un análisis crítico y constructivo de algunos elementos conceptuales que atraviesan el paradigma mundial económico la cual se hayan difundido en las partes constitutivas para comprender el desarrollo teórico en ello. Presenta un gran argumento mundial cambiante activo y dinámico. Esta obra es completa por que también nos da una connotación conjuntiva de sus seguidores y también de sus opositores denotando una dimensión sustantiva dialógica y apuesta estratégicamente por las ciencias de la comunicación e información como la base para hacer negocios ^{4, 6,7}

La obra de Ohmae sustenta aspectos de la endiosada globalización y sobre todo la naturaleza mal interpretada e intencionalmente mal aplicada lo que cuestiona el planteamiento de J. Stiglitz (2002) ^{8,9}, formándose conjeturas y confusiones al respecto la cual considera un acentuado reduccionismo del aspecto global y las comunidades de la comunicación e información. Se plantea que el capital de países desarrollados busca participar activamente en la obtención de beneficios, por lo que podrán captar negociaciones y empresas de sus clientes al capital en beneficio de su estado-región o a su empresa lugar por lo que Tiempos diferentes exigen un nuevo guión (Ohmae, 2005)⁸

Una frase que es fundamental para muchos de designios célebres, el mundo es un escenario donde todos nosotros somos actores y actrices de una aventura, y que para muchos es una verdad entera. La economía moderna e interaccionada

esta en boga. A menudo es compleja y desorientadora: Es realmente a la forma como hacemos y dirigimos los negocios. La economía globalizada se sitúa de variadas formas, como actor que pone la máscara y formas de diferentes vestidos. Por ejemplo están los grandes movimientos y flujos de capital entrante y saliente es decir está también los comercios como parte de un proceso que a menudo está en aumento a través de internet la gran telaraña mundial que absorbe como un gran sistema consumista en potencia en el mundo.

En la actualidad el mundo se ha transformado en un camping gigantesco en la que todos integramos como una parte de actores y actrices dependientes de sí mismos. Sin embargo la economía es interactiva y es interconectada de igual forma que un actor que cambia por cada acción de vestido o máscara y es además mayormente invisible. Por eso al igual que un trouppe de actores salen por trabajo en la cual se pueden observar los filmes de mayor taquilla se exhiben en pocos de los cines más grandes, razón por lo cual nadie de nosotros está completamente solo, todos estamos interrelacionado de una u otra forma a nuestro entorno ^{5, 6,7}

El escenario mundial es una red fluida y dinámica de negocios por la disponibilidad de altas tecnologías y esto traspasa los límites territoriales de los estados. Somos conscientes de las necesidades que motivan a cualquier emprendedor para poner en marcha su propio negocio de forma independiente o a través del sistema de Franquicia, y no es menos cierto que al elegir este camino, a dicho emprendedor le asaltan una serie de dudas que muchas veces no alcanza a resolver. ^{10, 11}

Sabemos de antemano lo difícil que es elegir una línea de negocio que reúna, entre otras, una serie de condiciones indispensables: a) de fácil acceso, b) no es necesario un gran desembolso económico, c) que alcance pronto los objetivos de rentabilidad, d) que sea original, d) que se identifique fácilmente en el mercado, etc.

Si el emprendedor opta por un sistema de negocio basado en la Franquicia, debe identificar entre todas las Franquicias por las que muestra inicialmente interés, los principales elementos diferenciales y que el negocio por el cual se ha decantado, como decíamos antes, sea fácilmente identificable en el mercado, y asegurarse que su inversión ha merecido la pena. ^{12,13}

Las empresas de nuestro sector, antes de captar nuevos franquiciados deben realizar un seminario de motivación empresarial dirigido específicamente a los emprendedores interesados en su franquicia para que, una vez conocidos los pormenores de la puesta en marcha de su nuevo negocio, determine libremente que la idea no le conviene, o por el contrario, después de estudiar detenidamente la propuesta, decida que la idea si le conviene y que con todo entusiasmo se propone consolidarla, lógicamente con el tutelaje del Franquiciador.

La inquietud que le asalta a todo emprendedor es si sus conocimientos o experiencia en gestión empresarial podrá salvar los obstáculos que se le van a presentar en su nueva singladura como empresario. Este seminario debe entenderse también como un test-diagnostico que el futuro franquiciado hace de esta preparación y lo que la empresa franquiciadora le aportara en materia de formación.

También responde, y esto es lo más importante, a que el Franquiciador no puede desarrollar por si solo las tareas de puesta en marcha de su negocio, pero también "recela" de las propuestas que recibe, siempre basadas en grandes dosis de optimismo que pueden encerrar una maniobra de captación oportunista por parte del Franquiciador. Sobre la relación preliminar entre Franquiciador-Franquiciado deberemos basar el contenido de dicho Seminario, evitando así los múltiples problemas que en la mayoría de las ocasiones impiden alcanzar objetivos de llegar a acuerdos entre ambas partes. Estos son, generalmente, extremadamente complejos y precisan la mejor dedicación de los especialistas de la empresa, con el fin de no embarcar a muchos emprendedores, en aventuras poco recomendables ⁹.

1.2.6.-Anatomía de un Emprendedor

El triunfo en la vida depende un 20% del talento y un 80% de las ganas que se pongan en lo que se hace. "Lo que el corazón quiere sentir, la mente se lo acaba mostrando.

En la vida, todo depende de la percepción con la que se mire: por eso existe un vaso que está medio lleno y otro medio vacío. Y recurrimos al miedo como recurso que tenemos para avisar, prevenir y ayudar cuando la integridad humana se siente amenazada. "Si no tuviéramos miedo no seríamos valientes, sino insensatos".

El peor monstruo para el personal del siglo XXI es no sentirse valorado, no ser reconocido, no ser aceptado, no ser querido. Decía el personaje de una novela que leí hace tiempo, "Sólo temo terminar mis días en esta dimensión sin haber contribuido en el bienestar de las personas como creo que debería haberlo hecho".

Las investigaciones han constatado que un pensamiento positivo es capaz de fortalecer nuestro sistema inmunitario, mientras que uno negativo lo debilita, volviéndolo más vulnerable. A la vista de los emprendedores que he conocido me sigo sorprendiendo la cantidad de recursos y posibilidades que tiene el ser humano en su interior. "Una vez que la persona descubre que los tiene y los potencia puede crecer de una manera exponencial".

1.2.7.-La crisis, como detonante del ingenio y la agudeza mental del liderazgo

A continuación, permitidme que reproduzca unas frases de Albert Einstein muy apropiadas al momento actual:

"No pretendamos que las cosas cambien si seguimos haciendo lo mismo. La crisis es la mejor bendición que puede sucederle a personas y países porque la crisis trae progresos. La creatividad nace de la angustia como el día nace de la noche oscura. Es en la crisis que nace la inventiva, los descubrimientos y las grandes estrategias. Quien supera la crisis se supera a sí mismo sin quedar "superado". Quien atribuye a la crisis sus fracasos y penurias, violenta su propio talento y respeta más a los problemas que a las soluciones. La verdadera crisis es la crisis de la incompetencia. El inconveniente de las personas y los países es la pereza para encontrar las salidas y soluciones. Sin crisis no hay desafíos, sin desafíos la vida es una rutina, una lenta agonía. Sin crisis no hay méritos. Es en la crisis donde aflora lo mejor de cada uno, porque sin crisis todo viento es caricia. Hablar de crisis es promoverla y callar en la crisis es exaltar el conformismo. En vez de esto trabajemos duro. Acabemos de una vez con la única crisis amenazadora que es la tragedia de no querer luchar por superarla".

Albert Einstein (1879 - 1955)

Quando se considere al hombre como un fin en sí mismo y no como el medio para conseguir algo entonces la sociedad se habrá humanizado. "De la crisis surgirá algo verdaderamente nuevo". En nuestras cabezas no hay respuesta que conteste al por qué la gente y las empresas no invierten nada de tiempo en comunicación porque creen que no merece la pena.

Estaremos equivocados por que las personas son la mejor inversión que pueden tener. Los directivos, como el resto de los mortales, se sienten confundidos, solos, tristes, alegres, ilusionados, frustrados... "Las empresas no se molestan en conocer las ilusiones y los sueños de sus trabajadores". El primer error es trabajar en grupo y no en equipo. Y eso que un líder no necesariamente tiene que ser un jefe.

Un líder es un individuo que forma adeptos con un comportamiento ético y crea un entorno donde el potencial único de una persona puede llegar a su plena satisfacción. Un líder es una persona que crea ilusión en cada uno de sus trabajadores para convencerlos de que pueden hacer algo mejor y hacerlos partícipes de ese proyecto común ^{16,17}

Nos referimos a personas que han creado empresas donde todo el mundo tiene ilusión por pertenecer; una compañía que sirve a las personas y no se sirve de ellas.

El emprendedor en definitiva es un ser firme, humilde, tiene las ideas claras y una opinión formada, pero está abierto a escuchar otros puntos de vista.

1.3.-Introducción a la PYME (Pequeña y Mediana Empresa)

Las PYME son Pequeñas y Medianas Empresas, con un número no muy grande de trabajadores, y con una facturación moderada.

En diversos países, estas empresas son consideradas, como el principal motor de la economía. Y es que en muchos casos, las PYME, son las empresas, que más empleo generan dentro de una nación. Y es muy sencillo, tomar nota del por qué. En toda nación, la mayoría de las empresas no pueden ser grandes corporaciones o holdings. ^{11, 12, 23}

De hecho, lo antes mencionado, ocurre en todos los países del globo; en España, por ejemplo las PYME constituyen más del 99% de las compañías. Es así, como un importante espacio del mercado, es cubierto por medio de estas empresas. Y no sólo nos referimos en cuanto la oferta que puedan llegar a proporcionar dichas PYMES. Sino que principalmente, las fuentes de trabajo que ofrecen a la comunidad. En España, las PYME generan el 67% del empleo. En Chile (nación con altos estándares de libertad y competitividad económica), las PYMES significan el 80% de la oferta de mano obra, dentro del país ¹²

Con respecto a términos técnicos, en cuanto a lo que son las PYMES, estos nacen de la Comisión de la Unión Europea. Estas son clasificaciones, que se han ido estandarizando, en varios de los países del globo. Para que las PYMES sean consideradas como tales, tienen que tener como número uno, menos de 250 empleados contratados. Y nos referimos a los de planta, como también a los empleados externos que se puedan llegar a subcontratar ^{12,13, 14}

El volumen de venta de manera anual, debe de ser inferior a los US\$ 32 millones de dólares o en su defecto, un balance general inferior a los US\$ 19 millones de dólares.

Por último, pero no menos importante, es el hecho que dentro de la PYME no puede participar otra organización, en cuanto a su capital accionario, en más de un 25% si no califica dentro de las especificaciones anteriormente señaladas. Estas especificaciones, datan del 3 de abril, de 1996. O ahora, en cuanto a las personas que deseen iniciar su negocio, conformando alguna de las tantas PYME que existen, deben tener en cuenta que necesitarán iniciar actividades económicas, en los Servicios de Impuestos, de cada país respectivamente ¹²

Aquel tramite, es un prerrequisito indispensable, para comenzar con algún negocio que vaya a generar rentas. Para aquello, deberán acercarse a cualquiera de las oficinas de estos servicios. Hay que tener claro, que se deberá constituir una personalidad jurídica (o empresa). En la cual caerán todos los derechos y

obligaciones civiles, que corresponden a alguna organización con fines de lucro (empresa que busca tener ganancias).

1.4.-Localización del Contexto

La estrategia propuesta tiene como objetivo general consolidar tecnológica, organizacional, económica y financieramente a las empresas del sector inmobiliario, garantizando las condiciones externas e internas que les permitan un desarrollo sostenido en el mediano y largo plazo en la CC.AA. de las Islas Canarias-España.

El nuevo entorno macroeconómico de apertura al exterior impone nuevos y más difíciles retos para las empresas del sector; la estrategia debe ayudarlas a encararlos con éxito. La estrategia debe incentivar y facilitar que las empresas del sector generen más empleo, se relacionen mejor con las grandes empresas y entre sí, incorporen la mejor y más reciente tecnología, se adapten al nuevo modelo de especialización flexible, puedan utilizar con facilidad los servicios financieros y no financieros ofertados al sector, incrementen su creatividad y generen innovaciones tecnológicas, mejoren su competitividad, se muevan con soltura dentro de la revolución de la información, se relacionen bien con el Estado, sepan reconocer a los posibles aliados estratégicos, desarrollen las confianzas necesarias con los amigos y también las medidas de seguridad necesarias para con la competencia, desarrollen su sensibilidad y responsabilidad social frente a su entorno, contribuyan con la mejor distribución del ingreso, capaciten y motiven a su personal, se mantengan vivas y alertas frente a los cambios mundiales y nacionales, sean líderes de su zona, región y país.

Michael Piore, autor de “La segunda ruptura industrial”, sostiene: el problema de la pequeña empresa no es su tamaño sino su aislamiento. Las características y condiciones actuales de la economía hacen muy difícil la permanencia de las empresas pequeñas que se mantienen solas, sin contacto con empresas más grandes, instituciones de apoyo, universidades. La estrategia debe poner fin a este aislamiento. Para ello se requieren una serie de medidas e instrumentos específicos que van desde la actuación en los mercados de sus productos hasta la consolidación de los mercados de los servicios necesarios para alcanzar las condiciones de competitividad en los mercados globalizados donde actúa.

Siguiendo los lineamientos de estrategia propuestos y recogiendo los problemas más álgidos reportados por las empresas del sector (recogidos en la encuesta aplicada por el INEI entre los empresarios del sector), se proponen un conjunto coherente de Instrumentos de promoción (con sus respectivas políticas específicas, normatividad e Institucionalidad).¹⁷

Considerando que el nuevo entorno macroeconómico de apertura ha generado condiciones muy duras de competencia, que vienen sufriendo las empresas del

sector, hace sentido empezar por **los instrumentos** que signifiquen abrir nuevos mercados y oportunidades (mercados de producto); para luego pasar a los mercados de insumos claves para lograr la necesaria competitividad en el mercado globalizado.

1.5.-Información de fondo: ¿Hemos tocado fondo?

Por séptimo año consecutivo, **Pricewaterhouse** y **Urban Land Institute** han dado a conocer al sector las opiniones de los distintos agentes de la industria europea, fondos, consultores, brokers, financiadores e inmobiliarias, recogidas en el informe titulado ***Tendencias del Mercado Inmobiliario en Europa***.

Tras presentar la sesión y darnos la bienvenida a los numerosos asistentes, **Javier Lapastora** responsable del inmobiliario en Price Waterhouse ha presentado a los ponentes, cediendo la palabra a su colega **Guillermo Masso**, quien ha procedido a realizar un exhaustivo resumen del contenido del informe.

Masso empezó diciendo que la sensación que transmiten los profesionales entrevistados es que el sector inmobiliario ya ha tocado fondo porque los valores de los activos se han estabilizado, y que confían en que 2010 sea el año en el que comience la recuperación, dado que va a haber crédito para los inversores. No obstante señaló que existe un optimismo prudente, consecuencia de que la recuperación no va a ser en forma de V, sino más larga, y los temores se centran en lo que ocurrirá cuando los gobiernos retiren los estímulos fiscales, ahora en vigor, así como en la tendencia que sigan los tipos de interés. A los encuestados les preocupa la situación económica y la financiera, es decir impera la macroeconomía. Hasta ahora no se han realizado un número relevante de ventas forzosas, mientras que han sido abundantes las refinanciaciones, por lo que las expectativas de los fondos oportunistas buscando precios de derribo se han relajado.

1.6.-Qué es una Pyme

Si la importancia de la pyme para el tejido empresarial español está lejos de toda duda, definir las y clasificarlas ha sido siempre fuente de conflictos, como a la hora de definir el concepto de empresa. Aunque la **Unión Europea** cuenta con su propia descripción de lo que es una pequeña y mediana empresa, hasta 2005 ni siquiera todos los países miembros se acogían a ella, con los problemas que esto conlleva a la hora de acceder y diseñar los programas de ayuda. En su última actualización, la UE divide a las PYME entre microempresas, pequeñas y medianas empresas dependiendo de su facturación, número de empleados y del balance anual ^{10, 11, 12, 13}

Esta parte contiene las propuestas que los principales gremios de la PYME elevaron al gobierno en 1998; y fueron producto de un diálogo entre los gremios con el apoyo del autor.

1.6.1.-Microempresa: hasta un máximo de 10 empleados con un límite de facturación y un balance anual de dos millones de euros, cifra que antes no estaba delimitada.

1.6.2.-Empresa: entre 10 y 50 empleados con un límite de facturación de 10 millones de euros (anteriormente era de 7 millones) y otros 10 millones en su balance (frente a los 5 millones anteriores).

1.6.3.-Mediana empresa: hasta 250 empleados con una facturación de 50 millones de euros (anteriormente eran 40 millones de euros) y un balance anual de 43 millones de euros (frente a los 27 millones anteriores).

1.7.-Pyme en Canarias

Es un programa de revitalización y dinamización de áreas comerciales abiertas de Gran Canaria. "PYMES GRAN CANARIA": En la consolidación de las pymes en Gran Canaria, reforzando el comercio minorista y las áreas comerciales abiertas de la isla.

Las políticas de apoyo al sector comercio puestas en marcha por la Consejería de Economía, Industria, Comercio y Artesanía del Cabildo de Gran Canaria, van dirigidas a las zonas comerciales a cielo abierto de la isla, en dos vertientes:

- Por una parte, destinadas a las asociaciones empresariales espaciales, en las que se encuentran actuaciones para potenciar la cooperación empresarial y la gestión de los centros comerciales abiertos, materializándose a través del Programa de Revitalización y Dinamización de Áreas Comerciales Abiertas de Gran Canaria.
- Por otro lado, se desarrollan actuaciones para la mejora en la configuración urbanística comercial de los municipios, mediante el Programa Sectorial para la Potenciación de las Zonas Comerciales Abiertas de Canarias. Ambas líneas de actuación están recogidas en las medidas aprobadas por el Gobierno de Canarias para el sector comercio en los próximos años ^{23, 24}

CAPÍTULO II: VISIÓN GENERAL DE LAS PYMES ESPAÑOLAS

2.1.-Barómetro Empresarial en España

Las pequeñas y medianas empresas constituyen el 99,87% de las compañías españolas, según datos de American Express, y generan el 67% del empleo en nuestro país. Durante el pasado mes de diciembre American Express Business Services realizó una investigación para analizar cuáles son las expectativas de

crecimiento económico y los hábitos de comportamiento financiero y tecnológico de este sector. El Barómetro de la Pyme Española nació hace dos años con vocación anual y como complemento a la edición de los premios Novopyme de American Express. ^{43,44}

Tal y como indican las conclusiones de este estudio, las previsiones de crecimiento para 2004 son ligeramente buenas para más del 83% de las pequeñas y medianas empresas encuestadas que encuentran signos de recuperación en la economía española, lo que redundará en un mayor crecimiento de su actividad económica durante el próximo año. Y tan sólo el 16% dice que el entorno económico es negativo para el negocio. Sin embargo, aunque el optimismo prevalece sobre cierto pesimismo, este sentimiento no se traduce en una mejora de las previsiones de contratación de personal. De hecho, el 54,68% de las pequeñas y medianas empresas no piensa contratar nuevo personal en los próximos 6 ó 12 meses y las que sí, lo harán a través de contrataciones temporales.

Las empresas españolas tampoco se muestran proclives a realizar nuevas inversiones. La mayoría, un 50,19%, no piensa invertir durante el próximo año. Y aquéllas que sí van a realizar inversiones las destinarán principalmente al área comercial, seguida de los departamentos de producción y fabricación. Además, las empresas encuestadas han señalado que uno de los problemas más graves a los que se enfrentan es la falta de financiación propia y de apoyo por parte de la Administración, dos factores éstos que limitan la innovación dentro de la compañía.

2.2.-Situación de la Vivienda en España

La vivienda constituye sin lugar a dudas un bien singular indivisible espacialmente fijo Heterogéneo hasta el límite y en la frontera de ser considerado un bien consumo duradero, que genera una gran corriente de consumo, o como un bien de inversión, que tiene un peso importante en las carteras de familias españolas y en concreto se destinan cerca del 60% de su renta disponible a la compra de la vivienda (informe del BBVA, 2005) y que finalmente ocupa un lugar central en la vida de los individuos por la necesidad que tienen de disfrutar de sus servicios. ^{79, 80, 81, 82}

De forma adicional se muestra una característica como su mayor durabilidad, la práctica ausencia de futuro de mercados y seguros relevantes, las asimetrías en la información y la importancia del mercado de alquiler derivado del alto coste de una vivienda en propiedad y la complejidad de objetividad todo lo que le rodea dada su relevancia social y económica.

2.3.-Datos del INE, Directorio Central de Empresas

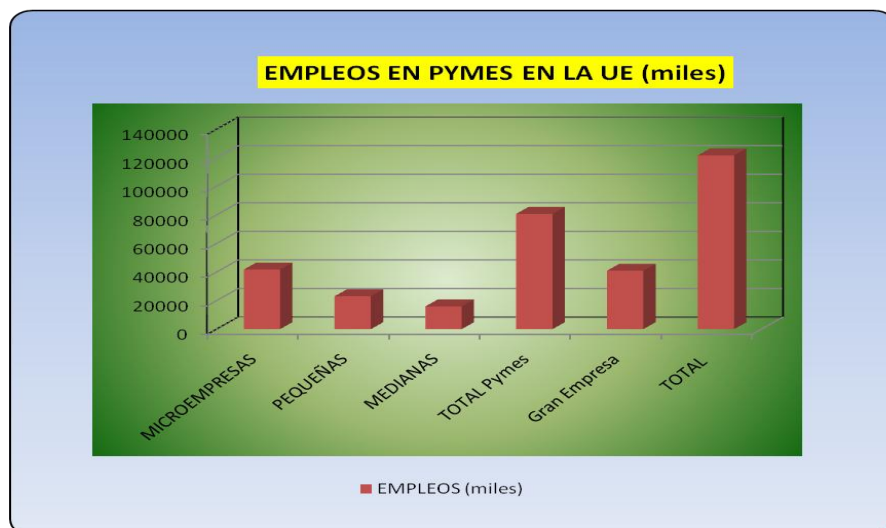
En España se suele aceptar que las pymes son actividades empresariales comprendidas entre 0 y 240 trabajadores. Las pymes suponen más del 99 % de las

actividades empresariales excluyendo agricultura y pesca en España hay un mayor ritmo de creación de pymes que en Europa, así como un mayor ritmo de destrucción. La creación neta de empresas es menor en España que en Europa.

En España hay cerca de 7 pymes por cada cien habitantes. Las actividades empresariales con cero asalariados son el 52 % de las empresas. Las microempresas o empresas entre 0 y 10 asalariados suponen el 94 % del total de empresas. Las pequeñas comprendidas entre 10 y 49 asalariados son el 5 % de las empresas. Las medianas entre 50 y 249 son el 0,70 %. Algo más del 60 % son personas físicas. Alrededor del 27,5 % son sociedades limitadas. Entre el 4 y el 5% son sociedades anónimas, Comunidades de bienes, sociedades cooperativas y otras formas jurídicas, cerca del 8 %. La importancia de las pymes en el entramado social es muy alta. Así como la trascendencia de la aportación de las microempresas.⁷⁹

2.4.-Principales Partidas de Gastos

Empresas más optimistas pero prudentes y con muchas ganas de aumentar la producción y pocas de contratar personal o realizar inversiones. Éstas son las principales conclusiones que se desprenden del segundo estudio anual que realiza American Express sobre el mercado de la pequeña y mediana empresa.

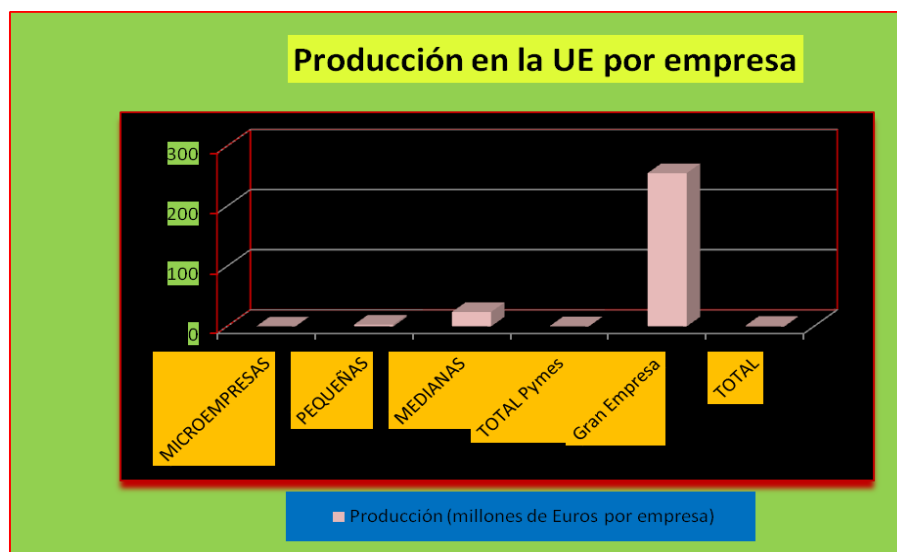


Gráfica Nº1: Empleo en PyMes de la UE

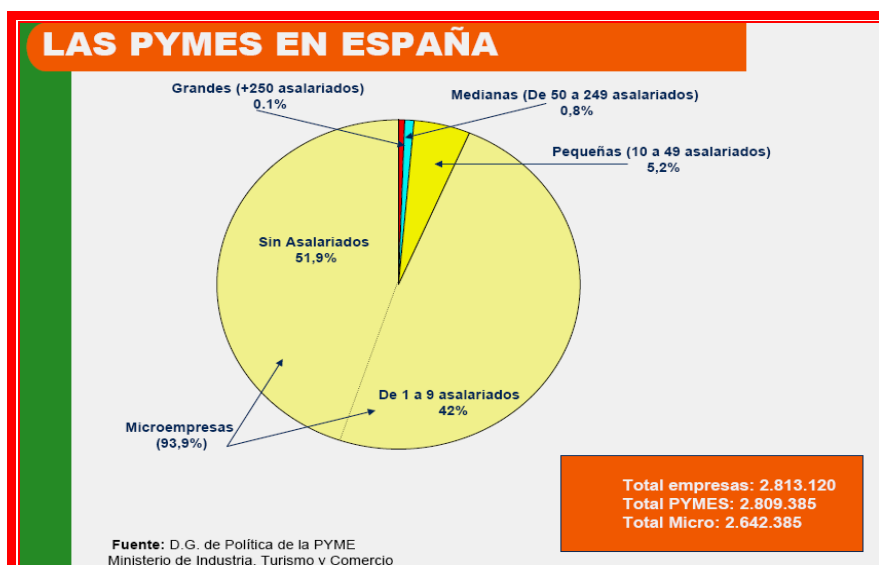
Cada mes las pequeñas y medianas empresas españolas tienen que hacer frente a una serie de gastos fijos que, en la mayoría de los casos, son insoslayables. El principal gasto se refiere a la compra de materias primas o existencias, seguido muy de cerca por el pago de las nóminas de los empleados. Por otra parte, a la hora de realizar sus pagos cotidianos, las pequeñas y medianas

empresas se decantan por productos como el cheque, la domiciliación bancaria, transferencia, pago al contado y tarjetas de pago de crédito o bien de débito.

En cuanto a la financiación las pequeñas y medianas empresas recurren a créditos, descuento de letras, renting, y en menor medida, confirming y factoring. Por regiones las pequeñas y medianas empresas de Levante y Cataluña son las que más gastan en la compra de materias primas o existencias y son las que menos dedican a salarios



Gráfica Nº2: Producción de la PyMes en la UE



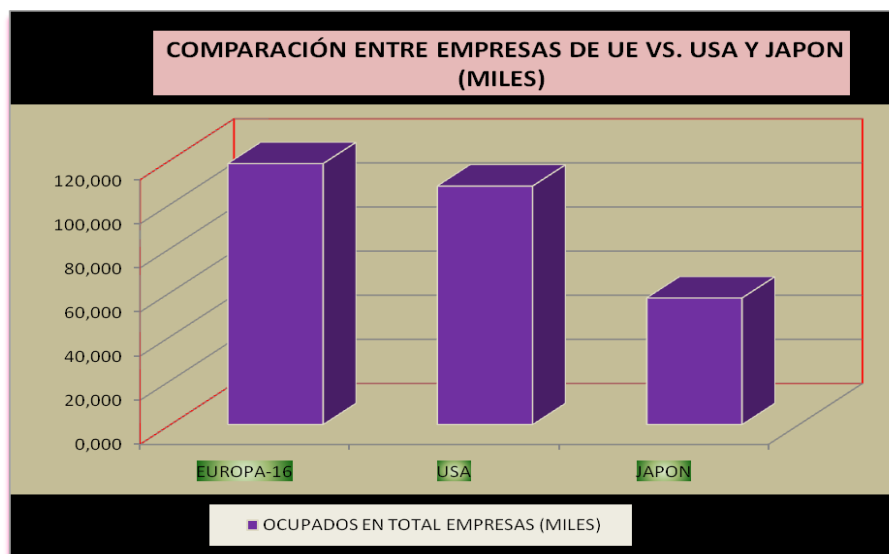
Esquema Nº1: total de PyMes en la UE

2.5.-La Pyme Española frente a la Norteamericana

El informe español sobre la pyme se completó con los datos que American Express obtiene también en su estudio Open Small Business network en Estados Unidos. Así, también en EE UU, las pequeñas y medianas empresas se muestran más optimistas en cuanto al crecimiento de su negocio durante este año, sin embargo, sólo el 34% de las empresas americanas encuestadas planean realizar nuevas contrataciones de personal en los próximos seis meses de 2004. Y entre las que sí lo han previsto, el principal motivo que las empuja a contratar trabajadores es la necesidad de atender la demanda creciente del negocio. Sin embargo, en Estados Unidos las perspectivas de inversión son mayores, ya que el 62% de las compañías estima que realizará inversiones en los próximos meses, aunque se muestran preocupadas por el cash-flow. Una preocupación añadida a la necesidad de generar nuevos negocios o pagar las facturas a tiempo.

| | Europa -19 | USA | Japón |
|------------------------------------|------------|---------|--------|
| Ocupados en total empresas (miles) | 118.310 | 108.120 | 57.350 |
| Ocupados por empresa | 6 | 19 | 10 |
| Distribución del empleo (%/ total) | | | |
| Pymes | 66 | 46 | 33 |
| Microempresas | 34 | 11 | |
| Pequeñas | 19 | 19 | |
| Medianas | 13 | 16 | |
| Grandes empresas | 34 | 54 | 67 |

Tabla N°1: Estructura de las Empresas Privadas no agrarias en Europa, USA y Japón



Gráfica N°3: Comparación entre empresas de la UE VS USA Y JAPÓN

2.6.-Principales Características de la Pyme en Europa

En el conjunto de la Unión Europea junto con Islandia, Liechtenstein, Noruega y Suiza, (Europa-19) existen más de 20 millones de empresas privadas no agrarias, las cuales proveen de empleo a cerca de 122 millones de personas. La mayoría de estas empresas son pequeñas y medianas empresas (definidas como empresas con menos de 250 empleados)¹, que dan empleo a dos terceras partes del total de ocupados.

El 93% de las pymes son *microempresas* (con menos de 10 trabajadores), las cuales proporcionan empleo a una tercera parte de la población ocupada, ya que el tamaño medio de la empresa europea es de 6 trabajadores.

De media, la empresa europea da empleo a 6 trabajadores, aunque esta cifra obviamente varía en función **del** tamaño de la empresa:

- La media de ocupados en las microempresas es de 2 empleados,
- Mientras que en las grandes empresas la media supera los mil empleados.

El tamaño de las empresas europeas también puede medirse por su volumen de producción. En efecto, mientras que la producción media de las pymes es de unos 200.000 euros, la de las grandes empresas se eleva a 255 millones de euros. La propensión a exportar aumenta con el tamaño de la empresa.

De media, una empresa vende el 17% de su producción en los mercados exteriores. Sin embargo, esta propensión a exportar varía notablemente en función del tamaño de la empresa: un 21% en las grandes empresas, frente al 7% de las microempresas. No obstante, estas diferencias existen también entre empresas del mismo tamaño y diferentes industrias y entre países. Se indica de que a mayor tamaño, mayor productividad laboral.

Con respecto a la productividad laboral –medida como valor añadido por persona ocupada existe una fuerte correlación: a mayor tamaño mayor productividad. Ello es debido a las diferencias en la estructura industrial entre pymes y grandes empresas. Asimismo, a mayor tamaño se obtienen mayores beneficios.^{83, 84}

2.7.-CARACTERÍSTICAS Y NECESIDADES DE LAS PYME

SME se refiere a las pequeñas y medianas empresas. Hay una serie de definiciones de lo que constituye una PYME (Jafari et al, 2007;. Fathian et al, 2008.). Definiciones de las PYME varían según los países (Thassanabanjong et al, 2009; Mirbargkar de 2009; Ghanatabadi, 2005)^{69, 76, 77, 78} con algunos utilizando el número de socios y terceros, el capital de empresas. Sin embargo, muchos países en desarrollo han definido las microempresas son empresas individuales y

sociedades sin empleados, las empresas que emplean a menos de cinco personas y otras empresas que emplean cinco personas o más pero menos de 50 personas como pequeñas, mientras que las medianas empresas se definen como aquellas que emplean a menos 150 personas.

En el sector manufacturero, las PYME actúan como proveedores especializados de componentes, piezas y subconjuntos para las grandes empresas (Gadenne y Sharma, 2009;. Singh et al, 2010), debido a que estos elementos se pueden producir a un precio más barato en comparación con el precio las grandes empresas deben pagar por la producción propia de los mismos componentes (Singh et al., 2010). La mayoría de las Pymes cuentan con sistemas simples y procedimientos, lo que permite la flexibilidad, la respuesta inmediata, de cadena corta la toma de decisiones, una mejor comprensión y una respuesta más rápida a las necesidades de los clientes que las grandes organizaciones (Singh et al. 2008). El éxito de las PYME depende fundamentalmente de la figura del empresario-propietario, el cual es personalmente responsable de la gestión de las actividades de la empresa. Las PYME son flexibles y pueden adaptarse rápidamente a las condiciones cambiantes del mercado, generar empleo y hacer una contribución significativa a las exportaciones y el comercio (Jain, 2007). En general, los procesos, en las PYME, la toma de decisiones no son muy formales, y no son muy centralizado y basado en la experiencia, el conocimiento personal y la intuición de la gente en las funciones clave en la empresa (Garengo et al., 2005).

2.8.-LA IMPORTANCIA DE LAS PYME

Las PYME se encuentran en todos los sectores de la economía y desempeñar un papel vital. Son cruciales para el crecimiento sostenido, de largo plazo, el dinamismo y el empleo (Thassanabanjong et al., 2009). Las PYME son considerados como uno de los principales motores del desarrollo económico, estimulando la propiedad privada y las habilidades empresariales (Gadenne y Sharma, 2009). Para las PYME economías en desarrollo ofrecen a menudo la única perspectiva realista para los aumentos en el empleo y servicios de valor añadido o productos (Mirbatrgkar, 2009). Por lo general, emplean el mayor porcentaje de la fuerza laboral y son responsables de las oportunidades de generación de ingresos (Singh, 2010).

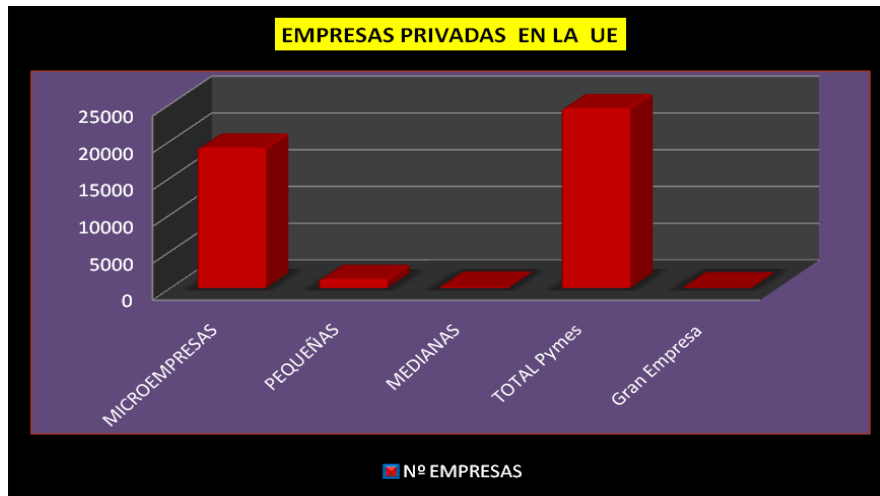
2.9.-OBSTÁCULOS AL CRECIMIENTO DE LAS PYME

A pesar de las PYME están desempeñando un papel cada vez más importante, sólo unos pocos se ha logrado un alto crecimiento. Las principales barreras para el crecimiento en el sector de las PYME son jugadores de nicho, gestión de recursos, inteligencia de mercado y la estrategia a largo plazo (McAdam y Kelly, 2002). Además, Khan et al. (2007) observó que las PYME se enfrentan las limitaciones de recursos en términos de finanzas, tiempo, gente y una falta general de conocimientos teóricos y prácticos relativos a las metodologías de mejora en curso

y los marcos. Debido a la falta de recursos humanos y financieros que mantiene a las PYME de la adopción de nuevas soluciones tecnológicas e innovadoras prácticas de gestión, que no podían mejorar su rendimiento general (Grando y Belvedere, 2006). Los gerentes de las pequeñas empresas se enfrentan verdaderos desafíos competitivos. La mayoría de empresas pequeñas carecen de reconocimiento de la marca, la potencia del canal, el alcance del mercado, y los recursos que sustentan las rivales más grandes. A falta de estas armas, los gerentes de pequeñas empresas se basan en la agilidad, el trabajo duro y la pasión para ganar aceptación en el mercado (Fawcett et al., 2009). Estas empresas a menudo operan bajo las limitaciones de recursos escasos, una estructura organizativa horizontal, la falta de conocimientos técnicos, la escasez de innovación, reducción de capital intelectual y los similares. La estructura plana de las PYME hojas empleados frustrados porque a menudo son incapaces de realizar bien sus objetivos profesionales a corto o medio plazo. En este contexto, las PYME tienen dificultades para contratar y retener personal de alta calidad.

Una gran cantidad de literatura que existe sobre los beneficios de las PYME a la economía. Estos incluyen: la creación de puestos de trabajo, la reducción de las disparidades de ingresos, el desarrollo de trabajadores calificados y semicalificados para la expansión industrial de futuro, un caldo de cultivo excelente para los talentos empresariales y de gestión, la escasez crítica de que es a menudo un obstáculo para el desarrollo económico. Para estimular los procesos de crecimiento cualitativo en las PYME, este estudio investigó la aplicación y eficacia de los instrumentos de gestión básica y avanzada calidad en las empresas de Malasia. Los resultados destacaron que la mayoría de los administradores todavía están experimentando un bajo nivel de aplicación de gestión de calidad y que no reconocen la necesidad de competir en búsqueda de tecnologías modernas.

Esto podría ser debido a problemas importantes para las PYME, tales como pérdida de conocimiento, la limitación de recursos humanos y financieros, diseño de productos y capacidad de desarrollo, infraestructura y formación de redes. Hay una creciente necesidad de avanzada y codificado las prácticas de gestión de calidad. PYME en Malasia se espera que trasciendan de su estado presente a través de formación y desarrollo de habilidades, con el fin de realizar un papel más importante en el apoyo a los requisitos del proceso de industrialización de Malasia. Este estudio no era del todo libre de limitaciones, sobre todo debido al tamaño limitado de la muestra, los resultados por lo tanto deben ser tratados con precaución



Gráfica Nº 4: Empresas Privadas en la UE

| | Nº de empresas (miles) | Tamaño medio | Empresa dominante | Productividad ¹ | | Rentabilidad ² | |
|---------------|------------------------|--------------|-------------------|----------------------------|---------|---------------------------|---------|
| | | | | Pymes | Grandes | Pymes | Grandes |
| Austria | 225 | 10 | PME | 78 | 142 | -9 | 10 |
| Bélgica | 545 | 6 | Micro | 94 | 114 | 16 | -28 |
| Dinamarca | 180 | 9 | PME | 85 | 132 | -18 | 25 |
| Finlandia | 210 | 6 | Grande | 75 | 136 | -19 | 15 |
| Francia | 2.490 | 7 | Micro | 68 | 164 | -17 | 15 |
| Alemania | 3.550 | 8 | Grande | 101 | 99 | -4 | 5 |
| Grecia | 800 | 2 | Micro | 96 | 129 | -1 | 3 |
| Irlanda | 95 | 10 | PME | 47 | 220 | 2 | -1 |
| Italia | 4.125 | 3 | Micro | 89 | 146 | -1 | 2 |
| Luxemburgo | 20 | 10 | PME | 103 | 93 | 2 | -5 |
| Países Bajos | 555 | 10 | PME | 90 | 117 | 1 | -1 |
| Portugal | 685 | 5 | PME | 85 | 157 | 0 | 0 |
| España | 2.700 | 5 | Micro | 70 | 218 | -6 | 7 |
| Suecia | 270 | 8 | Grande | 84 | 126 | -5 | 5 |
| Reino Unido | 3.490 | 6 | Grande | 69 | 138 | -11 | 7 |
| UNION EUROPEA | 19.930 | 6 | Micro | 78 | 143 | -11 | 12 |
| Islandia | 25 | 4 | Grande | 23 | 186 | -54 | 8 |
| Liechtenstein | 3 | 6 | Micro | 89 | 133 | 0 | 0 |
| Noruega | 175 | 6 | PME | 73 | 164 | -12 | 13 |
| Suiza | 320 | 8 | PME | 72 | 157 | -10 | 9 |
| Países no UE | 525 | 7 | PME | 68 | 166 | -14 | 12 |
| EUROPA -19 | 20.455 | 6 | Micro | 78 | 144 | -11 | 12 |

(1) Valor añadido por persona ocupada
(2) Diferencia entre el valor añadido y los costes laborales, como porcentaje del valor añadido.

Tabla Nº 2: Tamaño de la Empresas en la UE

Como resultado de la baja productividad laboral, los costes laborales como porcentaje del valor añadido se correlacionan indirectamente con el tamaño de la

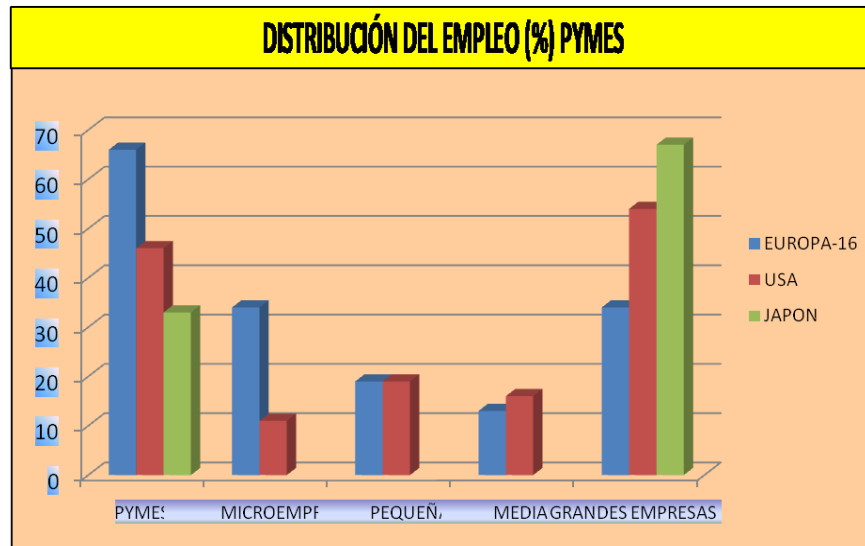
empresa. Sin olvidar el hecho de que una buena parte del esfuerzo laboral en las microempresas las lleva a cabo el autónomo y los trabajadores familiares, los cuales no se encuentran dentro del apartado de salarios, por lo que en realidad, el porcentaje del coste laboral sobre el valor añadido sería superior en la microempresa que en la pequeña empresa.

2.10.-COMPARACIÓN CON ESTADOS UNIDOS Y JAPÓN

Las empresas de Estados Unidos y Japón poseen un tamaño medio superior a Europa. El tamaño medio de la empresa europea (Europa-19) es inferior al tamaño medio de la empresa estadounidense y japonesa. Mientras que entre los países miembros de Europa-19 las diferencias del tamaño medio de las empresas viene explicado por la prosperidad económica., no así las diferencias con Estados Unidos y Japón. La significativa diferencia entre los tamaños medios empresariales puede venir explicada por los siguientes factores:

- USA y Japón tienen un sector servicios más desarrollado
- Factores culturales, sociales e históricos
- El mercado interior en USA y Japón es mayor que en Europa, en los cuales la diversidad social, cultural y lingüísticas son bastante inferiores a las de Europa.
- Los mercados de capitales están menos fragmentados que en Europa
- En Europa existen mayores barreras para la adquisición y concentración de empresas.

¹Microempresas: con menos de 10 trabajadores, Empresas Pequeñas: 10 y 49 trabajadores, Empresas Medianas: 50 y 249 trabajadores



Gráfica Nº 5: Distribución de Empleo en la UE

2.11.-Comparación con los Países candidatos a la unión europea

Las últimas estimaciones apuntan que en los países candidatos² a formar parte de la Unión Europea existían en 1999 cerca de 6 millones de empresas, que dan empleo a casi 30 millones de personas. Como en Europa la mayor parte de estas empresas son microempresas. El reducido tamaño de las pymes de los países candidatos converge hacia la media europea

Las pymes de los países candidatos absorben el 72% del empleo total, frente al 66% de media en la Europa-19, concentrándose el 40% en las microempresas (34% en Europa).

En los últimos años (1995-1999) se ha asistido a una convergencia del tamaño medio de las empresas de los países candidatos hacia los valores medios de Europa-19, sobre todo en aquellos países donde el tamaño medio era mayor (República Checa, Estonia, Hungría y Letonia). Bulgaria, Chipre, República Checa, Estonia, Hungría, Letonia, Lituania, Malta, Polonia, Rumania, República Eslovaca, Eslovenia y Turquía.

Los países candidatos mediterráneos (Malta, Chipre y Turquía) son los que presentan una mayor similitud con la media europea.

2.12.-Estructura de las Pymes por Países. Europa-19

En Europa cuanto más próspero sea el país mayor es el tamaño medio de sus empresas. El tamaño medio empresarial es menor en los países mediterráneos

(Italia, Grecia, Portugal y España) y en Islandia, mientras que, por el contrario, alcanza un máximo en Austria, Irlanda, Luxemburgo y Países Bajos (10 empleados por empresa). Por tanto, se puede deducir que cuanto más próspero sea el país, mayor es el tamaño medio de sus empresas.

Existen también otros factores que afectan al tamaño empresarial, como es la densidad de población (potenciales consumidores), aspecto fundamental para el desarrollo del comercio minorista y la industria de servicios personales. Este es el caso de los Países Bajos.

2.12.1.-Industria extractiva: Las 5.000 empresas existentes en Europa tienen una media de 36 empleados. La industria extractiva de energía y electricidad, gas y agua está constituida por grandes empresas intensivas en capital. El resto de industria extractiva está dominada por pymes de tamaño, productividad y beneficios superior a la media, lo que sugiere la existencia de especialización en mercados específicos.

2.12.2.-Industria manufacturera: Representa el 10% del total de empresas y emplean al 24% del total de ocupados. El tamaño medio de la empresa es dos veces superior a la media general (6 empleados por empresa). No obstante, existe mucha variación dentro de cada rama industrial: desde la industria tradicional de mano, intensivo en obra intensiva (textil, piel, madera y muebles, etc.) con empresas de reducido tamaño; hasta la industria de capital intensivo (química, metalúrgica, etc.) cuyo tamaño empresarial es mayor.

2.12.3.-Construcción: Representan el 13% del total de empresas y proveen de empleo al menos a 11 millones de personas, el 9% del total de ocupados. El tamaño medio es muy bajo. Las diferencias de rentabilidad y beneficio entre las grandes y las pequeñas empresas es insignificante.

2.12.4.-Comercio al por mayor: Son en torno al millón y medio de empresas con un total de 7,5 millones de ocupados. No existen diferencias significativas en términos de rentabilidad y beneficios entre las grandes y pequeñas empresas del sector.

2.12.5.-Comercio al por menor: Cuenta con el 20% del total de empresas privadas, pero su tamaño empresarial medio es muy bajo, dado que sólo emplea al 14% del total de empleo.

2.12.6.-Transporte y comunicaciones: Es un sector cuyas empresas poseen un tamaño relativamente elevado: 8 empleados por empresa. Dado su heterogeneidad nos podemos encontrar entre el reducido tamaño de las empresas del transporte por carretera (5 empleados por empresa) a las grandes empresas del transporte aéreo (mas de 100 empleados de media).

2.12.7.-Servicios a las empresas: Es el sector más amplio en términos de número de empresas, con un tamaño medio de 5 empleados por empresa. Sin embargo son las grandes empresas las que dominan este sector: las empresas financieras e intermediarias.

2.12.8.-Servicios personales: Su tamaño medio es inferior a la media total, dado el dominio de las pymes en este sector. Sin embargo, las grandes empresas obtienen mejores resultados en términos de rentabilidad y beneficios.

2.13.-Beneficio de una Pyme

Durante el período analizado el mayor crecimiento de las ventas de las empresas europeas ha sido en los mercados exteriores (6,2%), frente al 1,8% de las ventas en el mercado nacional. Dado que las grandes empresas son las que tienen una mayor propensión a exportar, son también las que más se ha aprovechado de esta situación.

| | Valor añadido bruto | Productividad laboral | Empleo |
|---------------------|---------------------|-----------------------|--------|
| <i>Pymes</i> | 2,1 | 1,7 | 0,3 |
| Microempresa | 1,9 | 1,4 | 0,5 |
| Pequeña empresa | 2,1 | 1,9 | 0,2 |
| Empresa mediana | 2,2 | 2,3 | -0,1 |
| <i>Gran empresa</i> | 2,6 | 2,8 | -0,1 |
| TOTAL EMPRESAS | 2,3 | 2,2 | 0,2 |

Tabla Nº 3: Crecimiento medio anual 1988-2001

2.14.- GUÍA DE RSC PARA PYMES COMPORTAMIENTOS DE UN RES

El 87% de los trabajadores europeos manifiesta que su lealtad a la empresa aumentaría si esta participase en actividades de Responsabilidad y Acción Social, según el estudio “To Whose the Profit? Building a Case for Sustainability, WWF y Cable & Gíreles” (2002).

Las Pymes europeas cobran sueldos un 15% inferior a los de los europeos, según los recientes estudios elaborados por y para la UE. La discriminación salarial por razón de sexo apenas ha disminuido dos puntos en los últimos 10 años (EL PAIS, 7 de febrero de 2005). La mujer española se encuentra entre las peor tratadas, junto con las griegas, en el mercado laboral frente a los varones, según

revelan la mayoría de los indicadores recogidos en el 'Informe sobre la igualdad entre hombres y mujeres 2005' publicado hoy por la Comisión Europea. La diferencia entre hombres y mujeres entre los 15 y los 64 años en la tasa de paro era del 19,5% en 1998 y del 15,8% en 2003, unas cifras duplicadas en España, solamente delante de Grecia y Malta.

Suecia, Finlandia, Lituania, Estonia y Dinamarca son los países europeos con menos diferencias entre sexos (EUROPA PRESS, 15 de febrero de 2005).

La OCDE y el CES (Consejo Económico y Social) advierten de la alta tasa de temporalidad del mercado laboral en España.

De hecho, la OCDE crítica en su informe de 2004 sobre perspectivas de empleo que una tercera parte de los asalariados tengan un contrato temporal, mientras que aquellos que disfrutaban de un contrato permanente tienen un alto nivel de protección legal con respecto al destino. Mientras la OCDE recomienda a nuestro país flexibilizar su legislación laboral para crear "más y mejores puestos de trabajo", el CES afirma que la tasa de temporalidad en España continúa siendo "alarmante" pese a la ligera reducción de los últimos años. Esta "fuerte dualidad" del mercado laboral español, "sólo igualada por Corea del Sur", donde a una alta tasa de temporalidad se le suma la protección del empleo permanente, podría ser corregida "suavizando" la legislación laboral para facilitar la contratación permanente. Por ello, la OCDE considera que España debería formular una agenda de reformas que sirvan para crear empleo de mayor calidad y facilitar la adaptación al cambio estructural, promoviendo al mismo tiempo objetivos sociales. (El Mundo, 8 de julio de 2004).

Casos

A.-“Las PYME gozan de importantes ventajas para promover condiciones laborales “socialmente responsables”, por ejemplo mediante la aplicación de modelos avanzados de consulta del personal y participación de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones. Este es el caso de Fresh (Suecia: www.fresh.se) quien desde 1995, cuando estuvo al borde de la quiebra, aplica un modelo de participación basado en 5 equipos autogestionados: cada equipo se concentra en una categoría de clientes y planifica su producción, contrata el personal y se marca los objetivos de manera autónoma.

Actualmente ocupa un lugar destacado en el mercado de la ventilación gracias al diseño, fabricación y comercialización de innovadores productos respetuosos con la naturaleza” (Responsabilidad Empresarial. Recopilación de casos y buenas prácticas entre pequeñas y medianas empresas de Europa. DG Empresa. Comisión Europea. 2004).

B. “La cadena de supermercados Mercadona ha anunciado que, desde principios de este año, concede a las trabajadoras que tengan o adopten un hijo, un permiso de maternidad de cinco meses, un mes más de lo que establece la ley. El 65% de la plantilla está formada por mujeres, con una media de edad de 30 años”. (Responsables Biz, 2 de marzo de 2005).

C. El Grupo Siro (<http://www.gruposiro.com/html/company04b.html>) tiene un firme compromiso con la sociedad española, y de manera especial con Castilla y León, ámbito en el que desarrolla gran parte de su actividad productiva. Éste es uno de los criterios esenciales de la compañía desde su nacimiento. Este compromiso del Grupo por la ética empresarial se traslada también al equipo humano y al entorno de los centros de producción. Así, en todos los procesos de adquisición de compañías y concentración industrial que ha realizado la compañía, se han buscado soluciones innovadoras que pusieran en primer plano la defensa de los intereses de los empleados. El Grupo Siro ha realizado una fuerte apuesta por la integración social y laboral de los discapacitados. Fruto de un acuerdo con Fundación ONCE, en 1998 se puso en marcha la fábrica de Snacks de Castilla y León en Venta de Baños, que emplea a discapacitados.

2.15.-PYMES GRAN CANARIA

Es un programa de revitalización y dinamización de áreas comerciales abiertas de Gran Canaria. Hasta mediados de los años setenta, las PYME tienen un papel de menor importancia en el desarrollo económico debido al predominio del paradigma de la producción en masa en la industria.

Después de este período, este paradigma fue desafiado cada vez más, lo que lleva a la fragmentación de las grandes empresas, el crecimiento del desempleo y la creación de nuevas PYME (Acs, 1992, citado en Fathian et al, 2008.). Cuando a principios del decenio de 1980 el desempleo aumentó en muchas de las economías europeas, el interés en el desarrollo de las PYME y el empleo autónomo (a través de las microempresas) se intensificó. Muchos estudios se llevaron a cabo durante ese período y una visión para las PYME basado en el crecimiento económico se ha desarrollado.

2.16.- Competitividad Sostenible en la Pequeña empresa

En las últimas tres décadas, la competitividad y la productividad de la pequeña y mediana empresa han merecido importantes esfuerzos de promoción fomento y asistencia técnica del gobierno, la empresa y la cooperación técnica.

A nivel Estatal: Programa Óptima del Ministerio de Trabajo “Para la acción Positiva en la Empresa” (www.mtas.es/mujer/optima).

“Premio Empresa Flexible”, organizado por CVA, IESE y VODAFONE, patrocinado por SANITAS, y que cuenta con la colaboración del Ministerio de Trabajo, las Cámaras de Comercio y la Comunidad de Madrid.

Reconocimiento del Instituto “Great Place to Work” y formar parte de su lista a nivel europeo y nacional: <http://www.greatplacetowork>.

. En las economías en vías de desarrollo de la Región Asia – Pacífico estos esfuerzos se sustentan en el sentido de que la pequeña empresa aporta decisivamente a la creación de empleo, contribuye a reforzar la dinámica económica global, la eficiencia colectiva del tejido empresarial y el crecimiento económico.

El grueso de intervenciones ha sido canalizado a través de políticas públicas en un enfoque de construcción de capacidades, no obstante los estudios preliminares en los principales clusters empresariales en el Perú se sugieren que las iniciativas de fomento concentradas en el accionar gubernamental no han tenido el efecto sostenido en la competitividad ni la productividad. La evidencia sugiere que los servicios de desarrollo empresarial tienen incidencia limitada porque dependen solo de intervenciones externas a diferencia de los emprendimientos exitosos que se explican mejor por capacidades endógenas desarrolladas por las Pymes, ya que muchas veces se introduce un framework de promoción de la productividad sostenida en la empresa destacando la capacidad endógena y una combinación eficiente de intervenciones externas.



Esquema N° 2: Establecimiento de Financiero de Crédito



Esquema N°3: El Renting

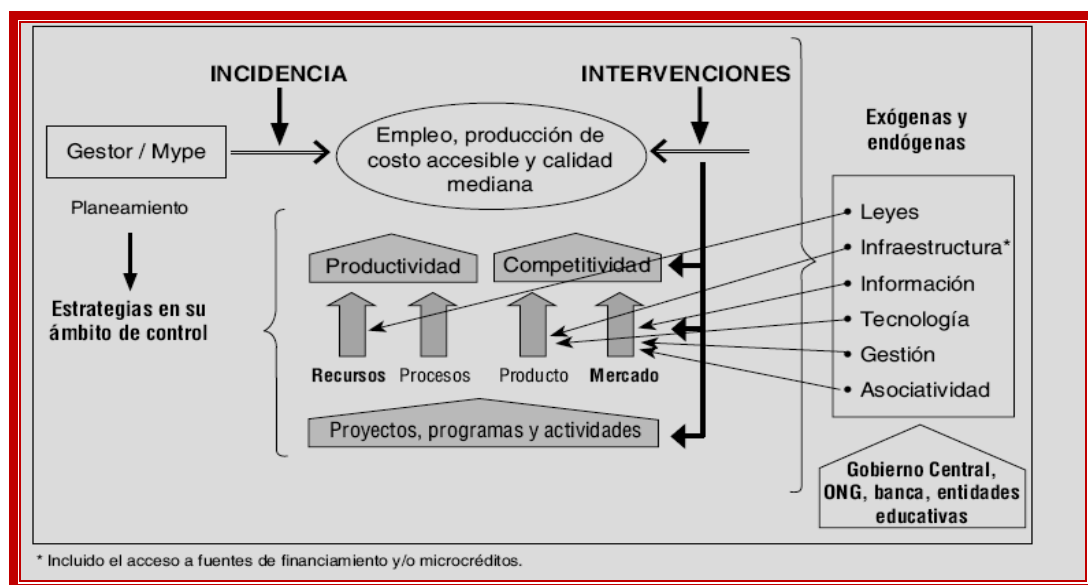
Muchos países, en particular los países en desarrollo, han reconocido el valor de las pequeñas y medianas, que son vistos como el motor del crecimiento de cualquier economía (Okpara, 2009). Sin embargo, los recientes cambios mundiales han obligado a las organizaciones de manufactura en todo el mundo a reconsiderar sus técnicas y herramientas de gestión.

Para proporcionar evidencia empírica sobre las prácticas de gestión de calidad, este estudio explora las diferentes herramientas de calidad de mejora que son aplicable y eficaz para los entornos de las PYME.

Tras una parte introductoria, las características, necesidades e importancia de las PYME en las economías serán descritas. Después de que los retos y barreras que dificultan el crecimiento de las PYME serán investigados brevemente

LOS CONSUMIDORES Y CLIENTES

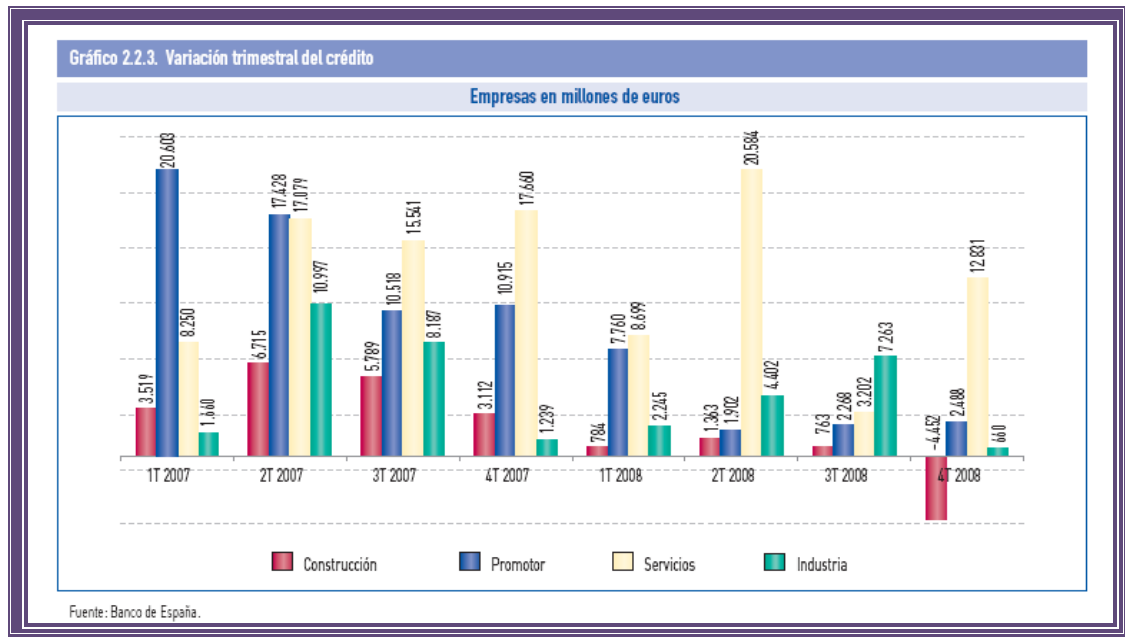
Se hace esta distinción ya que en muchas ocasiones las Pymes son proveedores de otras grandes empresas y en este caso no se trata de consumo final. Este matiz de hecho puede influir mucho en la estrategia de RSC en la PYME.



Esquema Nº 4: Competitividad sostenible de la PyMe

- Se mejora la imagen de marca y los trabajadores/as refuerzan su moral y satisfacción.
- Mejora la motivación y compromiso con la empresa de los trabajadores/as, y se contribuye a la formación.
- Se generan importantes ventajas sociales para la comunidad y nuevas perspectivas de crecimiento para la empresa.

- Se fortalece el tejido económico y social local (pe.: mediante la creación de viveros de empresas).
- Mejora de las relaciones con los clientes.
- Diferenciación con los competidores.



Gráfica Nº 6: Variación Trimestral del Crédito de empresas en Millones de Euros

Según el “Anuario del Mecenazgo Empresarial de la Acción Social 2004” (de ámbito Estatal) elaborado por la Fundación Luis Vives, se destaca que la aportación de las empresas a la acción social es similar a la de los ciudadanos. Este estudio indica que las empresas españolas aportaron a las Entidades No Lucrativas de acción social tan sólo 215 millones de euros en 2001, cifra equiparable a la aportación ciudadana. Esta cifra se reduce a la mitad si se descuenta la aportación que realizan las Cajas de Ahorros – entidades que tienen un carácter no lucrativo.

Esta cantidad también demuestra que las aportaciones de las empresas son similares a las que los ciudadanos realizan a través del IRPF, sin tener en cuenta a las Cajas de Ahorros. Según Antonio Sánchez López, director de la Fundación Luis Vives, este estudio refleja que “el proceso de aproximación entre empresas y ONG todavía es un fenómeno incipiente”. En el mecenazgo empresarial, “hoy en día prima el marketing”, es decir, priman los fines basados en obtener una rentabilidad.

La cuantía del mecenazgo empresarial es todavía muy baja en España, pero además está altamente centralizada. Así, el 70% de los 215 millones de euros beneficiaron a tan sólo un 11% de las Entidades No Lucrativas (ENL) que recibieron fondos privados.

El estudio señala que el 50,5% de estos 215 millones de euros, -un 0,035% del PIB-, fueron aportados por Cajas de Ahorros, mientras que el 49,5% restante provenía de empresas ordinarias o de sus fundaciones corporativas. Además, los datos del informe muestran que la financiación de las empresas se dirigió a un 26,5% de las entidades del Tercer Sector, lo que implica que el "73,5% restante no recibió nada".

Asimismo, el análisis indica que se produce un "fenómeno de concentración de las aportaciones", ya que tres de cada cuatro que recibieron financiación desarrollaban sus actividades en el ámbito estatal, un porcentaje inferior al 3% de todas las incluidas en el análisis. Las organizaciones no lucrativas de ámbito estatal, concluye el informe, tienen unos ingresos medios "catorce veces superiores que las que desarrollan su actividad en ámbitos de menor amplitud".

Según los sectores de actividad de la acción social, "parece existir una pauta de selección que favorece a las entidades que realizan acciones fuera de España": casi el 70 por ciento de las organizaciones que recibieron ingresos de mecenazgo empresarial se dedicaban a la atención de personas con discapacidad, colectivos desfavorecidos en el extranjero, infancia y juventud, y colectivos desfavorecidos en general existe, por tanto, una concentración debido, a que las empresas "tienen aversión a la controversia, por lo que prefieren temas que unánimemente son aceptados". Por ello, no aparecen organizaciones que, "por ejemplo, atiendan de forma directa a prostitutas, drogodependientes, etc.". (Noticia aparecida en la Agencia de Noticias Solidarias de la Fundación Bip Bip. El 31 de marzo de 2004).

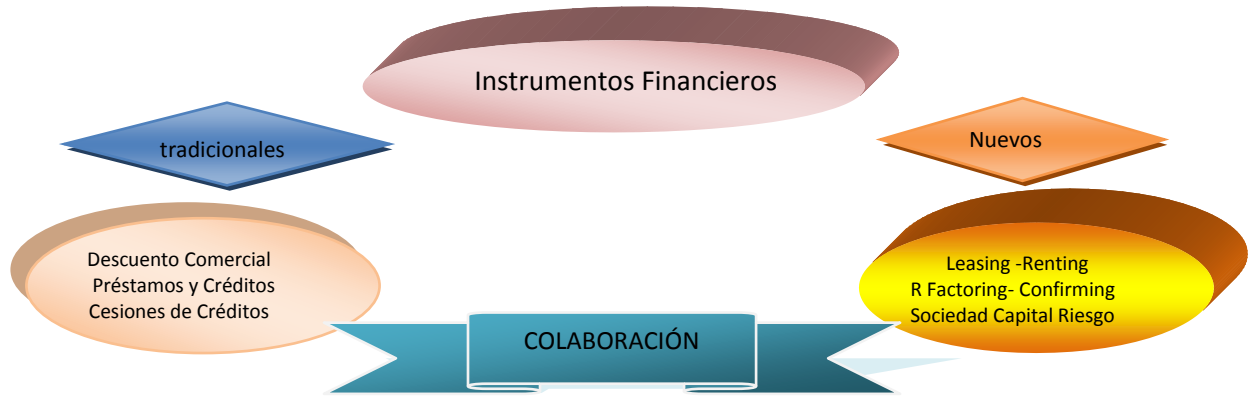
PROVEEDORES

Las empresas no son un ente aislado, y un ejemplo cotidiano de su interacción con otras es la cadena de suministro, compuesta por los proveedores o socios comerciales. Es más, para la mayoría de las empresas las "buenas" relaciones con ellos son un tema clave, dada la incidencia "directa" en la "cadena de valor" 15 de sus productos o servicios y en la reputación de la compañía.

Las Pymes son particularmente sensibles a los temas relacionados con el mercado ya que la mayoría de ellas forman parte de un mecanismo basado en una cadena de suministro integrada (incluso a nivel global), y/o abastecen directamente a grandes empresas que exigen el cumplimiento de normas internacionales.

En términos de gestión responsable de los "proveedores o socios comerciales", se debe tener en cuenta cada una de sus "intervenciones" en la cadena de valor, el control y la gestión del impacto: económico, social y ambiental, de su aprovisionamiento; es decir: los riesgos asociados a esta secuencia.

CAJAS DE AHORROS Y PYMES



Esquema Nº 5. Cajas de Ahorro y Pymes



Esquema Nº 6: Proveedores / Socios Comerciales

En un contexto globalizado, donde las materias/ servicios suministrados pueden haberse producido en cualquier país y condiciones, se debe hacer especial atención (e incluso evaluación personal) a las garantías de cumplimiento, por parte de los suministradores/proveedores, de los:

¹⁰ "Una sucesión de pequeños actos tiene un gran resultado". Charles Baudelaire.
¹¹ <http://www.e-comerciojusto.org/http://www.intermonoxfam.org/tienda/index.asp?>

- Principios Internacionales en materia de Derechos Humanos,
- Derechos de los trabajadores/as.
- Protección contra la explotación de trabajadores menores de edad
- Cumplimiento de las normas de protección de la salud y la seguridad en el trabajo.

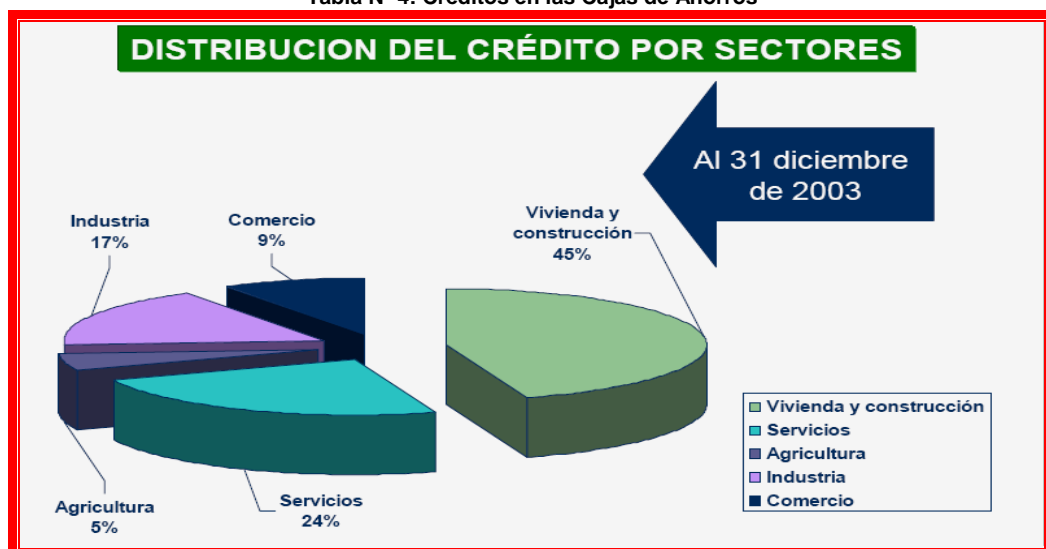
Veamos en concreto en el punto siguiente que “frentes” puede atacar la empresa.

En términos de gestión responsable de los “proveedores o socios comerciales”, se debe tener en cuenta cada una de sus “intervenciones” en la cadena de valor, el control y la gestión del impacto: económico, social y ambiental, de su aprovisionamiento; es decir: los riesgos asociados a esta secuencia.

| EL CRÉDITO EN LAS CAJAS DE AHORROS (en millones de euros) | | | | | | |
|--|---------|------|---------|------|---------|------|
| | 1995 | | 2000 | | 2003 | |
| | Importe | % | Importe | % | Importe | % |
| Total crédito..... | 111.803 | | 241.812 | | 368.864 | |
| Del que: | | | | | | |
| - Descuento comercial..... | 5.523 | 4,9 | 10.997 | 4,5 | 14.579 | 4,0 |
| - Créditos para financiar actividades productivas (Empresas) | 44.362 | 39,7 | 99.454 | 41,1 | 155.971 | 42,3 |
| - Otros créditos especiales: Convenios Pymes (*)..... | 1.640 | 1,5 | 2.519 | 1,0 | 2.719 | 0,7 |

(*) No incluye el Convenio con el ICO por ser préstamos de mediación, en los que la financiación es del ICO.

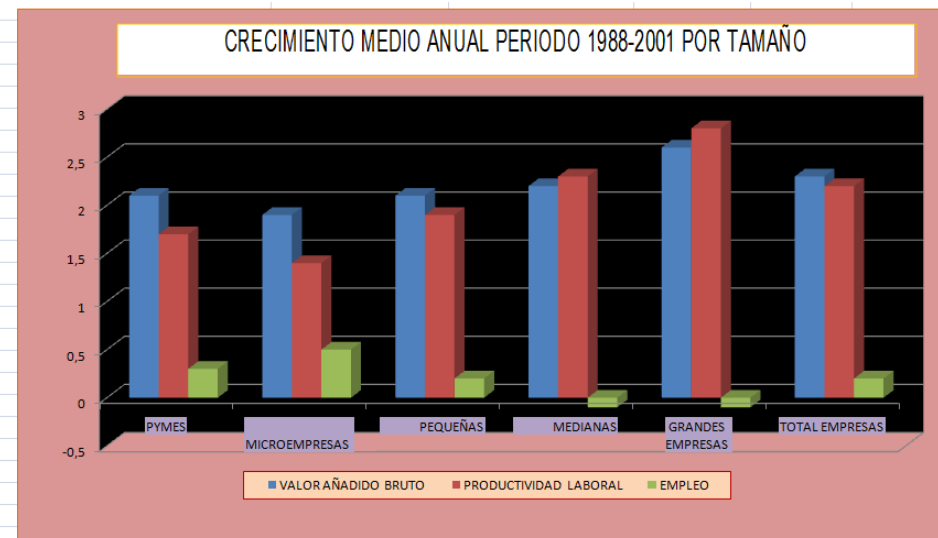
Tabla Nº 4: Créditos en las Cajas de Ahorros



Esquema Nº 7: Distribución del Crédito por Sectores

2.17.-Crecimiento Medio Anual Periodo 1988-2001 por Tamaño de Empresa en Europa

Existe un Mayor crecimiento de las ventas de la pymes en los mercados domésticos ⁷⁹



Gráfica Nº Crecimiento Medio Anual Periodo 1988-2001 por tamaño

En el mercado doméstico las empresas que han registrado un mayor crecimiento de su volumen de ventas han sido las de menor tamaño –microempresas y pequeñas empresas, con un 2% y 1,8% respectivamente-, mientras que sólo las grandes empresas productoras de bienes intermedios han registrado un crecimiento significativo de sus ventas en los mercados domésticos (2,7%, similar al resto de empresas).

En el período 1988-2001 el crecimiento de la productividad laboral ha sido superior en las empresas de mayor tamaño, sobre todo durante los años de bajo crecimiento (1990-1993). En consecuencia las pymes son las generadoras de empleo en Europa.

Por tanto, el crecimiento del empleo se ha producido en las empresas de menor tamaño, frente al retroceso del empleo en las grandes empresas (la destrucción del empleo en la crisis de 1993 no ha podido ser compensado durante los años posteriores de crecimiento). Las pymes europeas no sólo destruyeron menos empleo durante la crisis de 1990-1993, sino que han generado empleo a mayor ritmo en los años posteriores de crecimiento que las grandes empresas. En Estados Unidos son las grandes empresas las que generan más empleo. Esta situación contrasta con la de Estados Unidos, donde son la grandes empresas las

que protagonizan un mayor crecimiento del empleo (3,5%), reduciéndose éste a medida que disminuye el tamaño empresarial.

En los países candidatos a la Unión Europea, el mayor crecimiento del empleo entre 1995 y 1999 se ha producido en el sector de las pymes (4%), y sobre todo han sido las empresas de medio tamaño las que han generado mayor empleo (7,8%). Por el contrario, destaca la fuerte destrucción de empleo registrado en el seno de las grandes empresas (-12%).

| Pais | Micro (0 a 9) | Pequeña (10-49) | Mediana (50-249) | PYME (0-249) | Grande (más de 250) | Total |
|-------------------|------------------|--------------------|---------------------|-----------------|------------------------|------------|
| Austria | 38,2 | 19,5 | 15,6 | 73,3 | 26,7 | 100 |
| Bélgica | 43,2 | 17,4 | 12,6 | 73,2 | 26,8 | 100 |
| Dinamarca | 29,1 | 22,3 | 18,6 | 70,0 | 30,0 | 100 |
| Finlandia | 37,4 | 15,1 | 14,6 | 67,1 | 32,9 | 100 |
| Francia | 35,9 | 17,7 | 13,8 | 67,4 | 32,6 | 100 |
| Alemania | 32,6 | 18,2 | 16,2 | 67,0 | 33,0 | 100 |
| Grecia | 72,6 | 11,4 | 7,8 | 91,9 | 8,1 | 100 |
| Irlanda | 38,3 | 19,9 | 18,0 | 76,2 | 23,8 | 100 |
| Italia | 61,3 | 15,8 | 9,1 | 86,1 | 13,9 | 100 |
| Luxemburgo | 24,7 | 22,3 | 21,9 | 68,9 | 31,1 | 100 |
| Holanda | 41,1 | 17,8 | 13,9 | 72,8 | 27,2 | 100 |
| Portugal | 57,7 | 17,1 | 11,9 | 86,7 | 13,3 | 100 |
| España | 49,6 | 20,6 | 12,0 | 82,2 | 17,8 | 100 |
| Suecia | 35,6 | 17,9 | 15,5 | 69,0 | 31,0 | 100 |
| Reino Unido | 35,3 | 14,8 | 12,7 | 62,8 | 37,2 | 100 |
| Suma EU-27 | 43,8 | 16,5 | 13,5 | 73,9 | 26,1 | 100 |

Fuente: Eurostat, elaboración propia.

Tabla Nº 5: Distribución del empleo empresarial, 2006 (%)

El mantenimiento de la plantilla denota el compromiso de la empresa hacia los trabajadores/as y la fidelidad de éstos a la empresa, y es síntoma de un clima laboral adecuado.

- Sacar a relucir sus potencialidades y cualidades: estarán orgullosos de formar parte del negocio, en un mejor clima laboral, en una empresa que se interesa por ellos, en definitiva más motivados y estimulados.
- Las acciones en materia de conciliación repercuten en la motivación y el clima laboral, de una manera muy efectiva.

Media anual de crecimiento 1988-2001

| País | Valor Añadido | | Empleo | |
|---------------|---------------|---------|--------|---------|
| | Pymes | Grandes | Pymes | Grandes |
| Austria | 2,2 | 1,9 | 0,0 | 0,2 |
| Bélgica | 1,9 | 2,2 | 0,2 | 0,0 |
| Dinamarca | 2,6 | 2,8 | 0,1 | 0,2 |
| Finlandia | -0,1 | 0,1 | -1,7 | -1,6 |
| Francia | 1,3 | 2,4 | 0,3 | 0,7 |
| Alemania | 2,5 | 3,2 | 0,3 | -0,3 |
| Grecia | 3,3 | 2,3 | 2,1 | 1,0 |
| Irlanda | 7,7 | 9,5 | 2,8 | 3,1 |
| Italia | 1,3 | 1,3 | -0,3 | -0,4 |
| Luxemburgo | 5,4 | 4,8 | 2,6 | 1,1 |
| Países Bajos | 2,1 | 2,5 | 1,1 | 0,9 |
| Portugal | 3,0 | 3,3 | 0,2 | 0,4 |
| España | 2,7 | 2,9 | 1,2 | 1,3 |
| Suecia | 1,6 | 0,8 | -1,2 | -1,4 |
| Reino Unido | 2,4 | 2,3 | -0,1 | -0,9 |
| UNION EUROPEA | 2,0 | 2,5 | 0,3 | -0,1 |
| Islandia | 1,6 | 0,0 | 1,3 | 0,5 |
| Noruega | 3,2 | 3,9 | 1,5 | 1,5 |
| Suiza | 1,6 | 1,7 | 0,4 | 0,1 |
| Países no UE | 2,2 | 2,5 | 0,7 | 0,4 |
| EUROPA -19 | 2,1 | 2,6 | 0,3 | -0,1 |

Tabla Nº 6: Crecimiento Medio Anual desde 1988-2001 en la UE (Las Pymes en Europa)

- Fomentar la igualdad de oportunidades, mejorará la gestión de vuestra plantilla y permitirá un acceso a un rango más amplio de habilidades. Una plantilla más diversa os proporciona oportunidades de negocio innovadoras y originales ideas en marketing. Aprovechar la riqueza de la igualdad y el mestizaje socio-cultural.
- Al hacerlos partícipes (decisiones, transparencia en la comunicación...) supondrá tener a trabajadores/as que conocen y sienten "el negocio", y ello redundará en la competitividad y sostenibilidad de la compañía en el tiempo.
- Muchas de estas acciones son objeto de subvenciones o ayudas en las diferentes CC.AA. (ver punto 4. del presente documento) o en la administración central o puedes ser objeto de reconocimientos oficiales, por tu labor.
- Los clientes (y en general el resto de grupos de interés) apreciarán estas medidas, con su fidelidad, ya que todas estas acciones ayudan a aumentar la

confianza de los trabajadores y trabajadoras en la empresa, mejorando su eficiencia y por ende la calidad de los productos/ servicios.

2.18.-Aspectos conceptuales de un Modelo de Gestión para la Mejora

Continua de una PYME

En los mercados actuales el concepto de calidad trasciende las características físicas y funcionales de los bienes y servicios, incluyendo atributos que se relacionan con la gestión integral de la organización. Esta concepción está enmarcada en un ambiente muy competitivo, que demanda una cultura de gestión centrada en la satisfacción de clientes y usuarios mediante el constante mejoramiento de la calidad ^{87,88}

La esencia de la gestión de la calidad es el principio de la mejora continua, pues ella se centra en procesos e individuos por igual, y su objetivo es proporcionar una mayor calidad a menor costo ⁽²⁾

Éste proceso busca que el empresario sea un verdadero líder de su organización asegurando la participación de todos e involucrándose en todos los procesos de la cadena productiva. Para ello el deber es adquirir compromisos profundos, ya que el empresario es el principal responsable de la ejecución del proceso y la más importante fuerza que da impulso a su empresa. Según la óptica de Eduardo Deming (1996) administración de la calidad total es un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca ⁽³⁾

El mejoramiento continuo es una herramienta fundamental para todas las empresas por que les permite renovar los procesos administrativos que en ellos realizan, lo cual hace que las organizaciones estén en constante actualización, además permite que sean más eficientes y competitivas, fortalezas que le ayudarán a permanecer en el mercado. Entre los beneficios de la mejora continua se pueden indicar:

- Se concentra el esfuerzo de ámbitos organizativos
- Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles
- Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
- Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones
- Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos
- Permite eliminar procesos repetitivos

- Sin embargo ésta técnica puede resultar muy exigente o presentar inconveniente en su aplicación como los siguientes: Cuando el mejoramiento se centra en un área específica se pierde la perspectiva de interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa
- Requiere un cambio en toda la organización ya que para obtener éxito es necesario la participación de todos los integrantes y a todo nivel, hay realizar inversiones importantes.
- Una mejora continua de la calidad exitosa, depende la capacidad de: Identificar, priorizar, y resolver problemas, donde un problema es realmente una desviación entre lo que debería estar ocurriendo y lo que realmente ocurre y que sea lo suficientemente importante para hacer que alguien piense para hacer que esa desviación debe ser corregida ⁽⁴⁾

En el área de resolución de problemas es necesario distinguir entre la causa y el efecto, o lo que es lo mismo tratar de identificar oportunidades para la mejora, se pueden proceder a generar tantas mejoras como sean posibles, considerando variadas estrategias y que incluyan según sea conveniente acciones correctivas y/o preventivas, así como también mejoras activas, graduales y drásticas.

El ciclo PDCA, o ciclo de Deming, Análisis (plan), Elaboración (do), Verificación (check), Estandarización (action) o ejecución, es un método para solucionar los problemas operativos de la empresa, que permite transformarlos en oportunidades de mejora y de adquisición de experiencia fructífera (6). Cuando no se hayan conseguido los resultados esperados, se debe repetir el ciclo PDCA sobre el mismo problema ⁸⁷

PASOS Y HERRAMIENTAS DEL CICLO DE MEJORA CONTINUA DE LA CALIDAD

| PASOS | QUE HACER? | QUE HERRAMIENTAS UTILIZAR? |
|-------|--|--|
| I | Definir y priorizar un problema de calidad | Lluvia de Ideas Diagrama de Pareto |
| II | analizar las causas que originan el problema | Diagrama Causa - efecto (Ishikawa) Diagrama de Flujo |
| III | Diseñar medidas de solución de problemas | Manual de Procedimiento y organización Formato de acuerdo |
| IV | verificar y controlar las acciones implantadas | Diagrama de Control Indicadores |

Tabla Nº 7: Pasos y herramientas del Ciclo de Mejora Continua de la Calidad



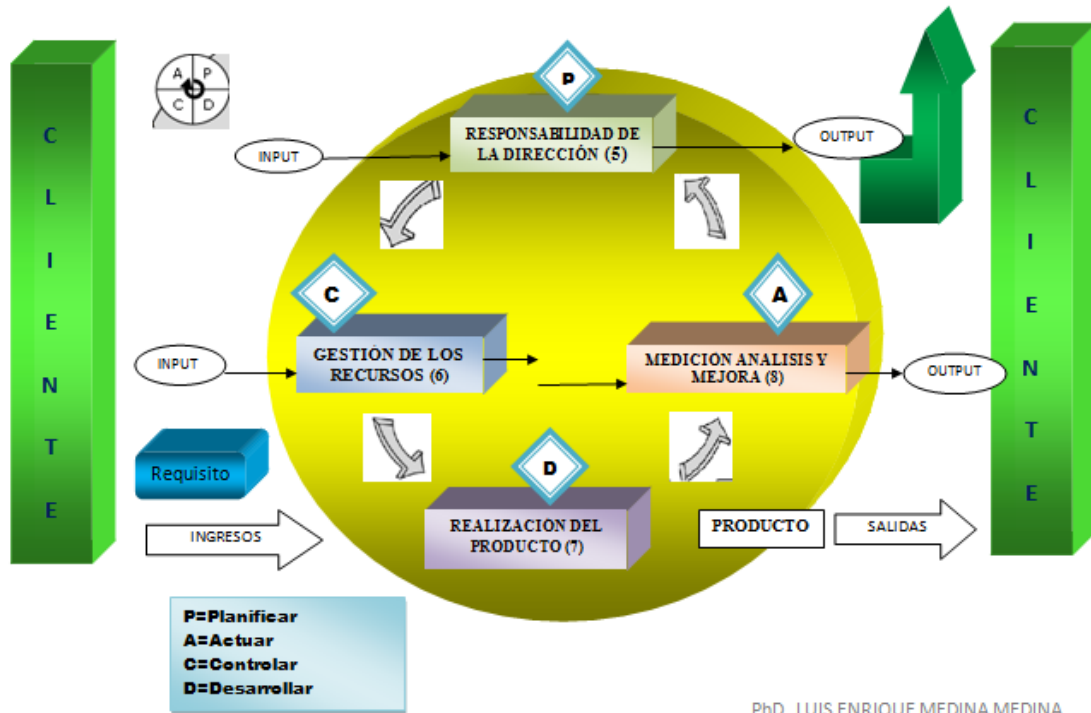
Esquema Nº 8: Actividades del Proceso de Mejora Continua

Utilizando métodos de medición, análisis y mejora, la organización establece sistemas para garantizar que el producto cumple todos los requisitos requeridos al principio, que se cumple el Sistema de Gestión de la Calidad y también sus procedimientos, y que se persigue una mejora continua del sistema y de sus procesos

Para lograr estos objetivos, es necesario planificar las acciones correspondientes y utilizar las herramientas adecuadas, como el caso del empleo de métodos estadísticos, como sugiere la norma.

Entre los parámetros a estudiar para comprobar el funcionamiento del Sistema de Gestión de la Calidad, están el cumplimiento de los objetivos iniciales, el seguimiento de los procedimientos y el Benchmarking, es decir, la comparación con nuestros competidores. ^{89,90}

MEJORA CONTINUA DEL PROCESO DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD



Esquema N° 9: Ciclo de Deming para la Mejora Continua del Proceso de Gestión

Medidas a Tomar:

- Los **datos obtenidos de las mediciones** deben convertirse en información y conocimientos beneficiosos para la organización. Entre ellos, el establecer prioridades dentro de ella.
- Los **métodos de medición** empleados se deben revisar periódicamente, al igual que la exactitud e integridad de los datos.
- Los **estudios comparativos** de procesos individuales se deben usar como herramienta para mejorar la eficacia y eficiencia de los procesos.
- Las **medidas de satisfacción del cliente** deberán considerarse vitales para la evaluación del desempeño de la organización.
- El uso de **mediciones** y la **generación y comunicación de información** obtenida, son esenciales para la organización y deben ser la base para la mejora del desempeño y la participación activa de todas las partes interesadas, tal información debería estar vigente y estar claramente definido

su propósito.

- Debe **medirse la eficacia y eficiencia de la comunicación** con las partes interesadas para determinar si la información es oportuna y claramente entendida.
- La **autoevaluación** se debe considerar de forma periódica, para evaluar la madurez del Sistema de Gestión de la Calidad y nivel de desempeño de la organización, y para definir las oportunidades de mejora del desempeño.
- Es fundamental para la organización establecer sistemas para determinar el grado de satisfacción de los clientes en lo que se refiere a la utilización de sus productos o servicios.
- Norma ISO 9001 establece que la organización debe realizar el seguimiento de la información relativa a la percepción del cliente respecto al cumplimiento de los requisitos del producto o servicio, debiendo determinar los métodos para obtener y utilizar dicha información.
- El modo de conocer la satisfacción de los clientes, es mantener un sistema de comunicación abierto y eficaz con ellos, consultar de forma amigable su opinión sobre el suministro recibido y respecto a la satisfacción que le proporcionó.
- Es importante conocer la opinión de los clientes en aspectos tales como la calidad y fiabilidad de los productos, condiciones en las que el producto estaba en el momento de su utilización, cumplimiento de las expectativas en cuanto a duración y prestaciones, trato recibido de la organización y del personal, cumplimiento de los plazos, precios, seriedad comercial, etc
- La organización debe tomar las medidas necesarias para asegurarse de que los procesos son capaces de alcanzar los objetivos planificados, es decir, a través de un seguimiento y medición comprobará los resultados y en caso de no ser satisfactorios se adoptarán las medidas correctivas necesarias para que el producto cumpla con los requisitos.
- La Norma requiere seguimiento y, si es aplicable, la medición a los procesos del sistema, con métodos apropiados a la realidad de la empresa.
- A la hora de determinar los métodos apropiados es aconsejable que la organización considere el tipo y grado de seguimiento o medición apropiado para cada uno de los procesos en relación con su impacto sobre la conformidad con los requisitos del producto y sobre la eficacia del SGC.
- Esta medición de los procesos se realiza como base para su mejora con el fin de que los procesos cumplan con los requisitos especificados por el cliente.

Las acciones correctivas se utilizan como una **herramienta de mejora continua**, para que en los puntos que se han detectado fallos se solventen.

La norma ISO 9000 define:

- **No conformidad**, como el incumplimiento de un requisito.
- **Acción correctiva**, como la acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación indeseable.

La organización debe disponer de métodos de respuesta por si se produce una no conformidad y debe estar preparada para eliminar la causa que la provocó, a poder ser de un modo definitivo para que no vuelva a producirse. Estas respuestas deben establecerse a través de procedimientos documentados.

Los procedimientos que conducen las acciones correctivas, deben estar en consonancia a la importancia que tenga el defecto localizado y han de incluir un estudio de la no conformidad interna o detectada por los clientes, la determinación de sus posibles causas, modificación de las causas y el control de la eficacia de las posibles causas.

Este procedimiento debe señalar la responsabilidad de comenzar el estudio de las no conformidades o reclamaciones y de sus causas en el instante en que sean detectadas.

Procedimiento Exigido por la Norma

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para (Apartado 8.5.2):

- Revisar las no conformidades, incluyendo las quejas de los clientes.
- Determinar las causas de las no conformidades.
- Evaluar la necesidad de adoptar acciones para asegurarse de que las no conformidades no vuelvan a ocurrir.
- Determinar e implementar las acciones necesarias.
- Registrar los resultados de las acciones tomadas.
- Revisar la eficacia de las acciones correctivas tomadas.

Con el fin de mitigar pérdidas, la organización debe tomar las medidas necesarias para evitar posibles causas de no conformidad.

La norma ISO 9000 define **acción preventiva**, como la acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad potencial u otra situación potencial indeseable.

Procedimiento Exigido por la Norma

Debe establecerse un procedimiento documentado para definir los requisitos para (Apartado 8.5.3):

- Determinar las no conformidades potenciales y sus causas.
- Evaluar la necesidad de actuar para prevenir la ocurrencia de no conformidades.
- Determinar e implementar las acciones necesarias.
- Registrar los resultados de las acciones tomadas.
- Revisar la eficacia de las acciones preventivas tomadas.

La organización debe tener un **procedimiento documentado** que indique los pasos a seguir en cuanto al estudio y aplicación de medidas correctivas que eviten posibles causas de no conformidad y que sean acordes con los posibles defectos que se pudieran dar. Estos procedimientos además indicarán los **métodos utilizados para identificar e implantar las mejoras** y los **métodos para comprobar que se alcanzan los resultados** previstos y de **informar a la dirección** de las acciones realizadas.^{85, 86}

Así pues, el establecer un procedimiento de puesta en práctica de las acciones preventivas se utiliza como sistema de mejora y como método para la resolución de problemas. Todo esto hace que la calidad de los productos sea superior, que disminuyan los costes, tanto de producción como de gestión, y que mejoren las condiciones de trabajo.

2.19.-ESTRATEGIA FINANCIERA DE UNA PYME

En esta investigación voy a hablar acerca de las estrategias financieras en la PYME, y del cómo puede ayudar su aplicación al desempeño de la empresa, ello lleva consigo una serie de factores que se investigaran para determinar la mejor manera de manejar una PYME en el sentido económico. Muchas veces puede haber una empresa con un buen producto a la venta, y con buenas instalaciones, y tecnología de punta; pero si el área de las finanzas no lleva a cabo un buen papel y no se toman las decisiones correctas, puede haber problemas importantes en la empresa, por ello el principal objetivo de esta investigación es el de explicar la importancia de determinar las estrategias financieras en las PYME. Para ello empezare a definir varios conceptos fundamentales para esta investigación.

2.20.- VISIÓN GENERAL DE LAS PYMES ESPAÑOLAS

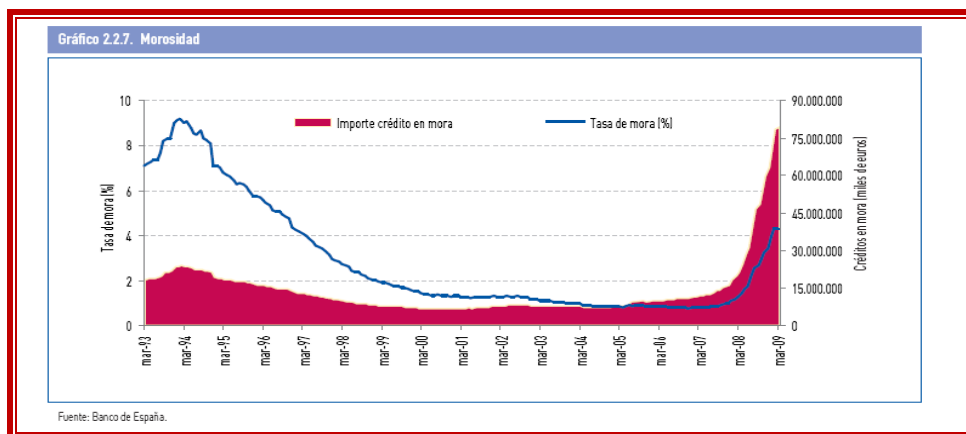
Conforme a último Directorio Central de Empresas disponible, publicado en Agosto de 2008, por el Instituto Nacional de Estadística (INE), DIRCE 2008. Donde se recogen los datos correspondiente a 2007, en España hay un total de 3.419.491 empresas, de las que el 99.9% son Pyme (3.414.779) y el 0,1% restante son grandes empresas (4.712). Un desglose más detallado (tabla 3.1.1) muestra que el 94.1% son microempresas (0-9 asalariados).

Estas cifras de 2007 suponen que 85.958 empresas más que en el año precedente, el 2006, repartidas entre 85.693 PYME y 265 grandes empresas.

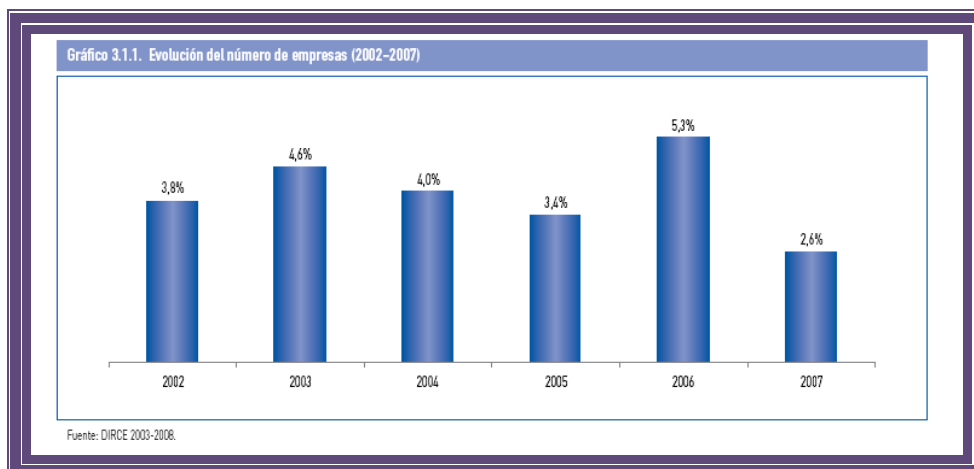
En términos porcentuales, el crecimiento en el número de empresas en 2007 es del 2.6%, se produce una desaceleración en el crecimiento superior a la que se apuntaba en 2004 y 2005 (gráfico 3.1.1), frente a la celeridad de 2006 (5,3%).

En esos dos años, 2004 y 2005, la creación de empresas ha sido positivo, pero a un menor ritmo que los años anteriores, en el 2006 la tasa de creación se acelera, pasando del 3,4% de 2005 al 5,3% de 2006 volviendo a producirse un retroceso en el 2007, con tan solo el 2,6% de incremento.

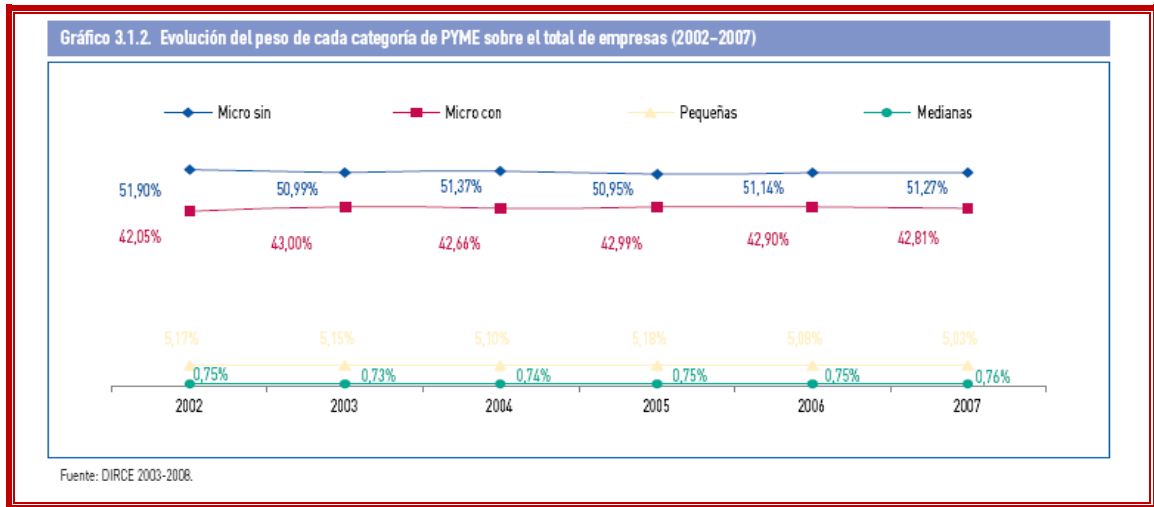
La estructura empresarial no ha experimentado variación entre 2002 y 2007 en cuanto a su composición a su composición principal 99,9% Pyme y 0,1% para grandes empresas. Si se puede apreciar una ligera modificación en lo que representa cada categoría de PYME



Gráfica Nº 8: Sobre la Morosidad de las Pymes



Gráfica Nº 9: Evolución en el Nº de Empresas en la UE



Gráfica Nº 10: Evolución del peso de cada categoría de Pyme sobre el total de empresas

El gráfico 3.1.3, con mayor perspectiva temporal, ilustra el incremento neto anual del número de PYME a lo largo de los últimos 6 años (2002-2007). En él se puede apreciar claramente el fuerte crecimiento, en 2006, en la creación de empresas micro sin asalariados, originando un aumento en las PYME del 59,5%. Sin embargo, en el 48,9%, provocando principalmente por la reducción pequeñas y microempresas con asalariados

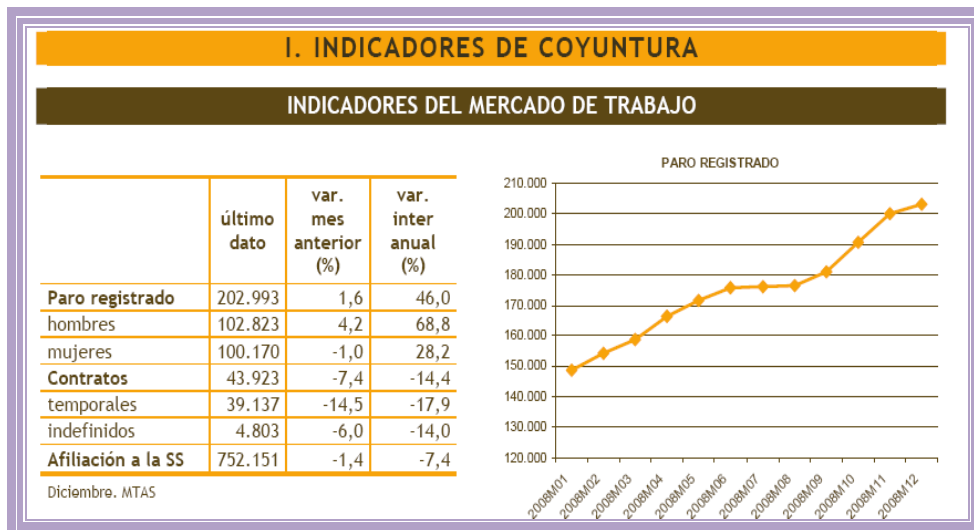


Tabla Nº 8: Indicadores de Coyuntura

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA, DISEÑO Y OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

3.1.-Descripción del Problema

En esta investigación voy a hablar acerca de las estrategias financieras en la PYME, y del cómo puede ayudar su aplicación al desempeño de la empresa, ello lleva consigo una serie de factores que se investigaran para determinar la mejor manera de manejar una PYME en el sentido económico. Muchas veces puede haber una empresa con un buen producto a la venta, y con buenas instalaciones, y tecnología de punta; pero si el área de las finanzas no lleva a cabo un buen papel y no se toman las decisiones correctas, puede haber problemas importantes en la empresa, por ello el principal objetivo de esta investigación es el de explicar la importancia de determinar las estrategias financieras en las PYME. Para ello empezare a definir varios conceptos fundamentales para esta investigación.

El sector inmobiliario es muy amplio. Existe una tendencia a vincular el sector con el mercado residencial, pero hay otros segmentos dentro del mismo como son centros comerciales, industriales, logística, hoteleros, residencias de tercera edad. Tampoco el mercado de obra nueva es el mismo que el mercado de vivienda de segunda mano.

3.2.-Justificación

Desde el punto de vista social la valoración de esta investigación obedece a la valoración social que consiste en la prestación de un doble servicio donde por un lado se gestiona la venta de los chalets, etc, puesto a nuestra disposición a través de un promotor, y por otro lado, nosotros mismo planteamos la posibilidad de efectuar una gestión de alquiler. Claramente se observa que nuestros beneficios surgen de las grandes comisiones recibidas por el servicio dado. También debemos tener en cuenta que mediante el análisis FODA, una gran oportunidad para el negocio en el sector turismo representa el archipiélago tanto por el clima y el entorno ambiental y tecnológico.

El archipiélago canario es la frontera sur de Europa. Tradicionalmente abierto a los mercados africano y latinoamericano, constituye una excelente plataforma comercial para los intercambios norte-sur, integrados como está en las principales rutas del comercio internacional. Su especial posición geoestratégica favorece el asentamiento de centros de operaciones empresariales y financieros, favoreciendo así el trasvase de capitales, la transferencia de tecnología y el intercambio de servicios. Ofreciendo de este modo una magnífica oportunidad de negocios en la que emprendedores como **“Hosting Business Canarias Spain”, S.L** pueda emprender el rumbo de negocios.

3.3.-Objetivos: Una vez localizada la zona o el solar donde se ubicara nuestro proyecto inmobiliario, deberemos efectuar un análisis sobre la situación de la misma y conocer el número de viviendas plurifamiliares y unifamiliares de nueva construcción en el municipio, barrio o zona donde pretendemos promover, construir y vender. El estudio debe incluir una parte referida a la actividad edificatoria de otras empresas promotoras, viviendas tipo, estructura de los precios, dinámica de ventas, apoyos crediticios, etc.

3.3.1.-Los objetivos estratégicos generales:

- La conformación de un tejido y una red empresarial del comercio cohesionada, modernizada y profesionalizada.
- El establecimiento de alianzas a través de la cooperación y la competencia del sector comercial.
- La formación para la incorporación de conocimientos y herramientas de gestión y dirección para adaptarse y afrontar los cambios y retos planteados, profesionalizando así la gestión de los recursos adicionales.

3.3.2.-Objetivos estratégicos operativos:

- Trasladar conocimientos, básicos y útiles, para la formulación de la planificación estratégica de las áreas comerciales, así como cualquier otra información de interés para las empresas del área.
- Fomentar e incrementar el asociacionismo en las áreas comerciales.
- Mejorar la trasmisión de información y comunicación de las asociaciones de empresarios con las empresas del área.
- Fomentar la elaboración de Planes de Revitalización y Dinamización Comercial.
- Proyectar y conseguir mejoras en los servicios comunes y en la configuración urbanística comercial del área de su ámbito.
- Introducir acciones en las áreas comerciales relacionadas con:

La animación y promoción del área,

- La formación dirigida a empresarios y empleados,
- Las nuevas tecnologías,
- La integración socio-turística-cultural,
- La cooperación, la Emprendeduría y otras.
- Fortalecer y potenciar la introducción de los centros comerciales abiertos.
- Reforzar la gestión y distribución comercial frente a las grandes

superficies: Centrales de compras y de servicios.

- Fomentar y mejorar la incorporación de técnicas de seguimiento y evaluación de las actividades que las AA.EE. realizan en el área comercial.
- Seguimiento y evaluación de la revitalización del sector comercial en Gran Canaria, mediante el establecimiento de indicadores que recojan la situación de los objetivos estratégicos operativos del Programa.

3.4.-Diseño y tipo de Investigación

El tipo de investigación de este estudio, es una investigación cualitativa, se considera así según la naturaleza de la información que voy a recoger para responder al problema de investigación. Mientras que si la categorizo según la naturaleza de los objetivos en cuanto al nivel de conocimiento que se desea, se puede decir que es una investigación descriptiva, El método que voy a utilizar para obtener la información necesaria para mi tema será a través de encuestas de expertos de negocios respecto de las pymes y su naturaleza y estructura así como la problemática de la Pyme en la Unión Europea, comparando y analizando la actual situación de las pymes en España así como las estructuras de las medianas y microempresas utilizando los principales datos macroeconómicos de la situación de la Pymes en España.

3.5.-Hipotesis de la Investigación

En este apartado plantearé lo que es la hipótesis de mi investigación, para esto se debe primero que nada determinar qué es una hipótesis. “Una hipótesis es un enunciado o proposición que no se ha probado acerca de un factor o fenómeno que interesa al investigador.” (Malhotra, 2004).

Lo que pretendo comprobar son lo siguiente: **Si las estrategias de gestión correctamente aplicadas en la PYME determinan el éxito de la misma; el rol del director financiero o del encargado cualquiera que sea, de las finanzas de la empresa, es vital para el éxito de la empresa; los principales factores de éxito para la empresa son: el buen manejo de los recursos, el análisis de la competencia, la investigación el desarrollo, la innovación y la viabilidad del mismo.**

3.6.-Metodología de Estudio

Existen diferentes métodos de investigación: la investigación cualitativa y la investigación cuantitativa. En esta investigación que voy a llevar a cabo se puede clasificar como una investigación cualitativa ya que me voy a basar en elementos como lo son: estrategias de gestión, eficiencia, y eficacia de la administración de negocios de una Pyme especializada en la gestión de Renta, Venta y alquiler de viviendas en relación a datos históricos, encuesta de los usuarios o clientes y

mejora de oportunidad de negocios. Se realizará encuestas enfocadas hacia la actitud del cliente a través de las empresas de la hostelería de la región de la CC.AA. de Canarias, orientando dichas cuestiones tal como: la Repercusiones de los elementos del entorno social, político, económico y tecnológico, Fases Mix del producto así como los grados de madurez del mercado.

Para seleccionar a los expertos me voy a vasar en una técnica de muestreo no probabilístico llamado “muestreo por juicio, que es un muestreo por conveniencia en la que los elementos de la población se seleccionan con base en el juicio del investigador, el cual, empleando su juicio o experiencia, elige los elementos que se incluirán en la muestra porque cree que son representativos de la población apropiados”.

En consecuencia la metodología consistirá en investigar las promociones con signos exteriores de venta, mediante la simulación de compra (falso cliente), para determinar la diferencia entre las promociones existentes, ya que cada una de ellas posiblemente tenga diferentes dinámicas, como fecha de inicio de ventas y entrega de llaves e incluso diferencias en productos y precios.

Los datos a recabar y que posteriormente formaran parte de las conclusiones por escrito de nuestro análisis, se determinaran en el siguiente orden:

A) Tipología plurifamiliar (pisos en altura y adosados- pareados)

- Expresar la superficie en metros cuadrados.
- A las promociones que incluyen plaza de garaje y/o trastero, hay que descontar una cantidad en m²., por dichos conceptos.
- En cada promoción se tomara como máximo una plaza de garaje por vivienda.

B) Tipología unifamiliar (Chalets, bungalow)

- Expresar la superficie en metros cuadrados.
- En el cómputo general no se tendrá en cuenta los porches y terrazas.
- Pero si se tendrán en cuenta la plata baja cubierta conectada por ivoescalera con la planta inferior, independientemente de su terminación y desde 1,50 metros de altura, así como la planta semisótano o sótano.
- En el compute de dormitorios, además se consideraran como tal, la planta bajo cubierta o si vistiera un despacho o similar en planta baja.
- Baños. Con bañera, yacusi o plato de ducha.
- La existencia de bodega o sala de juegos en planta semisótano o sótano se computara como una dotación de la vivienda.
- Característica del área objeto de estudio.

En esta etapa de nuestro análisis deberemos obtener datos estadísticos referidos a la población de derecho del municipio o zona objeto de nuestro estudio, que podremos recabar en los propios ayuntamientos, INE o publicaciones tan prestigiosas como el Anuario Estadístico de La Caixa.

En estas fuentes encontraremos datos sobre la evolución experimentada en la zona estudiada durante los últimos 10 años y el crecimiento anualizado medio (nº de habitantes/año y otras coordenadas de interés)

3.7.-Problemas de la administración en la gestión de pymes

El ensayo Macmahon es una declaración clásica del papel de y los desafíos para el liderazgo en el gobierno departamental. Los jefes de departamento, afirmó, debe ser habilitado para tratar las cuestiones de la política, para promover la coordinación dentro de sus departamentos y con otros componentes del gobierno, y para liberar a los miembros las energías de las unidades operativas (es decir, las agencias y otros organismos de línea) en sus departamentos. Se concentró particularmente en el análisis del tipo de personal asistencia que los jefes de departamento tendrán que lograr estos objetivos.

Reconoció, por supuesto, que los tres objetivos, como así como las responsabilidades que conllevan, competir con entre sí por la atención de los jefes de departamento. Su objetivo era recomendar una estructura organizativa para los departamentos y proponer un modo de oficinas de personal de los secretarios que facilitaría el logro de un equilibrio adecuado entre estas demandas divergentes.

Para ello, instó a la creación de dos tipos de los órganos de apoyo de cada secretaria. Uno de ellos era "un cuerpo flexible de ayudantes, libre de la responsabilidad de rutina "a quien le asesorará y asistirá a cada secretario de formular políticas. Su posición sería "informativo y de asesoramiento" (1937b, 9), y ellos no tienen control.

CAPÍTULO IV: INVESTIGACIÓN DESARROLLO E INNOVACIÓN (I+D+i)

4.1.-Definición de Pyme para proyectos I+D+i

La **innovación de proyectos I+D+i** (investigación, desarrollo e innovación) es uno de los temas que más interés está despertando en todos los ámbitos de actuación, desde la literatura hasta en el mundo político. Esto viene marcado, no como cabría esperar por una moda (o una moda pasajera) sino porque es evidente que la I+D+i es una variable estratégica para todo tipo de organizaciones, y es determinante para la obtención de ventajas competitivas dentro del entorno

sumamente complejo, turbulento, competitivo e inestable que caracteriza la situación actual.

Dentro del acrónimo I+D+i entran diversos tipos de conceptos, con diversas definiciones e implicaciones incluso desde el punto de vista financiero.

La investigación y el desarrollo experimental (I+D) comprenden el trabajo creativo llevado a cabo de forma sistemática para incrementar el volumen de conocimientos, incluido el conocimiento del hombre, la cultura y la sociedad, y el uso de esos conocimientos para crear nuevas aplicaciones.

El término I+D engloba tres actividades: investigación básica, investigación aplicada y desarrollo experimental. La investigación básica consiste en trabajos experimentales o teóricos que se emprenden principalmente para obtener nuevos conocimientos acerca de los fundamentos de los fenómenos y hechos observables, sin pensar en darles ninguna aplicación o utilización determinada.

La investigación aplicada consiste también en trabajos originales realizados para adquirir nuevos conocimientos; sin embargo, está dirigida fundamentalmente hacia un objetivo práctico específico. El desarrollo experimental consiste en trabajos sistemáticos que aprovechan los conocimientos existentes obtenidos de la investigación y/o la experiencia práctica, y está dirigido a la producción de nuevos materiales, productos o dispositivos; a la puesta en marcha de nuevos procesos, sistemas y servicios, o a la mejora sustancial de los ya existentes. La I+D engloba tanto la I+D formal realizada en los departamentos de I+D así como la I+D informal u ocasional realizada en otros departamentos. Podemos decir que innovar es la transformación de ideas en procesos, productos o servicios de forma que logremos su puesta en valor en el mercado. Podemos decir que innovación es sinónimo de cambio.^{85, 93,94}

Por lo tanto, el proceso de innovación es susceptible de ser realizado en cualquier organización, independiente de su dimensión o actividad.

No obstante y por simplicidad denominaremos al conjunto de factores de la I+D+i con un acrónimo común innovación. Esto no quiere decir que nos olvidemos de la investigación y el desarrollo, sino que el conjunto de los tres elementos los englobamos en el último concepto.

La innovación es uno de los principales factores de la transformación económica y social que están experimentando las organizaciones. La innovación es considerada hoy en día como uno de los factores básicos de desarrollo en los países avanzados. La innovación sólo consiste en la incorporación de tecnología, sino que ha de ir más allá, ayudando a prever las necesidades de los mercados y a la detección de nuevos productos, procesos y servicios de más calidad, de forma que la competitividad de las empresas se vea fortalecida frente a las nuevas estructuras de mercados globalizados.

Estas estructuras, productos, en fin, cambios son el punto de partida que con el objetivo de conseguir una mayor productividad, utilizan la innovación para realizar

este cambio radical, aspirando a liderar la innovación. Este cambio nos hace establecer unos factores críticos de éxito: la tecnología, el conocimiento, la formación y el capital intelectual, pasando de un modelo económico basado en la mano de obra y en el capital a un modelo basado en el conocimiento.

La innovación es intrínseca al ser humano: somos creadores y nos gusta experimentar. Lo que ocurre es que la mayor parte de las veces no somos conscientes de esta innovación y pasa desapercibida, perdiendo la oportunidad de diferenciación frente a la competencia o haciendo de nuestra mejora un cambio que nos mejore en el visión del mercado.

A nivel práctico, una de las principales diferencias entre los tres conceptos está en el riesgo técnico y/o cercanía al mercado: la investigación cubriría las etapas de mayor riesgo, más alejadas del mercado (generación de conocimiento nuevo sin una aplicación directa e inmediata); la innovación se refiere a actividades próximas al mercado, con riesgo técnico bajo (mejoras sobre productos, servicios o procesos ya existentes con una aplicación e incorporación directa al mercado); y el desarrollo cubriría etapas intermedias, con riesgo técnico intermedio, proyectos no muy próximos al mercado, donde se parte de conocimiento generado en la investigación, o ya existente, y se conciben nuevos productos, servicios o procesos

4.2.- Solicitud de ayudas para los Proyectos de I+D+i: Crédito ICO

La innovación es la chispa que hace que las empresas estén muy bien. No es sólo invención, sino también un estilo de comportamiento de las empresas a gusto con las nuevas ideas y riesgo. Las empresas que saben cómo innovar no necesariamente tiran el dinero en I + D en su lugar, cultivan un nuevo estilo de comportamiento de las empresas que se sienta cómodo con las nuevas ideas, cambio, riesgo e incluso el fracaso, de acuerdo con "Las empresas más admiradas de América" por fortuna, 3 de marzo de 1997. José V. Anderson ha definido la creatividad como "nada más que ir más allá de los límites actuales, si esos son los límites de la tecnología, los conocimientos, las prácticas actuales, las normas sociales o creencias. **La creatividad no es más que ver y actuar en nuevas relaciones lo que les trae a la vida.** Si bien hay muchas definiciones de la innovación, que se define muy sencillamente: el uso de la creatividad para agregar valor. El valor puede ser económico, social, psicológico o estético. La creatividad no es un rasgo de la personalidad a disposición de unos pocos. La investigación ha demostrado todo el mundo tiene un poco de creatividad, pero ha sido sofocado por el pensamiento de Freud de que el arte y la creatividad se asocian con enfermedades mentales y el énfasis en el materialismo científico y el pensamiento analítico.^{93, 94}

Hay 120 aspectos diferentes, especiales, y medible de pensamiento creativo que todo distinguir a los humanos de otras especies. Estas facultades creativas de gran alcance han sido, y seguirá siendo, fundamental para que la humanidad para

adaptarse a los cambios en situaciones, ambientes y sistemas. Los numerosos estudios de pensamiento creativo han establecido firmemente que los individuos que exhiben mayor que las puntuaciones medias en el pensamiento creativo también presentan mayor que las puntuaciones medias en las zonas, por supuesto, de salud mental emocional de la instrucción se aplica la imaginación producen aumentos significativos en los rasgos de personalidad como la confianza, la autoconfianza, persuasión, iniciativa y capacidad de persuasión, iniciativa y liderazgo. El reto es crear un entorno que poner de manifiesto la creatividad de todos y todas aquellas personas que han demostrado creatividad aún más creativo. Lo social puede afectar definitivamente la motivación intrínseca. Un estudio ha identificado seis factores ambientales de los estimulantes de la creatividad (libertad, desafío positivo, el fomento de supervisión, apoya el trabajo en grupo, el fomento de organización y recursos suficientes) y dos obstáculos ambientales para la creatividad (obstáculos de organización y la presión excesiva carga de trabajo) Un entorno creativo requiere algo más que ofrecer recompensas intrínsecas. Se requiere un replanteamiento de los diseños de la organización. Hemos hecho las organizaciones en forma mecánica newtoniana modelos poniendo las responsabilidades en las funciones y las personas en roles con fronteras seguras y un sentido de control. El modelo newtoniano del mundo se caracteriza por el reduccionismo, el determinismo, la previsibilidad, equilibrio y control.

En el mismo BOC del 31 de Agosto, se anunció **otra convocatoria** para optar a subvenciones destinadas a la realización de actuaciones de apoyo a la **seguridad industrial por un importe de 300.000 euros** que seguramente será del interés de las pequeñas empresas industriales a las que está dirigida esta convocatoria. En este caso es una iniciativa de Estrategia de Desarrollo Industrial de Canarias (EDIC) y tiene como objetivo el aumento del número de **microempresas industriales** que se acogen a medidas de protección y seguridad industrial, la reducción de emisiones contaminantes y el ahorro energético e hídrico.

4.3.-Que es innovación conceptos de investigación, desarrollo e innovación?

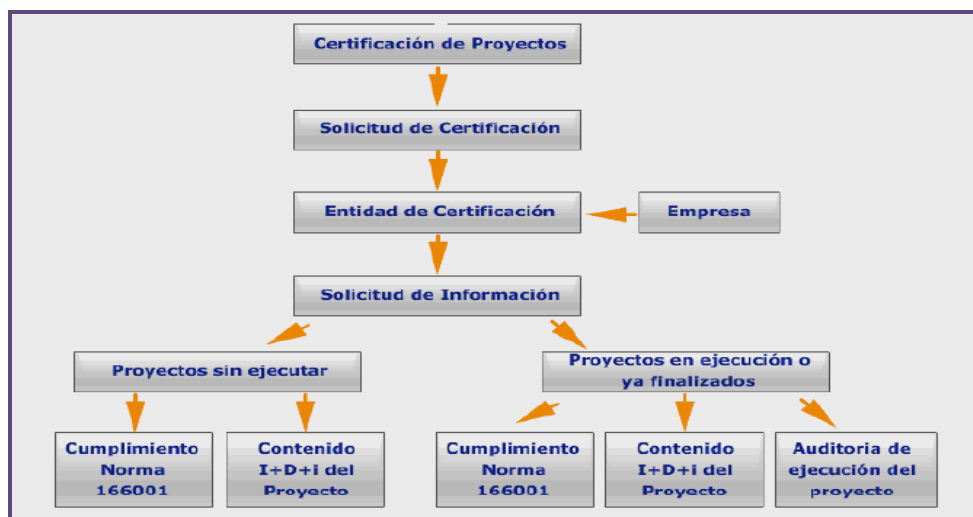
No existe una definición unificada para los conceptos de investigación, desarrollo e innovación, de manera que estas definiciones pueden variar en algunos matices en función del organismo que las utilice.

De entre las diversas fuentes en las que se establecen estas definiciones destaca el marco de la comunidad Europea que a su vez se encuentra alineado con las definiciones establecidas en el Manual de referencia sobre innovación, el Manual de Oslo. Las definiciones recogidas por el Marco Comunitario son las siguientes:

- **Investigación**: actividades cuyo objetivo es la adquisición de nuevos conocimientos que puedan resultar de utilidad para la creación de nuevos

productos, procesos o servicios o contribuir a mejorar considerablemente los ya existentes

- **Desarrollo:** adquisición, combinación, configuración y empleo de conocimientos y técnicas ya existentes, de índole científica, tecnológica, empresarial o de otro tipo, con vistas a la elaboración de planes y estructuras o diseños de productos, procesos o servicios nuevos, modificados o mejorados. Se incluye la elaboración de proyectos, diseños, planos y demás tipos de documentación siempre y cuando no vaya destinada a usos comerciales, así como el desarrollo de prototipos y proyectos piloto. El desarrollo experimental no incluye las modificaciones habituales o periódicas efectuadas en los productos, líneas de producción, procesos de fabricación, servicios existentes y otras actividades en curso, aún cuando dichas modificaciones puedan representar mejoras.
- **Innovación:** aplicación de un método de producción o suministro nuevo o significativamente mejorado, incluyendo cambios significativos en cuanto a técnicas, equipos y/o programas informáticos (innovación tecnológica y en materia de procesos), aplicación de nuevos métodos organizativos a las prácticas comerciales (innovación comercial), la organización del centro de trabajo o las relaciones exteriores de la empresa (innovación en materia de organización), etc.^{107,108}



*The European commission's also make this point in Investing in Research: An action Plan for Europe (ICOM 2003) 225 final, (adopted 30 April 2003)

*Prosperity for All: The Strategy, DTI 2003, <http://www.dti.gov.uk/about/strategy>

La definición de PYME que se emplea a estos efectos suele ser la que figura en la Recomendación de la Comisión 2003/361/CE, de 6 de mayo de 2003. Según esta Recomendación, la categoría de microempresas, pequeñas y medianas empresas (PYME) está constituida por las empresas que ocupan a menos de 250 personas y cuyo volumen de negocios anual no excede de 50 millones de euros o cuyo balance general anual no excede de 43 millones de euros. Dentro de esta categoría de PYME, se define:

- Pequeña empresa como la que ocupa a menos de 50 personas y cuyo volumen de negocios anual o cuyo balance general anual no supera los 10 millones de euros.
- Microempresa como la que ocupa a menos de 10 personas y cuyo volumen de negocio anual o cuyo balance general anual no supera los 2 millones de euros.

Cabe destacar que, en algunas convocatorias de ayudas para proyectos de I+D+i del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, se establece que la participación de microempresas debe ser siempre en cooperación con otra empresa o entidad de I+D+i (Universidad, Centro Tecnológico y similares), no pudiendo presentarse una microempresa como única participante de un proyecto de I+D+i.

Las definiciones anteriores se aplican a las empresas autónomas, es decir aquellas que no están ni asociadas ni vinculadas a otras. Si la empresa está asociada o vinculada a otras, las anteriores definiciones aplican con carácter general pero extendido, a partir de ciertos porcentajes de participación, a las empresas relacionadas.

4.4.- Ayuda que favorezcan la participación de Pymes en proyectos de I+D+i a nivel Internacional

Existen dos líneas principales de financiación de los gastos en los que incurre una empresa debido a la preparación de una propuesta de proyecto de I+D a Programas Internacionales:

Ayudas CDTI a la preparación de propuestas (APC+): es una ayuda dirigida únicamente a empresas que participen en propuestas del Programa Marco, que consiste en un anticipo a interés 0 por un importe mínimo de 12.000 euros que únicamente se debe devolver en caso de que el proyecto sea aprobado por la Comisión Europea.

Ayudas de Comunidades Autónomas: en función de las Comunidades Autónomas, los organismos encargados de la promoción de la participación de empresas en proyectos internacionales, apoyan mediante subvenciones la participación en propuestas no sólo del Programa Marco sino también de proyectos EKA y bilaterales.

Por otra parte, para la preparación de memorias de proyecto para el Séptimo Programa Marco se puede buscar apoyo en el Programa Tecnoeuropa (gestionado por CDTI) a través de sus Unidades de Innovación Internacional (UIIs) y del Servicio de Bonos Tecnológicos.

4.5.- Factores para Integrar el Diseño como Factor Estratégico Empresarial

Toda empresa puede realizar en un momento dado proyectos de diseño que resulten más o menos satisfactorios y beneficiosos. No obstante, aquellas entidades que quieran incorporar el diseño como una parte más de la estrategia empresarial para poder extraer del mismo todas las ventajas competitivas que puede aportar en todos los aspectos (producto, comunicación, servicio, etc.) deberán tener en cuenta que hay algunas variables que influirán en que esta integración sea efectiva o no, como por ejemplo:

- **Implicación de la dirección.** La apuesta por el diseño debe venir desde la cúpula de la organización. No puede ser decisión ni competencia de sólo un departamento o área dentro de la empresa.
- **Integración desde el principio.** El diseño no puede aportar todo su valor si no participa desde el principio del proceso de creación de un nuevo producto o servicio.
- **Coherencia global.** El mejor diseño no puede hacer nada por la empresa si no se toman las decisiones adecuadas en todos los demás aspectos de la dirección: marketing, producción, etc.

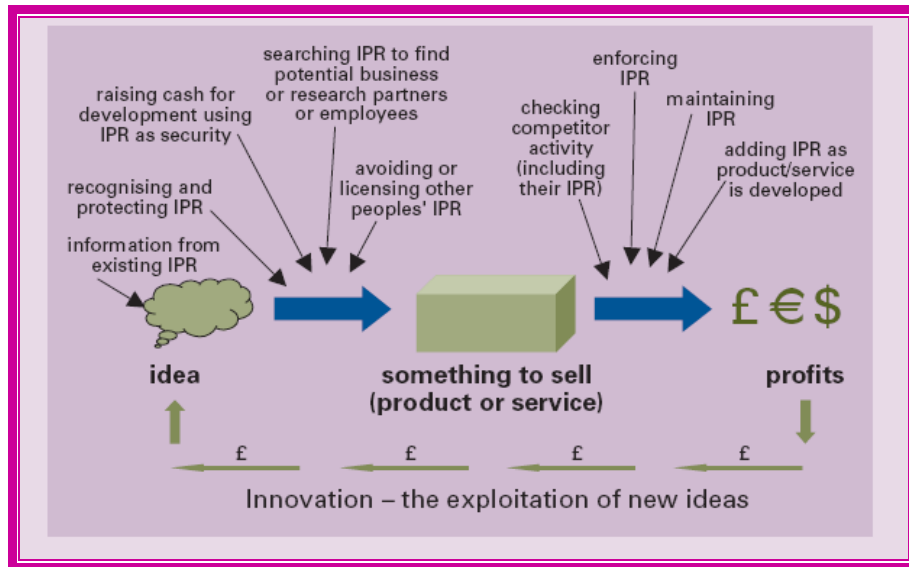
4.6.- Influencia del Gobierno en la Política de la innovación

Últimamente la innovación depende del conocimiento, habilidad, destreza y creatividad de estos trabajos en negocios. Pero los gobiernos tienen un importante rol en la creación de los derechos para el desarrollo de la innovación, este esquema las fases de los principales mecanismos y canales a través del gobierno a varios niveles y su influencia en innovación de negocios.

Los gobiernos tienen alrededor de las fundaciones impulsan la innovación y la economía en Áreas de Política Macro-económica, Política fiscal, política de competición y educación y habilidades.

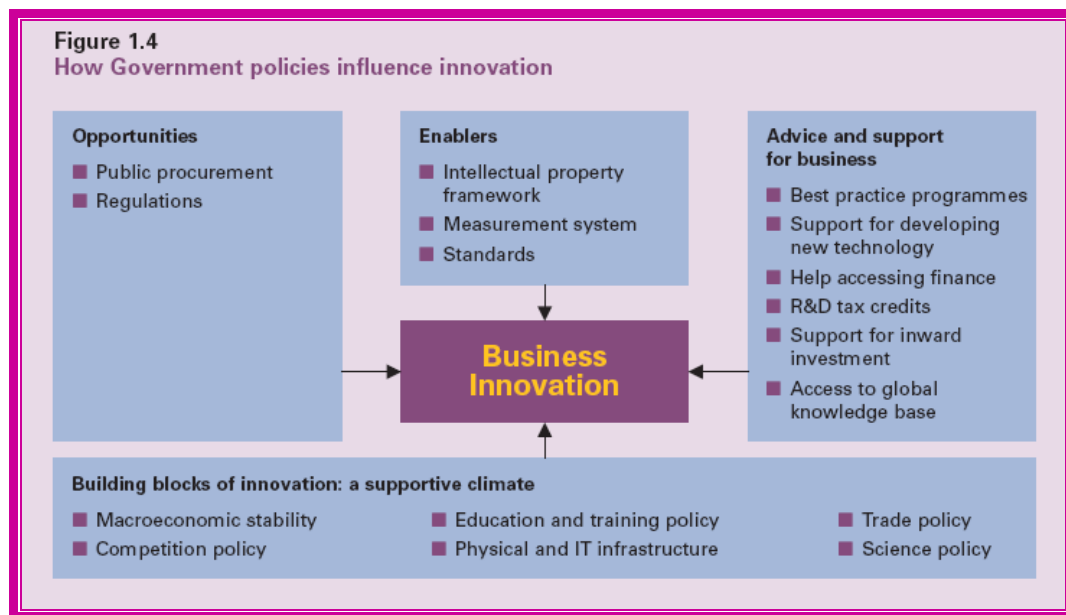
La política y programas afectan la innovación son determinada por una variedad de niveles. En algunos, el rol del gobierno de UK está influenciado por el desarrollo a nivel de la Unión Europea a escala global. Mucha de esta política en el reporte cubre la totalidad. Pero aspecto significativo en la agenda de la política de innovación en el Norte Irlanda, Gales, Escocia son responsables del desarrollo de

la Administración. En Inglaterra las Agencias Regionales del Desarrollo juegan un papel importante en la política de innovación, tal es así que las compañías innovadoras son tiene una alta performance



Esquema Nº 10: La explotación de nuevas ideas

Este esquema representa el Proyecto Standard que remueve la barrera de Innovación sobre los derechos de propiedad intelectual.



Esquema Nº 11: Influencia de los Gobiernos en la Política de la Innovación

4.7.-Características Generales de la Línea ICO PYME 2005

Con la Línea ICO PYME 2006, el Instituto de Crédito Oficial apoya y financia, en condiciones preferentes, el desarrollo de proyectos de inversión de las pequeñas y medianas empresas españolas. Recursos disponibles: Esta línea pone a disposición de las PYME 7.000 millones de euros procedentes de fondos del ICO.

Vigencia: Desde la fecha de firma hasta el 31 de diciembre de 2006 o hasta la finalización de fondos.¹¹¹

Beneficiarios:

Pequeñas y medianas empresas, que según definición adoptada por la Comisión Europea, en vigor desde el 1 de enero de 2005, cumplan los siguientes requisitos:

- MICROEMPRESAS: de 1 a 9 empleados
- Volumen de negocio anual y/o cifra de balance general no superior a 2 millones de euros
- No estar participada en un 25% o más por empresa o conjunto de empresas que no cumplan los criterios antes citados
- PYME: de 10 a 249 empleados
- Volumen de negocio anual no superior a 50 millones de euros y/o cifra de balance general no superior a 43 millones de euros
- No estar participada en un 25% o más por empresa o conjunto de empresas que no cumplan los criterios antes citados.

Alternativas de Financiación

Inversiones financiables:

Activos fijos nuevos. Entre los requisitos previos para considerar financiable un proyecto de inversión, deberán cumplirse los siguientes límites:

- Si el proyecto presentado incluye inversión inmobiliaria, esta no será superior al 80% del importe de la inversión total a financiar.
- Si el proyecto incluye inversión en activos inmateriales “tecnológicos”, destinados a la innovación o modernización tecnológica de las PYME, tales como redes de uso local, programas informáticos o páginas web, no estará sujeta a limitación.
- Si el proyecto presentado incluye inversión en activos inmateriales “no tecnológicos”, tales como concesiones, licencias, franquicias, traspasos y otros similares contemplados por el Plan General Contable, no será superior al 50% de la inversión total a financiar.
- Las partidas de activo material no están sujetas a limitación.

- Se financian los gastos de constitución y primer establecimiento en empresas de nueva creación (antigüedad a partir de 1 de julio de 2005).

En cualquier caso, se excluyen las refinanciaciones, los activos financieros y los impuestos ligados a la inversión.

Inversión máxima: El importe máximo financiable será del 80% del proyecto de inversión neto para las microempresas y hasta el 70% para el resto de las PYME, de acuerdo con las definiciones antes citadas.

Plazo de amortización:

El empresario puede elegir entre:

- 3 años, sin carencia
- 5 años, sin carencia o con un período de carencia de 1 año
- 7 años, sin carencia o con un período de carencia de 2 años
- 10 años, sin carencia, exclusivamente para el componente inmobiliario de la inversión

Importe máximo de financiación por beneficiario:

El importe máximo de financiación será de 1,5 millones de euros por beneficiario y año, ya sea en una única operación o en varias.

Tipo de interés:

El empresario puede optar entre:

- Tipo Fijo: según referencia ICO más 0,5 puntos porcentuales.
- Tipo Variable: referenciado a EURIBOR a 6 meses más 0,5 puntos porcentuales

El ICO pone en marcha la Línea ICO Emprendedores, con el objetivo de financiar, en condiciones preferentes, la creación de nuevas empresas o de nuevas actividades profesionales. De esta forma contribuye al desarrollo del tejido empresarial de nuestro país.

Recursos disponibles: Esta línea tiene una dotación de 50 millones de euros

Vigencia: Desde la fecha de firma hasta el 31 de diciembre de 2006 o hasta la finalización de fondos.

Beneficiarios: A efectos de lo previsto en esta línea de financiación, se considerará empresa nueva (o nueva actividad en el caso de profesionales) aquella que cumpla los requisitos siguientes:

- Haber sido constituida a partir del 1 de julio de 2005
- No tener más de 49 trabajadores a 31 de diciembre de 2005, cumpliendo el resto de requisitos de Pyme establecidos por la definición de la UE, en cuanto a facturación y balance.

- No pertenecer a un grupo empresarial o económico, ni consolidar cuentas anuales.

Modalidad del contrato: Préstamo o leasing

Inversiones financiables: Activos fijos nuevos, con las limitaciones establecidas para activos inmobiliarios y activos inmateriales “no tecnológicos”.

Entre los requisitos previos para considerar financiable un proyecto de inversión, deberán cumplirse los siguientes límites:

- Sin limitación en activos materiales
- Sin limitación en activos inmateriales “tecnológicos”, es decir, destinados a la innovación o modernización tecnológica de la empresa.
- En caso de activos inmateriales “no tecnológicos”, tales como concesiones, licencias, franquicias, traspasos y otros así contemplados por el Plan General Contable, se someterán al límite del 50% de inmaterial
- Se incluyen como inversión financiable, los gastos de constitución (grupo 200 del PGC) y primer establecimiento (grupo 201 del PGC) con el límite del 10% de la inversión total a financiar.

En cualquier caso, se excluyen las refinanciaciones, los activos financieros y los impuestos ligados a la inversión.

4.8.-Antecedentes de la línea ICO PYME

El Instituto de Crédito Oficial, vuelve a poner en marcha su Línea de Financiación para pequeñas y medianas empresas, destinada a la concesión de préstamos para financiar inversiones en activos fijos productivos. Desde la puesta en marcha de esta línea de financiación en 1993, además de mejorar sus condiciones financieras, el ICO ha concentrado sus esfuerzos en aumentar los fondos de la misma y el número de proyectos financiados. Así se ha pasado de los 904,93 millones de euros dispuestos en 1993 hasta los 7.000 millones con los que cuenta la línea en 2006. En este sentido, cabe destacar que la dotación de la línea para este ejercicio ha experimentado un incremento de un 75% con respecto a 2005.

El Ministerio de Economía y Hacienda, a través de esta Línea de Financiación del ICO, apoya la creación de riqueza y generación de empleos, así como la modernización del tejido empresarial español, mejorando la competitividad de las empresas españolas.¹⁰⁷

Desde la creación de la Línea ICO PYME en mayo de 1993 hasta el 31 de diciembre de 2005, el Instituto ha concedido préstamos a través de la Línea ICO PYME para financiar 429.083 proyectos realizados por pequeñas y medianas empresas por un importe global de 27.354 millones de euros, que han sido destinados a financiar inversiones por valor de 53.299 millones de euros, y que han impulsado la creación y consolidación de más de 739.000 puestos de trabajo.⁸⁴

FACTORES DETERMINANTES EN EL ÉXITO DE LA LÍNEA ICO PYME

Generalidad: Se trata de una línea que llega a todos los sectores productivos y a todas las zonas geográficas, según su demanda específica.

Accesibilidad: Por su tramitación a través de las entidades de crédito habituales, dentro del entorno empresarial propio del beneficiario.

Simplicidad en la tramitación: Inexistencia de trámites complejos ni especiales, además de la facilidad que confiere la existencia de una amplia red de sucursales de las entidades colaboradoras en todo el país.

Colaboración con las entidades de crédito: Las entidades han asumido eficazmente la tramitación de operaciones ICO, pudiendo hablar de una "cultura ICO" en las entidades colaboradoras. En el año 2005 suscribieron Convenio 70 entidades de crédito.

Lago plazo y tipo de interés preferencial: Plazos de hasta 10 años y tipos de interés, al menos, 2 puntos porcentuales por debajo de la oferta bancaria a la que acceden habitualmente las PYME

CAPÍTULO V: EL ANÁLISIS DEL MERCADO

5.1.-El proceso de análisis de las oportunidades de mercado

La incógnita más importante a la hora de iniciar un nuevo negocio radica en la identificación del mercado que se pretende atender y en la cuantificación del mismo.

Es decir, se trata de saber quiénes son nuestros clientes y qué cantidad de productos van a demandar o comprar. La idea que subyace en este planteamiento es la de analizar y evaluar la oportunidad de mercado que ha sido descubierta y que hace factible la creación de un nuevo negocio o empresa para aprovecharla. El análisis y evaluación de esa oportunidad puede ser sistematizada a través de un proceso denominado "análisis de oportunidades de mercado" (AOM).

Para facilitar la descripción de ese proceso vamos a apoyarnos en un ejemplo ilustrativo:

El caso de la empresa FITUNA. Supongamos que tres jóvenes andaluces, Pedro, Pablo y José, deciden crear un negocio dedicado a la comercialización de productos fitosanitarios. Durante una de las conversaciones iniciales que mantienen, se pone de manifiesto la necesidad de identificar a quién se va a

vender estos productos. Pablo considera que las explotaciones agrarias son, con independencia del cultivo al que estén dedicadas, los clientes genéricos de estos productos. Sin embargo, José manifiesta sus dudas sobre este particular, ya que entiende que dirigirse de forma global a todo tipo de explotación requeriría una inversión muy elevada. Y ello, porque obligaría a disponer de una gran variedad de productos fitosanitarios (para atender la gran diversidad de cultivos), un número elevado de empleados, muchos almacenes, medios de transporte cuantiosos, etc.

En la misma línea de José, Pedro sugiere la posibilidad de centrarse y especializarse en el olivo, ya que en Andalucía este es el cultivo más importante. Para apoyar esta idea, Pedro señala que, en el nuevo contexto de la Unión Europea, en el que las ayudas tienden a reducirse, el agricultor se ve forzado a obtener mayor productividad de cada árbol para mantener su nivel de ingresos. Y, en esta situación, el empleo de productos fitosanitarios tenderá a incrementarse, ya que los árboles sanos ofrecen una mayor y mejor producción.

Como ya se ha señalado, la creación de un nuevo negocio o empresa obedece a la voluntad de aprovechar una oportunidad descubierta en el mercado. Pero ¿cómo se descubre esa oportunidad y se evalúa su potencial? Las respuestas a estos interrogantes se encuentran sin duda en lo que se denomina "proceso de análisis de oportunidades de mercado" (AOM).

El AOM permite estudiar las posibilidades reales de transformar las ventas potenciales (oportunidad de mercado) en ventas reales, haciendo posible valorar si la inversión que estamos dispuestos a realizar en el nuevo negocio será rentable. El proceso que supone el AOM puede resumirse en las siguientes etapas:

1º. **La definición del mercado relevante.** En esta etapa se trata de definir el mercado la categoría de mercado, que supone la oportunidad descubierta, lo cual supone dar respuesta a tres cuestiones:

a) La identificación de los límites del mercado, cuyo objeto es el de definir el área o ámbito relevante del mercado y facilitar así la identificación del tipo o categoría de producto que puede servir a ese mercado. Tal delimitación hace posible, a su vez, la identificación de los clientes potenciales, la identificación de la competencia que opera en ese mercado y, por supuesto, nos va a orientar en la tarea de medir el tamaño de ese mercado, es decir, en la estimación de la demanda que en el mismo se manifiesta.

b) La caracterización del mercado: una vez que sabemos en qué mercado vamos a operar, se trata ahora de estudiar si sus características son las adecuadas para arriesgarnos a invertir en él. Las características ideales podrían ser, entre otras, las siguientes: facilidad para entrar, crecimiento sostenido de la demanda, competencia débil, bajo nivel de inversión para entrar, facilidad para conseguir e incrementar la cuota de mercado, plazo corto para amortizar y rentabilizar la

inversión, etc. Obviamente se están señalando condiciones ideales, y no necesariamente tienen que presentarse todas estas características para que estemos ante una buena oportunidad.

c) La estimación de la demanda global del mercado: el conocimiento de la demanda global del mercado constituye una primera medida de la importancia de la oportunidad que hemos descubierto. Apoyándonos en este conocimiento, debemos de ser capaces de estimar las ventas de la empresa, es decir, qué parte de la demanda de ese mercado es capaz de ocupar nuestra futura empresa, teniendo en cuenta la casi segura existencia de competidores ya establecidos o que pueden entrar en el futuro.

2º. **La consideración del entorno.** La identificación del mercado relevante facilita la visualización del entorno, que puede afectar e influir en el mercado considerado.

Ese entorno viene caracterizado por factores o tendencias que, en gran parte, escapan al control de la empresa y pueden afectarla positiva o negativamente. Estos factores son de naturaleza económica, tecnológica, demográfica, sociocultural, política o jurídica.

Por ejemplo, en el caso de FITUNA, la nueva política comunitaria sobre el olivo que reduce el nivel de ayudas, sin duda va a afectar al sector del olivar impulsándolo a ser menos dependiente de las ayudas o subvenciones y más productivo. En este sentido, el consumo de productos fitosanitarios tenderá a incrementarse, ya que los árboles sanos producen más. En definitiva, el cambio de la política comunitaria puede constituir una buena oportunidad para los jóvenes emprendedores de FITUNA. La empresa deberá conocer los factores del entorno que le son relevantes y evaluar en qué medida le pueden afectar.

3º. **La apreciación de los clientes.** El establecimiento de los límites del mercado va a permitirnos también identificar quiénes son los clientes potenciales a los que pretendemos servir. Y esa identificación será la base para profundizar en el estudio de éstos, poner de manifiesto cuáles son sus necesidades específicas y detectar, en su caso, si están bien satisfechas o, por el contrario, no están siendo atendidas por los productos y proveedores existentes. El análisis de los clientes potenciales debe ir orientado también hacia el conocimiento de sus características socio-demográficas, de su comportamiento de compra (dónde compran, por qué compran, cuándo, con qué frecuencia, etc.), de los beneficios o ventajas que buscan en los productos, etc. Es evidente que este conocimiento será de gran utilidad para orientar el diseño de la oferta de la empresa. Será también importante analizar si el mercado es homogéneo, es decir, si está formado por clientes que tienen gustos y comportamiento muy similares o, por el contrario, presentan diferencias en sus comportamientos y deseos. En este último caso, será interesante también identificar los diferentes grupos o segmentos del mercado y

analizar cuál puede ser más atractivo para la empresa. La elección de uno o varios segmentos del mercado por parte de la empresa determinará su mercado-meta.

4º. La apreciación de la competencia. Es muy improbable que la empresa se encuentre sola en un mercado. Lo más frecuente es que encuentre competidores ya establecidos que están atendiendo el mercado identificado. En el contexto de la valoración de la oportunidad descubierta es obligado analizar a los competidores y evaluar qué parte o cuota de mercado podremos conquistar teniendo en cuenta que ellos luchan por los mismos clientes.

5º. El pronóstico o previsión de las ventas. El análisis de la oportunidad descubierta se concreta en gran parte cuando somos capaces de hacer una estimación del nivel de ventas que podemos lograr en el mercado-meta seleccionado, teniendo en cuenta la demanda global y la presencia de los competidores. Para llevar a cabo este pronóstico o previsión de las ventas deberemos concretar aspectos tales como: producto para el que se hace la previsión, período de tiempo en que se hace el pronóstico (un mes, un trimestre, un año...), área geográfica, segmento del mercado considerado, etc. A la luz de la información recogida en las fases del proceso descrito, estaremos en condiciones de hacer una evaluación global del atractivo de la oportunidad descubierta y, según el resultado, orientar la decisión sobre si crear o no.

5.2.-La identificación del mercado de referencia

Tal y como hemos podido observar en los párrafos anteriores, y desde el punto de vista de la problemática comercial de cualquier empresa, la cuestión que han planteado los jóvenes del *ejemplo* de FITUNA constituye el problema inicial y prioritario de cualquier nuevo negocio. Se trata, en definitiva, de identificar el mercado relevante y, de forma más específica, a los clientes a los que vamos a servir. Es decir, se trata de decidir entre atender a un colectivo de clientes potenciales amplio o especializarnos en una parte del mismo. Esta decisión, que como hemos indicado va a hacer posible la identificación del mercado de la futura empresa, afectará al diseño de la oferta, cuestión que abordaremos en el módulo 4. Pero, ¿cómo identificamos el mercado de referencia? La respuesta a este interrogante requiere abordar nuevos conceptos.

La delimitación del mercado de referencia debe hacerse desde la perspectiva del cliente, es decir, desde la consideración expresa de la necesidad que se pretende satisfacer a un grupo determinado. Pero hay que tener en cuenta siempre que esa necesidad puede ser atendida por otros productos alternativos que ofrece el mercado. A la luz de este argumento, es posible definir tres dimensiones en las que podemos apoyar la identificación del mercado; son las siguientes:

- 1) El servicio básico que presta el producto con el fin de atender una necesidad, y que denominaremos "función básica"

- 2) Las "tecnologías" que pueden ser utilizadas para atender o prestar esa función básica.
- 3) Los diferentes grupos de clientes o compradores que integran el conjunto total del mercado.

Utilizando estos tres criterios como ejes de un espacio tridimensional, podemos representar, tal y como se recoge en la figura 1, el caso que afecta a la empresa *FITUNA*.¹¹⁵

Apoyándonos en la figura anterior, podemos definir tres nuevos conceptos que nos ayudarán a identificar el mercado de referencia: Concepto de mercado: definido por la presencia de un conjunto de tecnologías (tratamientos fitosanitarios, tratamientos ecológicos, etc.) con una función básica determinada (necesidad de combatir plagas y enfermedades de los cultivos) y con un grupo determinado de clientes (plantaciones de olivos).

Concepto de industria: viene definida a partir de una tecnología determinada (tratamientos con productos fitosanitarios), que puede atender una o varias funciones básicas (combatir hongos, combatir parásitos, etc.) para diversos grupos de clientes (plantaciones de olivar, plantaciones de coníferas, cultivos herbáceos, hortalizas, etc.).

Concepto de producto-mercado: delimitado por la unión de una función básica (combatir todo tipo de plagas y enfermedades), una tecnología (tratamiento con productos fitosanitarios) y un grupo determinado de clientes (las plantaciones de olivos).

En este marco, la idea de mercado está asociada con el concepto de necesidad de un grupo determinado de clientes, que es atendido por el conjunto de empresas que compiten entre sí con diferentes tecnologías. Por ejemplo, la necesidad de los agricultores de evitar plagas y enfermedades en sus cultivos para obtener un mayor rendimiento delimita un mercado que puede ser atendido con diferentes tecnologías, tales como los productos fitosanitarios, o con tratamientos ecológicos o naturales. Obviamente, los productos que ofrecen las empresas a este mercado compiten entre sí, aunque supongan la aplicación de tecnologías muy diferentes.

La industria viene definida, como hemos señalado, por una tecnología. Así, en nuestro ejemplo, todas las empresas que fabrican productos fitosanitarios constituyen una industria o sector industrial que ofrece, bajo diferentes marcas, una variedad de productos que pretende dar una solución a la necesidad de los agricultores de salvaguardar la salud de los cultivos.

El concepto de producto-mercado puede ser el más adecuado para delimitar el mercado de la empresa, es decir, para que ésta identifique quiénes son sus clientes y con qué otras empresas deben competir para atenderlos. Pero esto

constituye una elección de la empresa que, atendiendo a los objetivos y recursos de la misma, puede ser orientada a diferentes estrategias de cobertura de mercado:

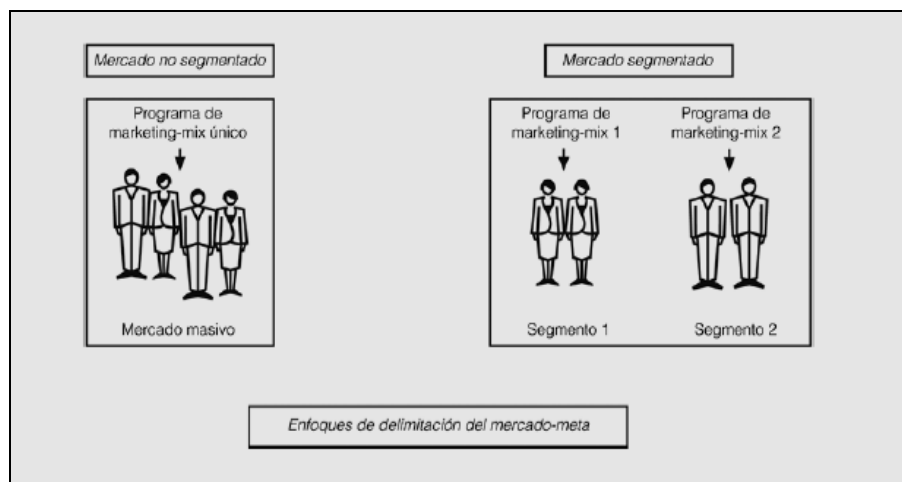
- 1) **Estrategia de concentración**: en la que el mercado de referencia de la empresa viene definido por un solo producto-mercado. *Este es el caso de FITUNA, que ofrece productos fitosanitarios sólo a los agricultores de olivos.*
- 2) **Estrategia de especialista en el producto**: la empresa se especializa en una tecnología para atender una función básica o necesidad de diversos grupos de clientes. Esta elección implicaría que FITUNA se especializara en productos fitosanitarios para ofrecérselos a los agricultores de cualquier tipo de cultivo: olivar, coníferas, herbáceos, hortalizas, etc.
- 3) **Estrategia de especialista en el cliente**: en este caso la empresa decide atender diferentes necesidades de un mismo grupo de clientes. Por ejemplo, la empresa FITUNA podría decidir especializarse en los agricultores de olivos y ofrecerles abonos y fertilizantes, productos fitosanitarios, material para riego, instrumentos y máquinas para la recogida de la aceituna, etc.
- 4) **Estrategia de cobertura completa**: la empresa decide ofrecer una gama completa de productos para atender las diversas necesidades de todo tipo de cliente. Si FITUNA eligiera esta alternativa, debería disponer de una gama completa de productos fertilizantes, fitosanitarios, abonos, etc., para ofrecer a los agricultores de diversos cultivos.
- 5) **Estrategia de especialización selectiva**: supone seleccionar varios productos para atender ciertos mercados, de acuerdo con lo que estima conveniente la empresa. Por ejemplo, FITUNA podría decidir ofrecer fertilizantes y abonos para los cultivos de cítricos, productos fitosanitarios para el olivar y plásticos para los cultivos forzados.¹¹⁵

5.3.-La identificación de los clientes: la selección del mercado-meta

Una vez realizada la primera elección, estamos en condiciones de responder a la siguiente pregunta: ¿Quiénes son nuestros clientes? Parece obvio que, en este ejemplo, los clientes potenciales son todas las explotaciones agrarias dedicadas al cultivo del olivo. Sin embargo, Fituna debe tener en cuenta que no todos sus clientes se comportan de la misma forma a la hora de adquirir y utilizar los productos fitosanitarios. De este modo, es posible distinguir como usuarios de dichos productos a agricultores individuales, cooperativas agrarias e, incluso, distribuidores. Cada uno de estos colectivos o segmentos posee características diferentes y manifiestas la necesidad e estos productos de forma distinta. Mientras que el primer grupo utiliza los productos fitosanitarios basándose en su experiencia propia e intuición, las cooperativas ofrecen un asesoramiento para orientar a sus

asociados en la aplicación más correcta. Por su parte los distribuidores adquieren estos productos para revenderlos, tanto a uno como a otro colectivo.

Nuestros jóvenes emprendedores podrían optar por dirigirse a todos estos grupos de la misma manera, con una única oferta, considerando que esos rasgos diferenciadores no son lo suficientemente importantes como para ser tenidos en cuenta.



Esquema Nº 12: Selección del Mercado Meta

Con frecuencia, el mercado no constituye un todo homogéneo sino que, por el contrario, suele estar formado por grupos o segmentos de clientes con características y comportamientos muy diferentes. En este sentido, la segmentación se fundamenta en la consideración de que el mercado está integrado por clientes con deseos comportamientos muy diferentes. En este sentido, la segmentación, se trata de seleccionar posteriormente aquellos que van a ser atendidos por la empresa y que constituirán sus mercados-meta. Esta elección, como ya hemos descrito para el caso de fituna, se realiza teniendo en cuenta, por un lado, los recursos y capacidades de la empresa y, por otro, los requerimientos del mercado.

A la hora de identificar y seleccionar sus mercados-meta, la empresa puede adoptar dos enfoques alternativos: Enfoque de mercado total o enfoque de segmentación. En el primer caso, la empresa elige como mercado-meta al total de compradores o clientes potenciales, pues considera que no existen diferencias apreciables en los deseos y en el comportamiento que manifiestan dichos clientes. En consecuencia todos serán atendidos con la misma oferta, es decir con el mismo producto, vendido a un precio determinado programa de comunicación (publicidad, promoción, etc.)¹¹⁵

El enfoque de segmentación, la empresa considera que en el conjunto de clientes potenciales es posible identificar varios grupos que manifiestan su necesidad y se

comportan de forma diferente y en consecuencia, lo más adecuado es atender a cada grupo con una oferta adaptada a sus exigencias y características.

Es importante señalar que los criterios utilizados deben ser apropiados y permitir la identificación de los segmentos que de forma natural existen en el mercado. En este sentido, una buena segmentación será aquella que reúna los siguientes requisitos

- 1.-Los segmentos deben estar constituidos por clientes con comportamientos similares, pero éstos deben ser muy diferentes de los componentes de otros segmentos
- 2.-Los segmentos identificados deben ser accesibles para poder actuar sobre ellos con las acciones de marketing.
- 3.-En el caso de ser elegidos como mercados-meta de la empresa, los segmentos deben tener un tamaño adecuado, que permita explotarlos comercialmente.

Para segmentar un mercado y seleccionar los segmentos que van a constituir los mercados-meta de la empresa es aconsejable, seguir las etapas que se describen en el siguiente proceso:

1.-Definir el Mercado Relevante: Se trata de saber cuál es el conjunto (mercado)

Que vamos a dividir en subconjuntos (segmentos). Este conjunto no es otro que lo que hemos denominado mercado relevante y que, en el caso de Futuna, está constituido por las plantaciones de olivar en Andalucía.

2.-Definir y analizar las características esenciales del mercado relevante. En esta fase se trata de identificar aquellas características de los clientes potenciales que pueden orientar en la selección de los criterios que van a ser aplicados para segmentar el mercado. Por ejemplo, en el caso de Futuna, se debería describir el mercado de acuerdo, por ejemplo con el número de explotaciones, el tamaño medio de éstas, la densidad de árboles por hectárea, el comportamiento de compra de productos fitosanitarios.

3.-Identificar los criterios de segmentación. El conocimiento de las características más relevantes del mercado de referencia va a orientar la elección de los criterios más apropiados para segmentar el mercado. En el caso de Futuna, el criterio elegido ha sido el relativo comportamiento de compra.

4.-Identificar y describir los segmentos identificados. La aplicación de los criterios de segmentación elegidos permite identificar los segmentos que hay en el mercado. En el caso que nos ocupa, la aplicación del comportamiento de compra ha permitido identificar tres segmentos: cooperativas que compran para sus socios,

distribuidores que compran para revender y explotaciones independientes que compran para tratar sus plantaciones.

5.-Evaluar los segmentos del mercado. Una vez que se conocen los segmentos del mercado, la empresa debe evaluar de cara tomar una decisión relativa a la decisión de uno o varios de ellos como mercado meta que se pretende atender. Esta evaluación se realiza para cada segmento, en término de demanda total, competidores instalados, fuerza y agresividad de los competidores, cuota de mercado que se puede alcanzar y recursos necesarios en los que se debe invertir para alcanzar la cuota de mercado deseada.

6.-Identificar y describir los segmentos identificados. La aplicación de los criterios de de segmentación elegidos permite identificar los segmentos que hay en el mercado. En el caso que nos ocupa, la aplicación del comportamiento de compra ha permitido identificar tres segmentos: Cooperativas, que compran para revender y explotaciones independientes que compran para tratar sus plantaciones

5.4.-La estimación de la demanda

El conocimiento del tamaño del mercado o demanda total de éste es de vital importancia para iniciar cualquier negocio. En efecto, y como ya hemos señalado, la dimensión y el tamaño de una nueva empresa están determinados por el volumen del mercado que se va a atender y por la competencia ya instalada en el mismo.

En el *ejemplo de FITUNA*, se trataría de conocer el volumen total de compra de productos fitosanitarios que las explotaciones oliveras independientes de Andalucía realizan en una campaña. Parece obvio que la inversión inicial que va a determinar la dimensión de la empresa de nuestros jóvenes estará en función de la parte de ese mercado-meta que sea capaz de atender, teniendo en cuenta la presencia de competidores que ya operan en dicho mercado.¹¹⁵

Cuota de mercado de las empresas de productos fitosanitarios

| EMPRESAS | SEGMENTO 1 Agricultores Independientes | SEGMENTO 2 Cooperativas Agrarias | SEGMENTO 3 Distribuidores |
|-----------------|--|-------------------------------------|------------------------------|
| San Oliva | 12 | 20 | 16 |
| Olivesa | 8 | 15 | 22 |
| Hermanos Martin | 6 | 15 | 15 |

| | | | |
|----------------|-----|-----|-----|
| Servituna | 6 | 10 | 10 |
| S.I.F. | 5 | 8 | 9 |
| Gilolivo | 5 | 8 | 9 |
| Otras Empresas | 58 | 24 | 19 |
| Total | 100 | 100 | 100 |

Las ideas que acaban de ser expuestas se refieren a lo que se denomina "competencia directa", entendiéndose por tal el conjunto de empresas que actúa dentro del mismo sector y que trata de satisfacer la necesidad identificada en los mismos grupos de clientes. La rivalidad entre estas firmas surge cuando uno o más competidores tratan de mejorar su cuota de mercado, adoptando para ello las acciones pertinentes. En la medida en que estos comportamientos son observados por el resto de los competidores, dan lugar a acciones de respuesta para contrarrestarlos.

Por ejemplo, una firma lleva a cabo una oferta promocional y un competidor le responde bajando el precio de venta. En este sentido, cuando la competencia es muy intensa debido al gran número de empresas y a la débil diferenciación de productos y/o marcas, el precio se convierte en el instrumento clave de la lucha competitiva, y ese proceso de acción/reacción al que nos hemos referido puede terminar provocando un descenso continuado de los precios, que reducirá los beneficios de las empresas, haciendo poco atractivo el sector.

Pero no sólo debemos tener en cuenta los rivales directos. A la hora de evaluar la competencia en un mercado, debemos considerar también la competencia proveniente de los productos sustitutos. Entendemos por producto sustituto de otro aquél que satisface la misma necesidad, y a los mismos clientes, aunque utiliza una tecnología diferente.

Un ejemplo de sustitución puede ser la competencia que se establece entre el AVE (Tren de Alta Velocidad) y el avión en el trayecto Sevilla-Madrid. Cuando un individuo desea cubrir este desplazamiento, puede optar por una de estas dos formas de transporte. En función del precio, del tiempo total empleado en el viaje, de la comodidad, etc., el viajero puede considerar que la alternativa del tren es preferible: se ha producido en este caso el fenómeno de competencia por sustitución.

En nuestro ejemplo marco, FITUNA se dedica a la comercialización de productos fitosanitarios para el olivo. El objeto de estos productos es prevenir y combatir las

plagas y enfermedades de este tipo de árboles. Para satisfacer esta misma necesidad, algunos agricultores utilizan lo que se ha dado en llamar "agricultura ecológica", que consiste en emplear medios naturales para lograr el mismo fin.

5.5.-El análisis de la competencia

Una vez que conocemos el tamaño del mercado, podríamos preguntarnos si esta cifra será la demanda que debe atender la empresa. Esto sólo será cierto si nuestra empresa se encuentra sola en el mercado, es decir, si no existe ninguna otra firma que lo atienda. Sin embargo, la situación anterior es poco frecuente; al contrario, lo normal es la presencia de otras empresas competidoras que tratan de satisfacer a los mismos clientes.

Por tanto, parece lógico que una empresa de nueva creación se preocupe por saber quiénes son los competidores ya instalados en su mercado, conocer su tamaño, las características de su oferta, la parte de mercado que están atendiendo, sus estrategias, etc. Este conocimiento será vital para determinar el volumen de demanda que va a atender el nuevo negocio, evaluar la viabilidad del proyecto y diseñar las estrategias más adecuadas para afrontar esa competencia y hacerse un hueco en ese mercado.

En definitiva, los resultados del nuevo negocio van a estar poderosamente determinados por la presencia y el comportamiento de esos competidores. En este sentido, hemos de indicar que las empresas que ya están operando en el mercado no verán con buenos ojos la entrada de una nueva firma. Por ello, no debe resultar extraño que dichas organizaciones traten de obstaculizar esta entrada o, al menos, iniciar una serie de acciones tendentes a defender su posición en ese mercado. Nuestra nueva empresa deberá, llegado este momento, prever estos obstáculos y acciones, y prepararse para contrarrestarlos, minimizando de este modo el impacto de los mismos.

En el caso de *FITUNA*, los tres jóvenes se han informado acerca de las empresas comercializadoras de productos fitosanitarios que ya operan en Andalucía. En concreto, son aproximadamente treinta las firmas que actúan en el conjunto de los tres segmentos que han sido identificados en este mercado. Como se puede observar en la tabla siguiente, destacan seis grandes empresas que tienen presencia en los tres segmentos considerados; mientras que el resto, que tiene un ámbito muy local, no llega, en ningún caso, a detentar individualmente más de un 3% de participación.

Estos valores serán objeto de estudio pormenorizado más adelante.

5.6.-El análisis de los proveedores

Otra de las cuestiones importantes en el análisis del mercado es la relativa al estudio de los proveedores. Nos estamos refiriendo a aquellas firmas que van a suministrarnos los materiales y servicios (*inputs*) necesarios para el funcionamiento de nuestra actividad.

La problemática referente a los proveedores radica, fundamentalmente, en decidir quiénes son, entre las distintas alternativas posibles, los más adecuados para garantizar el buen funcionamiento de nuestra empresa. Esta elección se puede apoyar en la consideración de un conjunto de criterios, a saber:

- **Criterios de rendimiento.** Se trata de analizar la oferta del proveedor desde la perspectiva de la adecuación de la oferta de éste a las necesidades que plantea nuestra actividad. Por ejemplo, la calidad de la materia prima que adquirimos debe ser concordante con el nivel deseado para el producto final que vamos a comercializar.
- **Criterios económicos.** Aunque nos referimos básicamente al precio de compra del suministro, es necesario tener en cuenta también otros aspectos tales como la forma y el plazo de pago, los costes de uso y mantenimiento del bien adquirido, el nivel de cumplimiento en el ritmo de entrega de la mercancía, los costes de transporte, etc.
- **Criterios integrativos.** En este apartado, se trata de dirimir si los posibles proveedores están orientados hacia nuestra empresa, y comprometidos con nuestro sector. Es decir, si el proveedor está dispuesto a cooperar con la firma en aquellas cuestiones que considere prioritarias, sobre todo en lo referente a la satisfacción de los clientes finales. Por ejemplo, una empresa preferirá un proveedor que habitualmente opere en el sector en el que se halla inmersa a otro que esporádica y/o coyunturalmente venda su producto a dicho sector.
- **Criterios adaptativos.** Son aquellos que ponen de manifiesto si los proveedores pueden adaptarse a las necesidades cambiantes de la empresa compradora. Un claro ejemplo podría darse en la relación entre un proveedor de componentes electrónicos y una firma fabricante de equipos informáticos. Esta última valorará positivamente aquellos proveedores que ofrezcan chips de menor tamaño y mayor capacidad de memoria, tal como exige la evolución del sector informático.
- **Criterios legales.** El último grupo de principios evaluadores en la elección de un proveedor hace referencia a las restricciones en materia político jurídica que regulan las transacciones entre organizaciones. Así, por ejemplo, un fabricante de juguetes debe cuidar escrupulosamente los materiales que adquiere para su producción, pues existe una reglamentación

al respecto que limita estas posibilidades, y ello con el objeto de garantizar la seguridad de los niños.

5.7.-La estimación de la cuota de mercado

La cuota de mercado de una empresa hace referencia, en términos relativos, a la parte de la demanda total de ese mercado que dicha firma domina. En un período determinado, la cuota real detenida por la empresa vendrá dada por el cociente entre sus ventas y las ventas totales del conjunto de firmas que operan en ese mercado. Analíticamente, este fenómeno puede ser representado por la siguiente expresión:

$$\text{CMI} = V_i / V_t$$

Donde:

CMI = cuota de mercado de la empresa i en un período considerado

V_i = ventas de la empresa i en el período determinado

V_t = ventas de todas las empresas que operan en dicho mercado durante ese período.

En términos previsionales, la cuota de mercado viene determinada por el cociente entre la demanda potencial de la empresa y el valor de la demanda total del mercado considerado (expresadas ambas magnitudes en la misma unidad de medida). En este supuesto, la expresión anterior quedaría del siguiente modo:

$$\text{CMI} = Q_i / Q_T$$

Donde q_i = demanda potencial de la empresa i, para un período considerado Q_t = demanda total potencial del mercado, para el mismo período. Cualquier empresa de nueva creación debe establecer objetivos específicos de cuota de mercado y de cifra de ventas. Estas metas son fundamentales para poder determinar los ingresos potenciales de aquella, los cuales a su vez son imprescindibles para establecer la viabilidad del proyecto. De hecho, esta viabilidad va a venir dada por la diferencia entre estos ingresos y los costes derivados de poner a punto y comercializar la oferta de la firma. La magnitud de los costes no suele ofrecer grandes dificultades en su estimación, pues se refieren a datos relativamente ciertos, como son los correspondientes a la mano de obra empleada, los alquileres, los gastos de constitución, la materia prima, etc. Sin embargo, los ingresos por venta están rodeados de una mayor incertidumbre, pues se desconoce cuál va a ser la respuesta exacta del mercado.

El objetivo de cuota de mercado debe responder a la realidad de la empresa y del mercado donde se pretende operar. Es decir, es necesario considerar para ello los recursos con que cuenta la nueva empresa, las características de la demanda del mercado considerado, el número de competidores y sus respectivas cuotas de mercado, etc. Se trata, en definitiva, de que el objetivo que se establezca no sea imposible de alcanzar, ni tampoco esté por debajo de sus propias posibilidades.

Una hipótesis de trabajo bastante aceptada respecto a la estimación de la cuota de mercado, es la de considerar que ésta es proporcional al esfuerzo relativo de marketing de la empresa. Entendiendo por esfuerzo relativo de marketing, lo que significa en términos porcentuales, el gasto de marketing de la empresa respecto al gasto total de marketing que realiza el conjunto de las empresas en el mercado-meta considerado. De esta forma se puede establecer la siguiente ecuación:

$$CMI = MI / MT$$

Donde M_i = gasto de marketing de la empresa i

MT = gasto total de marketing del conjunto de empresas. Por ejemplo, consideremos el caso de un mercado servido por tres empresas, A, B y C, cuyos esfuerzos de marketing se estiman en 60.000, 90.000 y 120.000 € respectivamente. Atendiendo a la ecuación anterior, las cuotas de mercado de estas empresas se aproximarían a los siguientes valores:

$$\begin{aligned}cmA &= 60.000/270.000 = 22,22\% \\cmB &= 90.000/270.000 = 33,33\% \\cmC &= 120.000/270.000 = 44,45\%\end{aligned}$$

Esta forma de estimar la cuota de mercado se sustenta en la hipótesis de que para conquistar una parte de dicho mercado, en lucha con otros competidores, el esfuerzo realizado (medido a través del gasto de marketing) y los recursos aplicados con relación a los competidores se manifiestan proporcionalmente en la tasa de mercado

5.8.-El análisis del entorno económico de la Palmas de Gran Canaria: PBI

PIB Y SU EVOLUCIÓN EN CANARIAS

Producto Interior Bruto (PIB) es el indicador más utilizado para conocer cómo es y no se encuentra la economía de un país, región o municipio. Esta herramienta económica sirve para dar a conocer la **riqueza producida**, reflejando el valor total de la producción de bienes y servicios en un determinado periodo (por lo general de un año, aunque a veces puede ser de un trimestre). Además, el PIB es independiente de la propiedad de los activos productivos. Es decir, la producción de una empresa extranjera

España va a formar parte del PIB español y no del de su país de origen.^{82,83,84}

Aunque actualmente tiene esta consideración, algunos países económicamente potentes como Estados Unidos, Alemania o Japón, no utilizaban el PIB hasta principios de los años 90 del siglo XX. En su lugar optaban por medir la riqueza con el **Producto Nacional Bruto (PNB)**, que englobaba todos los **ingresos percibidos** por los residentes de un país independientemente de dónde se habían situado sus activos productivos. Es decir, al contrario que el PIB, la producción de una empresa alemana en el extranjero formaba parte del PNB alemán, y no del país en el que se encontraba.

Lo más habitual es que el **PIB** se calcule a **precios constantes** (con el valor del Euro en un año concreto que se haya establecido. También se puede recurrir a los **precios de mercado**, en un momento determinado según la Bolsa, o a **precios corrientes**, que no tienen en cuenta los efectos de la inflación. Éste cálculo se puede hacer sumando el valor de todos los bienes y servicios producidos, sumando todos los gastos invertidos en bienes y servicios o sumando la remuneración de todos los factores productivos. En teoría, estos tres métodos de cálculo del PIB deben dar los mismos resultados, puesto que la producción tiene que ser igual al gasto y, a su vez, a los ingresos. Sin embargo, **es imposible calcular con absoluta precisión el PIB**, aunque sólo sea porque siempre existe cierta economía sumergida.

En Canarias se puede poner un ejemplo claro de todo lo que incluye el PIB con **la uva y el vino**. No sólo se compone de la cantidad obtenida por los agricultores con la venta de la uva cultivada, sino también de los beneficios de aquellos que la transportan, la almacenan, la transforman, etc. Del mismo modo, hay que tener en cuenta las ganancias de los embotelladores y distribuidores del vino, al igual que los comerciantes o la restauración que lo ofrecen al público directamente.

Esto que ocurre con la uva y el vino, sucede de la misma forma con los beneficios que en cadena, van produciendo otros productos que se elaboran en del Archipiélago, como por ejemplo, **el plátano**. En general, se incluye todo lo que suponga fabricación y construcción con los **beneficios de todas las actividades económicas existentes** como gestión, compra-venta, alquiler, turismo, transporte, educación, etc.

Entre los años 2000 y 2006, el **crecimiento del PIB de la economía canaria** ha sido **notable**, al igual que ha sucedido con la economía nacional. Sin embargo, existen diferencias en cuanto al tipo de actividades productoras de Canarias y las del resto de España. Por ejemplo, en la Península y Baleares las actividades se encuentran más centradas en conseguir un mayor equilibrio en las exportaciones y en las inversiones de bienes de equipo para la reactivación del sector industrial. En Canarias, sin embargo, continúa aumentando la economía en sectores como la construcción o el turismo, que permiten un rápido aumento del empleo pero a corto plazo. Con ello se ha logrado una **tasa de variación del PIB a precios constantes del 3,4%**, la mejor hasta ese momento. Además, se ha conseguido reducir la

diferencia con el nivel nacional, y el Archipiélago entra en el grupo de las ocho comunidades autónomas que han crecido por encima de la media española de 2000-2006, situada en el **3,34%**.

| | CANARIAS | | | NACIONAL | | |
|--|------------|------------|-------------------|-------------|-------------|-------------------|
| | 2005 | 2006 | Tasa de variación | 2005 | 2006 | Tasa de variación |
| PIB a precios de mercado (p.constant) | 29.924.455 | 30.951.553 | 3,4% | 738.978.750 | 767.449.005 | 3,9% |
| PIB per cápita (precios constantes) | 18.948 | 19.924 | 5,2% | 20.864 | 22.152 | 6,2% |

Fuente: Cámara de Comercio (*Economía Canaria 2006*) y elaboración propia

Tabla Nº 9: PIB de Canarias y España 2005-2006

Si se observan los datos de la tabla anterior, llama la atención el menor ritmo de crecimiento del PIB de Canarias respecto al nacional. En las Islas se incrementó un **3,4%** entre 2005 y 2006, mientras que a nivel nacional fue de **3,9%**. También destaca el escaso PIB per cápita o por persona de los canarios, que con **19.924 euros** en 2006, se situó por debajo de los **22.152 euros** de la media española y de los **24.500 euros** de la media europea para el mismo año. Esta diferencia es más significativa si se compara con otras regiones económicamente potentes. Es el caso de Madrid o del País Vasco, que con un PIB per cápita en torno a los 28.000 euros, se sitúan a la cabeza nacional.

En Canarias, se ha comprobado un **avance considerable del valor de la producción**, expresado a través del PIB en las últimas décadas, tanto en bienes (agricultura, ganadería, pesca, industria, etc.) como en servicios (enseñanza, sanidad, etc.). Para ello, se consideran los datos existentes del PIB tomando un valor constante para todos los años. En la tabla anterior se toma como referencia el valor del euro en el año 2000.

Desde 1957 hasta la actualidad, el PIB del Archipiélago se ha ido multiplicando continuamente. Ha pasado de una producción inicial de 2.352.911 miles de euros, hasta llegar a los 29.924.455 en 2005 y los **30.951.553 miles de euros en 2006**. Al hacer un análisis más detallado, se puede comprobar cómo la evolución del PIB fue incrementándose periódicamente en unos **475 millones de euros cada año**.^{83, 84}

El PIB de todo el Estado español en 2006 representa **767.449 millones de euros**. El crecimiento ha sido mucho mayor a escala nacional que en Canarias lo que ha provocado que el Archipiélago, que en año 2003 representaba el **4,10%** del PIB español a precios constantes, saltase a representar en 2006 un **4,02%**. Canarias ha avanzado aumentando su PIB real, pero otras regiones españolas lo están haciendo más rápido. A pesar de las positivas cifras que se han dado en el periodo 2000-2006, las Islas han pasado a ser la **segunda comunidad autónoma con menor ritmo de crecimiento de la producción real**.

5.9.-Las palmas de gran canaria y la crisis financiera internacional

El presidente de la nueva Agrupación de Pymes de Canarias (Apycan), Carlos Fernández, manifestó ayer que, como consecuencia de la crisis económica que se vive en el Archipiélago, los pequeños y medianos empresarios se han unido para reactivar un sector casi en ruina.

Según Fernández, las políticas del Gobierno Español y de las representaciones de los grandes empresarios no les están ayudando "nada" y aseguró que la banca no les echa "una mano". Los pequeños empresarios quieren "tomar las riendas" y crear una plataforma de pequeñas y medianas empresas para impulsar un proyecto en común y hacérselo llegar tanto al Gobierno de Canarias como al Gobierno de España. Para Fernández, los gobiernos se han limitado a dar avales a los bancos y a las grandes empresas "cuando el 80% de las empresas de nuestro país son pequeñas y medianas", pero eso ha ocurrido porque los pequeños empresarios "nunca" han estado unidos.⁸⁴

Carlos Fernández aseguró que, con los proyectos que están llevando a cabo, van a ayudar a salir de esta crisis a todos los españoles, y destacó que a los políticos hay que darles "fórmulas" para conseguirlo. "Como primer paso impartiremos un curso a partir de diciembre, con una duración de un año, y el Gobierno de Canarias ha colaborado con la compra de los libros", agregó.

En su opinión, los pequeños y medianos empresarios afrontan los mismos problemas, porque se ven "negros" para pagar la Seguridad Social y a los empleados, y en muchos casos tienen que despedir a trabajadores porque no pueden con esta crisis.

5.10.-Financiación interempresarial

La financiación interempresarial es un tema relativamente poco analizado tanto en la literatura sobre los mercados de crédito como en la referente al análisis financiero de la empresa. Este trabajo constituye una aportación al estudio del crédito comercial, analizando concretamente los aplazamientos del cobro y del pago para una muestra de empresas canarias. La información contenida en la

Central de Balances de la Universidad de La Laguna es especialmente idónea para analizar este tipo de crédito, ya que sólo incluye empresas de pequeño y mediano tamaño. Estas empresas son las que acudirían con mayor probabilidad a la financiación vía proveedores, al tener más dificultades para acceder a la financiación institucional. Utilizando técnicas multivariantes, se obtiene una interesante tipología de empresas teniendo en cuenta su uso de crédito comercial. Asimismo, los resultados muestran que este tipo de crédito permite reducir los problemas de información asimétrica que surgen entre la empresa y sus financiadores. Además, las empresas que más retrasan los cobros a sus clientes son las que menos se financian vía proveedores, indicando su mayor acceso a los mercados de crédito. Finalmente, el crédito comercial y el crédito bancario a corto plazo podrían ser sustitutivos o complementarios según las características económico-financieras que muestran las empresas.

Una de las estrategias más interesantes para vender pisos en periodos como el actual, en el que la demanda de inmuebles y el acceso a la financiación están frenados es la del **alquiler de vivienda con derecho a adquirirla**.

Con esta opción los inquilinos de una vivienda pueden transformar la cantidad destinada al pago del alquiler en la cuota mensual para el pago de la compra de su casa.

Esta modalidad, promovida desde las instituciones públicas y seguida por importantes empresas inmobiliarias, va ganando en interés entre los usuarios que necesitan acceder a su vivienda, pero que en la situación actual no pueden abordar la entrada o no encuentran la necesaria ayuda financiera (hipoteca).

SpainHouses.net, adaptándose y reflejando las necesidades y evoluciones del mercado, ofrece a todos sus usuarios esta nueva opción facilitando las herramientas necesarias para la incorporación de nuevas ofertas y para su búsqueda y localización

5.11.-El contexto económico europeo:

El Banco Central Europeo (BCE) prevé que persista el debilitamiento económico en los próximos trimestres, además de una demanda muy frágil en toda la zona euro. En su boletín de diciembre, el BCE señala que la recuperación económica se producirá gradualmente "(...) apoyada por la caída de los precios de las materias primas".

Indica, además, en su informe mensual, que para que se produzca la recuperación es necesario que "mejore el entorno externo y que se debiliten las tensiones financieras". Con ese mismo objetivo el BCE bajó los tipos de interés a principios de diciembre en 0,75 puntos básicos, hasta el 2,5%, una rebaja que alcanza el 1,25% desde abril de 2009. De hecho, esta rebaja del precio del dinero fue la mayor de la historia de esta institución desde su nacimiento, y se hizo de

forma conjunta con las rebajas propuestas por los Bancos Centrales de Inglaterra (dos puntos y medio en los últimos dos meses, hasta situarlo al 2%) y Suecia, que dejó los tipos en el 2% desde el 3,75%. En cualquier caso, los inversores esperan que estas cifras de tipos de interés se sigan recortando en los próximos meses.

Producto de la evolución económica y de la del precio de las materias primas, la inflación ha descendido en toda la zona euro, otra de las grandes preocupaciones del BCE en su control de la política monetaria. De hecho, esta institución prevé que las tasas de inflación permanezcan estables o incluso desciendan a lo largo de todo el 2009, por debajo del 2% (2,2% a finales de año en la UE-27; 1,6% zona Euro).

En cualquier caso, las principales variables macroeconómicas se han deteriorado para el conjunto de la Unión Europea, al igual que ocurre a escala internacional. El PIB ha caído en todos los países miembros a lo largo de 2008, siendo también las estimaciones negativas para el año 2009 y alzas inferiores al 1% para 2010. Las previsiones de EE.UU. y Japón son aún más negativas, tal como se puede verse en el cuadro a continuación representado.

En el caso concreto de España, hasta 2007 ha mantenido crecimientos sostenidos muy superiores a la media en todo el ciclo, pero claramente se ha ralentizado a lo largo de 2008, situación que parece se mantendrá durante las dos próximas anualidades, con previsiones de recuperación peores que para el resto de los miembros de la Unión Europea. Todos los organismos internacionales parecen mantener que la recesión en España es superior al resto de los Estados del entorno más cercano.

5.12.-Evolución del PIB principales Economías Internacionales

Fuente: EUROSTAT. Elaboración propia. Los datos de 2008, 2009 y 2010 son previsiones.

El descenso de la actividad económica en el año 2008 no es generalizable para el conjunto de la Unión Europea. Los países recién llegados, sobre todo en el caso de Rumania, han seguido creciendo a ritmos superiores al 8%, que serán próximos al 5% en los dos próximos períodos anuales, empujados por sus bajos costes laborales, la financiación extra que supone ser país miembro de la Unión y las posibilidades de exportación que se les ha abierto con su plena integración.

Otro producto de la situación actual, es el crecimiento del desempleo en toda la Unión Europea. España ha liderado las tasas de desempleo, muy por encima también de economías internacionales de referencia como EE.UU. y Japón.

De todos los miembros de la Unión Europea, el problema del desempleo es

grave, además de España, en Francia y Eslovaquia, siendo los países menos afectados Eslovenia, Bulgaria, República Checa y Estonia.

5.13.-PRESTAMOS PARA LAS PYMES DE LAS CC.AA. DE CANARIAS

Las pymes canarias ya pueden acceder a préstamos destinados por parte del Gobierno de Canarias, **que prevé poner a disposición 1,56 millones de euros como forma de avalar préstamos a pymes de dicha región.**

Estos 1,56 millones de euros serán para avalar préstamos que entidades financieras les otorguen a las pymes canarias. **Además el tiempo de amortización tendrá un máximo de 5 años.** Como condición, **para que las pymes puedan acogerse a dichas líneas de crédito que avala el gobierno,** tendrán que estar conformadas por una plantilla que no sobrepase los 25 empleados.

Esta nueva puesta en marcha de este tipo de préstamos, se debe a la actualidad de la economía y a que el crédito en Canarias ha caído en 2009 cerca del 6%.^{84,85}

Una de las ventajas que presenta, es que las pequeñas y medianas empresas canarias podrán acceder a un plan de bonificación en los intereses: 100 por 100 de ellos durante el primer año, 80 por 100 durante el segundo y 70, 60 y 50 en el tercero, cuarto y quinto, respectivamente

El **Gobierno** de Canarias ha publicado en el BOC (Boletín Oficial Canario) una **nueva** convocatoria de la subvención para la contratación de personal innovador por parte de las pymes del archipiélago. Con esto se espera, a largo plazo, mejorar el tejido productivo de la zona ya que únicamente podrán optar las empresas de la zona que produzcan, con sus propios recursos, desarrollos tecnológicos destinados al mercado.

Además ha sido publicada otra convocatoria destinada a la **seguridad de las pequeñas empresas industriales** del archipiélago. Ambas convocatorias comenzarán el día 30 de Septiembre y el proceso se mantendrá abierto un mes.

La convocatoria destinada a la contratación está impulsada por la Agencia Canaria de Investigación, Innovación y Sociedad de la Información (ACIISI) del Gobierno de Canaria y se produce por la necesidad de mejorar la competitividad de las empresas de las islas y combatir los altos índices de desempleo que azotan, de forma especialmente grave, a esta zona.

La subvención, que lleva unos años funcionando, parece no haber tenido un impacto relevante en la economía de la zona pero este tipo de inversiones requieren de tiempo para producir resultados. Por otro lado, la crisis que vivimos no supone el momento más adecuado para realizar una medición fiable de los

resultados. En los periodos anteriores fueron atraídos al tejido productivo canario **221 profesionales** a los que se les aseguró continuidad y unas buenas condiciones laborales gracias a las ayudas. Fue, por tanto, un importante apoyo para los proyectos aceptados que pudieron atraer y retener personal con talento.

Que se vuelva a convocar es una gran noticia ya que supone una continuidad en la apuesta y ayudará a las pymes aceptadas a contratar personas expertas durante un máximo de 3 años.

Los proyectos podrán ser presentados hasta el día 30 de Octubre mediante procesos telemáticos y la resolución estará disponible como máximo el día 30 de Noviembre (ampliable según el volumen de solicitudes).

El perfil del personal que podrá ser contratado bajo la subvención tendrá que ser de **técnico** y/o disponer del **doctorado**. Merece la pena leerse las **bases específicas** situadas en el **anexo I** del apartado correspondiente del BOC

El nuevo modelo nos desafía a aceptar que las organizaciones son fluidas, caótica, y con sujeción a los campos de energía invisibles, los conceptos actuales de liderazgo tiene que cambiar. Ha desaparecido el modelo de herejes con la persona en el control de todo el mundo superior mediante la celebración de toda la información? Una sola persona no posee todos los conocimientos o habilidades para el control de un fluido, en rápida evolución del sistema. Líder da paso a facilitar las relaciones en un sistema donde están conectados en red del conocimiento y habilidad.

Liderazgo en la nueva organización consiste en facilitar los valores compartidos. Este facilitador debe tener en un entorno que tiene lugar en las relaciones que exprese libremente la propiedad de las acciones de información e ideas. La facilitación y el intercambio son fundamentales para la solución creativa de problemas. La solución creativa de problemas se necesita para transformar una organización en un marketing continuamente innovador, las finanzas y los compradores de moda y experiencias que se pueden tomar, dado el ambiente adecuado. Este ambiente debe ser de flujo libre y no juzgar a llevar a la gente a través del bloqueo mental que aprendieron en la primera infancia. Estos bloques están asociados con el riesgo de equivocarse. La motivación para la innovación viene en gran parte de la alegría de hacer algo que nunca se ha hecho antes. Es como ir en una expedición y arriesgarlo todo por ser la primera persona en escalar una montaña o navegar alrededor del mundo. Se nutre de la misma unidad que existe dentro de un compositor o un artista que desea crear algo para siempre. Lo que parece detener el flujo de la creatividad y la innovación en las organizaciones. Todos hemos experimentado en las reuniones que hemos pedido a nuestro personal para sus pensamientos e ideas.

5.14.Los estudios de Mercados en el sector inmobiliario

Las pequeñas y medianas empresas son fundamentales para el las economías de todos los países (Akhavan y Jafari, 2008), y sobre todo los países en desarrollo (Fathian et al, 2008;. Gadenne y Sharma, 2009) como Okpara (2009) creía que eran el motor del crecimiento de cualquier economía. Como se ha señalado por Singh et al. (2008) y Mirbargkar (2009), las PYME son considerados como la columna vertebral del crecimiento económico en todos los países y contribuyen en la provisión de oportunidades de trabajo, actuar como proveedor de bienes y servicios a las grandes organizaciones (Singh et al, 2008;. Garengo et al ., 2005; McAdam et al, 2000)^{54,68,77}. La importancia de las industrias pequeñas y medianas empresas serán más importantes que el país amplía su base industrial en el cumplimiento de los retos del nuevo milenio (Sohail y Hoong Boon, 2003).⁶⁸

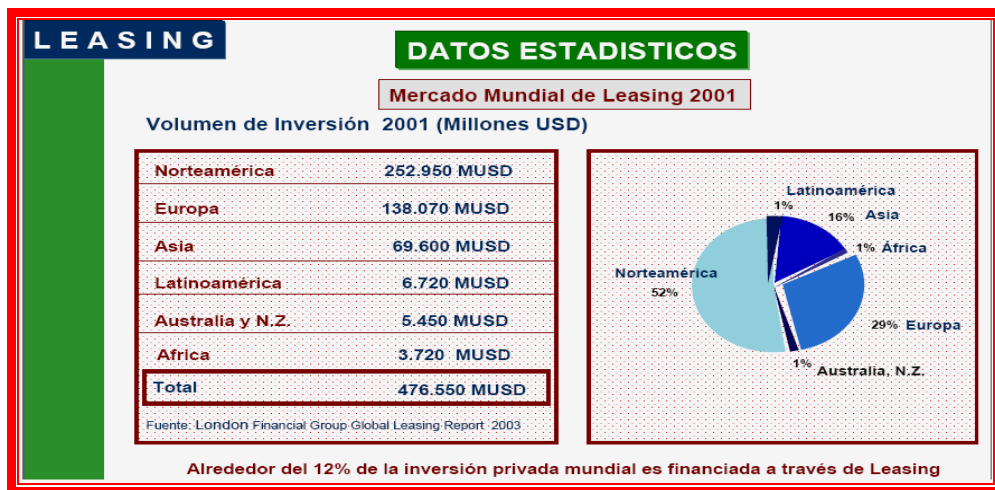
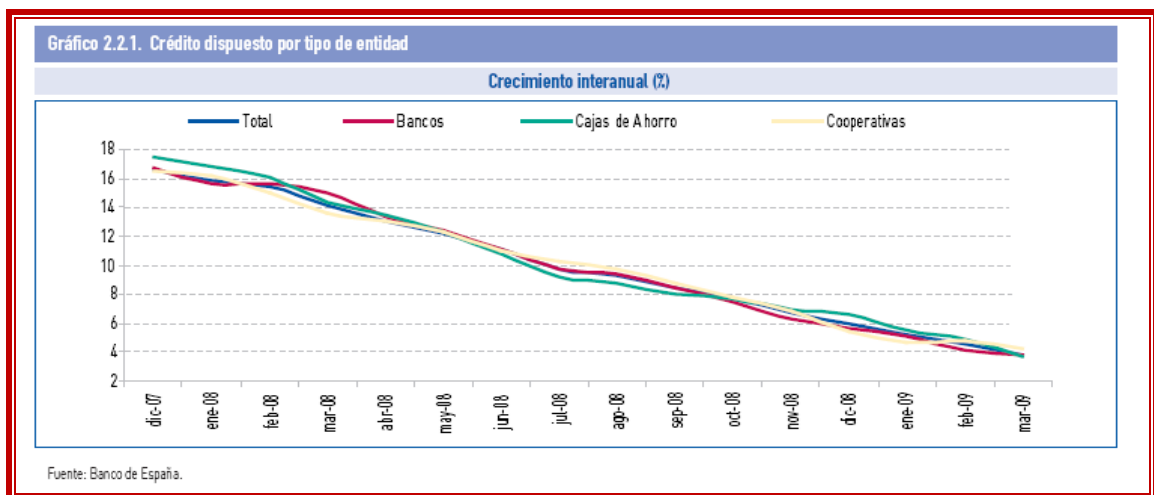
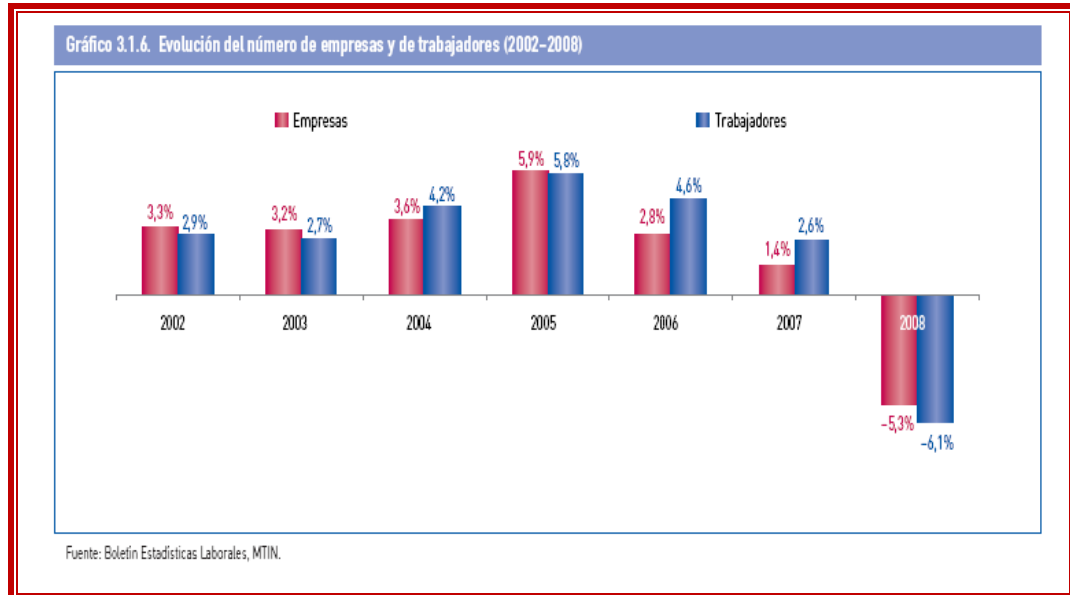


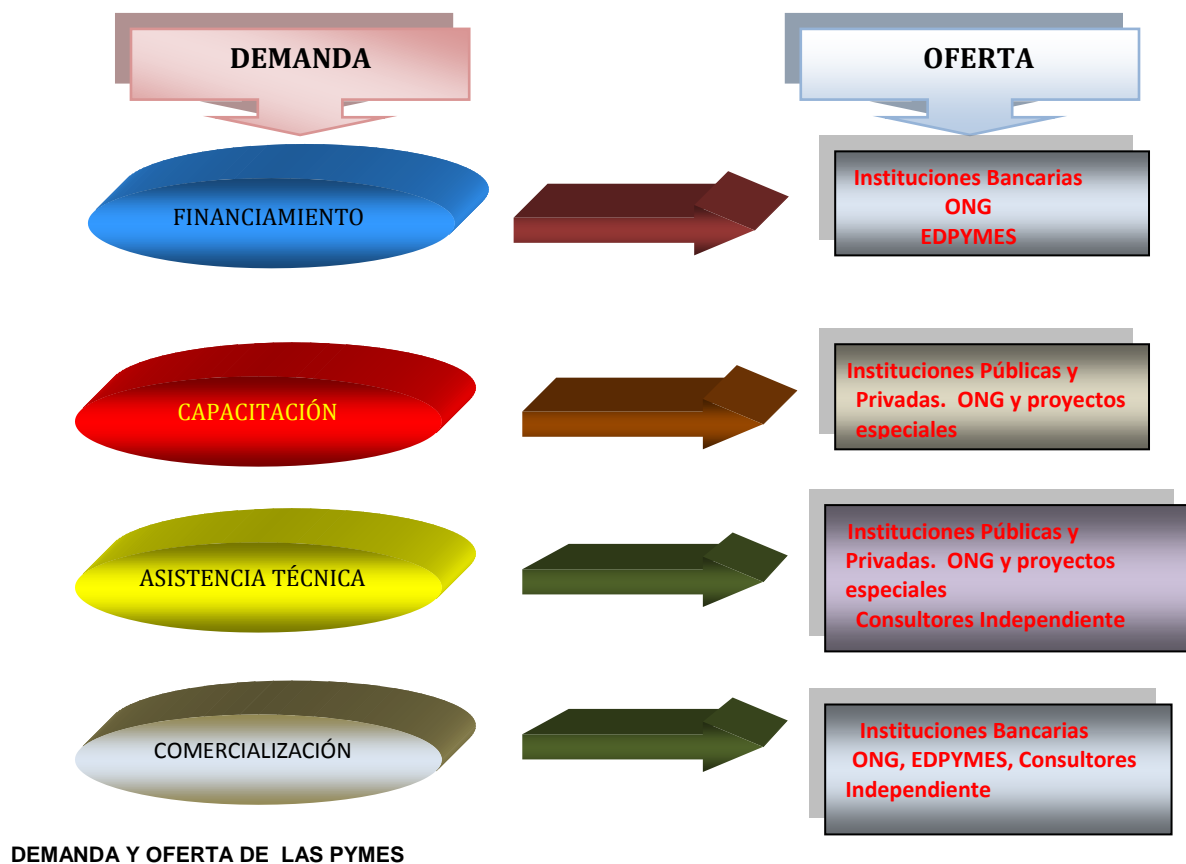
Tabla Nº 10: Datos Estadísticos del Mercado Mundial de Viviendas por continentes

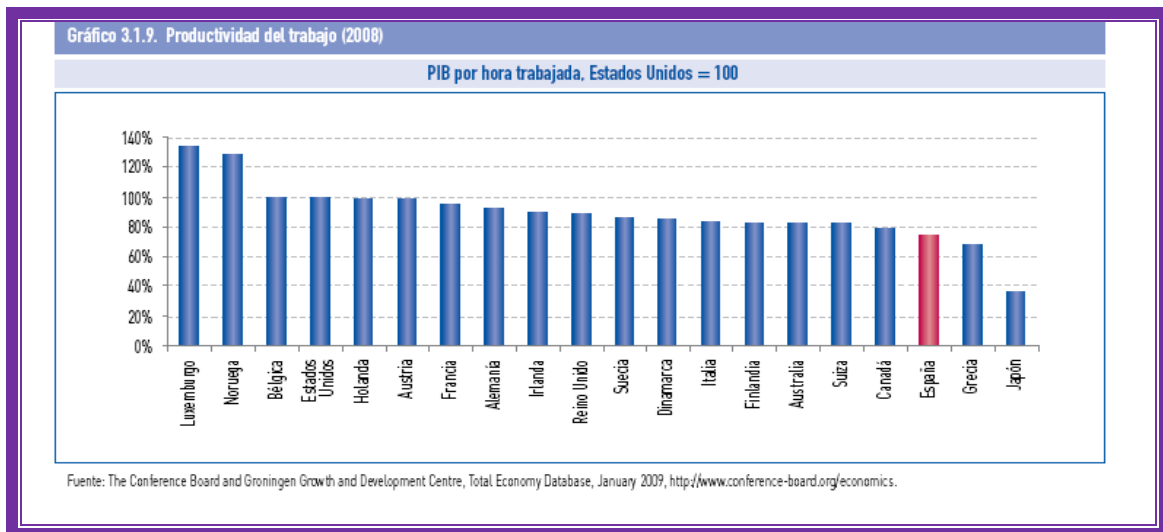


Gráfica Nº 10: Disposición de Créditos por tipo de Entidad



Gráfica Nº 11: Evolución del número de empresas y de trabajadores (2002-2008)





Gráfica Nº 12: La productividad en el Trabajo año 2008

La definición más simple para explicar lo que es un estudio de mercado, la podríamos resumir que se trata de: **recopilar, elaborar y analizar** la información obtenida de forma sistemática de nuestro mercado objetivo, para posteriormente estar en disposición de tomar decisiones dentro de las acciones de Marketing.

Con esta información, debidamente contrastada, nos permitirá determinar los parámetros necesarios para establecer las distintas políticas, planes, objetivos de venta etc., más ajustados a nuestras políticas de inversiones y ganancias como empresa promotora.

Es evidente que cada empresa deberá determinar el nivel de servicio que quiere ofrecer, en nuestro caso el número de unidades inmobiliarias a vender, que configurarán la base de nuestra promoción.

En esta fase preliminar, deberemos realizar una investigación de carácter exploratorio para determinar cuál es realmente nuestro público objetivo (motivaciones, actitudes, gustos, preferencias, etc.). Estas acciones de investigación cualitativa incluyen la localización del solar y su ubicación geográfica. Los compradores urbanos, pueden de alguna manera representar a las clases de una determinada colectividad nivel social alto, medio o bajo, pero los resultados obtenidos difícilmente podrán extrapolarse a las motivaciones de un comprador de costa o de sierra, el nivel de oferta.

“La cadena de valor: describe los procesos de una empresa que intervienen a lo largo del ciclo de vida de un producto o servicio, desde su “concepción” hasta el consumo por el cliente”. Prof. Eva Ramos Torreblanca. Post-graduo UNED: Experto Universitario en RSC. Junio 2004.

“Una sucesión de pequeños actos tiene un gran resultado”. Charles Baudelaire3 Extracto de: “La Responsabilidad Social Corporativa: una aplicación a España” UNED- Economistas sin Fronteras. Noviembre 2002.

Ejemplos en OIT: http://www.ilo.org/dyn/basi/VpiSearch.viewList?p_lang=sp&p_quer

Por ello deberemos complementar estas informaciones iniciales con el análisis de otros aspectos de la investigación que puedan ser cuantificados y medidos, como pueden ser: la demanda de viviendas en el segmento de mercado estudiado, la actividad edificatoria en la zona objeto de nuestra investigación, tipos de viviendas que se construyen, los precios de venta de estas unidades inmobiliarias, cómo evolucionan las ventas en la distintas promociones en marcha, calidad de la recepción e información a los compradores, etc.

Actividad edificatoria general

Localizaremos las promociones que actualmente existen en la zona y determinaremos el tipo de edificación (pisos o chalets), el tipo (libre o VPO), el sistema de venta (venta directa o externalizada) y los sistemas de financiación.

5.15.-Gestión del Riesgo Financiero

La gestión de riesgos es la actividad humana, que integra el reconocimiento del riesgo, el riesgo evaluación, el desarrollo de estrategias para su gestión y mitigación del riesgo utilizando recursos de gestión. Las estrategias incluyen transferir el riesgo a un tercero, evitando el riesgo, reducir el efecto negativo del riesgo, y la aceptación de todas o algunas de las consecuencias de un riesgo particular

Algunos de gestión de riesgos tradicionales se centran en los riesgos derivados de física o causas legales (por ejemplo, desastres naturales o incendios, accidentes, muerte y demandas). Financiero gestión de riesgos, por el contrario, se centra en los riesgos que pueden gestionarse a través de negocian instrumentos financieros.

Objetivo de la gestión de riesgos es reducir diferentes riesgos relacionados con un pre-seleccionados de dominio para el nivel aceptado por la sociedad. Puede referirse a numerosos tipos de amenazas causados por el medio ambiente, la tecnología, los seres humanos, las organizaciones y la política. Por otro la mano se trata de todos los medios disponibles para los seres humanos, o en particular, para un riesgo gestión de la entidad (persona, personal, organización).

5.16.-LA ECONOMÍA GLOBAL

El comercio mundial ha crecido en los últimos 60 años desde 1950, superando con mucho el crecimiento del PIB.

Microempresas sin trabajadores: con ningún empleado, microempresas con trabajadores: entre 1 y 9 empleados, pequeñas empresas: entre 10 y 49 trabajadores, mediana empresas: entre 50 y 249 trabajadores, grandes empresas: 250 o más trabajadores.

GATT y la OMC han contribuido a reducir los aranceles del 40 por ciento en 1947 a un estimado de 4 por ciento en 2000. A medida que la OMC sustituyó al GATT en 1996, el mayor desafío era garantizar el cumplimiento y hacer valer la autoridad de la OMC más de gran alcance acuerdos comerciales regionales como la Unión Europea (UE), el Tratado de Libre Comercio (TLC), el Mercado Común del Sur (MERCOSUR) y la Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC). Hay más de ochenta los acuerdos regionales entre los países que otorgan acceso preferencial a sus mercados. (P45-46 del Mundial de Estrategia de Marketing). Por lo tanto la comprensión de la economía del comercio es fundamental para entender que la necesidad de que los flujos de comercio libre de un país a otro.^{10,11}

La base para el comercio implica dos ventajas: Ventaja absoluta y ventaja comparativa. Según lo previsto por Adam Smith, la teoría de la venta de lo que está mejor de los casos se conoce como Ventaja Absoluta. David Richardo señaló que todavía es posible la producción rentable de lo que uno es mejor en incluso si alguien más es mejor, y esta teoría es bien conocida como la ventaja comparativa. Ventaja comparativa medidas de costo de un producto de la producción, no en términos monetarios sino en términos de oportunidad perdida para producir otra cosa.

En esencia, la teoría de la ventaja comparativa dice que paga a los países para participar en el comercio internacional de exportadores de que sean eficientes y para importar bienes que son relativamente ineficientes a producir.

En la economía global, la balanza de pagos se considera que es muy importante por muchos empresarios, funcionarios públicos y economistas. Es un registro contable de las transacciones entre los residentes de un país y los residentes del resto del mundo durante un período determinado de tiempo. Hay tres equilibrios importantes de las medidas de pagos: la balanza del comercio de mercancías, el saldo de bienes y servicios, y el saldo en cuenta corriente. La última medida se considera un reflejo de los activos financieros de un país a otros países.

5.17.-ESTUDIO DE LAS VIVIENDAS PLURIFAMILIARES

Dentro del área de nuestro estudio cuantificaremos las distintas promociones con indicador externo de venta y donde se concentre principalmente la actividad edificatoria y el número de viviendas en venta. Estudiaremos el programa de tipos de viviendas ofertadas: número de viviendas, numero de dormitorios (1-2-3-4 o más) y el porcentaje que representa en cada una de las promociones estudiadas, definiendo la tipología dominante (por ejemplo: vivienda de tres dormitorios).

También es interesante conocer el número de viviendas medio por promoción, con lo cual podremos identificar el tamaño máximo y mínimo observada en la zona.

Después de estos datos iniciales, analizaremos en profundidad:

- Las distintas promociones que ofrecen viviendas de 1-2-3 y 4 dormitorios o incluso más.
- Superficie media total, máxima y mínima, en metros cuadrados.
- Superficies medias por zonas, en m².
- Superficie por número de dormitorios, en m².
- Superficies medias por zonas y nº de dormitorios, en m².
- Dotación de baños predominantes por zonas (1 baño, 2 baños, 1 baño + aseo o 2 baños + aseo, etc.).
- Debemos analizar otras dotaciones exteriores y su frecuencia según el número de promociones en la zona, como: jardines, piscina, zonas deportivas, parque infantil, seguridad física, video-portero, antena parabólica, etc. y entre las interiores: equipación de cocina, preinstalación de aire acondicionado o instalación de AA, etc.

Se tendrán en cuenta para este análisis que cuando hablemos de los términos como:

“**cocina amueblada**”, se refieran a aquellas promociones que cuenten como mínimo con muebles altos y bajos.

“**seguridad**”, aquellas promociones que cuenten con medios de seguridad activa o pasiva a nivel comunitario (exceptuando las instalaciones individuales)

“**zona deportiva**”, aquellas promociones que cuenten con instalaciones exteriores (tenis, padel, etc.) o interiores (sauna, gimnasio, etc.)

5.17.1.-ANALISIS DE LOS PRECIOS

En cada promoción estudiada se detectara:

- Los precios máximos y mínimos y la repercusión €/m².
- Precios medios por zonas (€/m²), así como su evolución durante los tres últimos años. Precio medio por tipología de dormitorios, determinando precios absolutos (€ total) y precios relativos (€/m²).
- Estos últimos datos, pero referidos a los precios medios por zona(€ totales)
- Precio de las plazas de garaje por zona, y luego por promoción y la variación en más o menos, respecto de unas a otras.

Si el sistema de oferta incluye simultáneamente garaje + trastero, analizar cómo se produce en cada promoción (plaza de garaje y trastero incluido, plaza de garaje incluido, trastero incluido o nada incluido):

Porcentaje de promociones por zona que ofertan la plaza de garaje y/o trastero incluidos en el precio total de la vivienda.

5.17.2.-ANALISIS DE LA COMERCIALIZACION

Sabiendo de antemano las viviendas en venta inicialmente detectadas, el número de viviendas vendidas y el número de viviendas pendientes de vender o que están iniciadas recientemente su venta, estaremos en disposición de conocer por zonas y promociones los siguientes datos:

- El porcentaje de escasez de oferta y/o buena comercialización.
- Si el mercado está equilibrado (%)
- El exceso de oferta y/o regular comercialización (%)
- Donde se sitúa la oferta más reciente y la más antigua de la zona.

Con este análisis podremos identificar las topologías de viviendas (1d-2d-3d-y4d) aun por vender, y comparando las viviendas iniciales con el stock actual, nos indicara la tendencia mayor de compra y reoferta por número de dormitorios (por ejemplo 3d), la oferta más reciente (por ejemplo 4d), y la oferta más antigua (1d), quizás por tener menos aceptación.

5.17.3.-EVOLUCION DE LAS VENTAS

- Dicha evolución podremos expresarla de las siguientes maneras:
- Ventas/mes zona, en %.
- Ventas/mes promoción, en %.
- Ventas/mes/promoción: nos indicara el porcentaje del ritmo de ventas mensuales, es decir, las viviendas vendidas con respecto al total de la promoción. Aquí hay que tener en cuenta el tamaño de la promoción. En los anteriores puntos no se tendrá en cuenta dicho tamaño.
- Duración de las ventas en meses: a un ritmo de ventas mes uniforme la promoción competa tardara en venderse determinados meses. Esta cifra extrapolada al dato actual nos diría razonadamente cuanto tiempo (en meses) durara la comercialización.

5.18.-ENEMIGOS A ENFRENTAR EN TIEMPOS DE CRISIS

En los últimos años se ha producido un impresionante proceso de cambios. El gran enemigo a derrotar es uno mismo y la resistencia al cambio. Las cosas hay que hacerlas. A menudo los que postergan cambian su rumbo en virtud de suposiciones imaginarias. Pero no lo es todo. Hay que vencer a enemigos poderosos. Veamos.

A.-INACCION Para algunas personas, la incertidumbre, la crisis, el temor al fracaso provoca una parálisis casi absoluta. Dejan de tratar de hacer cualquier cosa que pueda llevarles al fracaso. El presidente Harry S. Truman dijo: «El peor peligro que podemos enfrentar es el de paralizarnos por las dudas y temores.

La gente cuyo miedo los paraliza renuncia a toda esperanza de salir adelante. Comience por tomar conciencia de que factores le motiva a hacer lo que hace y cuales le alejan de lo que quiere.

Una historia que grafica la inacción es la siguiente: un hombre trabajador pero sin demasiada fortuna en la vida, muy religioso, rezaba cada día para pedirle a Dios que le ayudara a “ganar el premio mayor de la lotería para poder enviar a sus hijos a un buen colegio”. Repetía las suplicas año tras año hasta que un día “una luz muy poderosa lo cegó y una voz celestial le dijo: "puedo concederte ese deseo, pero antes, hazme tú un favor: compra, por lo menos, un billete de lotería”

Esa inacción o flojedad en tomar decisión es el peor lastre frente a un futuro caracterizado por la rapidez, profundidad y volatilidad del cambio.

B.-INDECISION

Otras personas mantienen la esperanza de superar los fracasos pero nunca se deciden a hacerlo. Alguien llamo a la indecisión el abono que hace crecer las dificultades. Como dijo el presidente John F. Kennedy: «Todo plan de acción tiene sus riesgos y su costo, pero no tienen punto de comparación con los riesgos y costos de una cómoda inacción». La indecisión es un precio demasiado alto a pagar por temor al fracaso.

C.-DEBILIDADES.

Frente a un mundo en cambio, usted debe saber cuáles son sus tres más importantes fortalezas y debilidades. Si son las mismas hoy que hace cuatro años, usted tiene motivos para preocuparse.

Mucha gente tiene una conciencia de PUEDO, pero no son capaces de empezar. Tienen innumerables razones por las que sería mejor empezar en una fecha posterior. Empezar es una tarea que requiere más esfuerzo que continuarla una vez que está en marcha.

D.-INNOVACION.

No basta con pensar cosas nuevas, hay que hacer cosas nuevas. Necesita INNOVAR para salir de donde está y llegar a donde desea estar. En un entorno hipercompetitivo necesita innovar. Es una de las maneras de sostener su participación en el mercado.

La INNOVACIÓN, es mucho más que nuevos productos. Es Identificar Nuevos Mercados es Innovar. Es Producir Nuevos Canales de Distribución. Es Mejorar y

Producir Nuevos Servicios. Es Desarrollar Nuevas Tecnologías. Es Generar Nuevos Negocios.

E.-INCERTIDUMBRE.

El cambio trae turbulencias e incertidumbres, y puede ser positivo o negativo según la actitud que se adopte frente a él. Usted tiene herramientas poderosas para desarrollar.

La primera es la responsabilidad que tiene consigo mismo. Responsabilidad quiere decir, habilidad que tiene de responderse. ¿Cuánto conocimiento tiene usted? ¿Cuánto valen esos conocimientos? ¿Cuánto ha pagado usted por adquirir esos conocimientos?

F.-POSTERGACIONES

Evitar las postergaciones. De acuerdo con el diccionario, postergar significa "aplazar una acción, demorar, posponer hasta otro día u otro momento".

Tenemos que estar conscientes de que vivimos en un mundo en el que constantemente se están tomando decisiones y hay que tomarlas de acuerdo con nuestra visión.

G.-CONTINUIDAD.

Continuidad no significa más de lo mismo, sino continuidad en el cambio. Continuidad en la esperanza. Sin continuidad el esfuerzo no conduce a nada. El camino hacia la competitividad no es una carrera de cien metros, es una maratón, es una larga carrera y exige destreza y trabajo constante en todas las áreas de su vida y de la empresa.

H.-CLARIDAD.

Puede enfocarse en lo que tiene o lamentarse por lo que no tiene. Es fundamental saber que aquello en lo que se enfoca juega un gran papel en lo que puede conseguir en la vida. Fijarse una meta clara y nítidamente significa comenzar un camino con una clara comprensión de adonde quiere llegar. Es hacer algo con plena conciencia.

Significa no sólo saber donde está, de donde parte si no a donde se dirige y por donde ha de pasar para no extraviarse.

I.-CAPACITACION.

Son las destrezas, tecnologías y actitudes de una persona, de una empresa o de un país que basa su éxito en habilidades diferentes a las de sus competidores. Estas capacidades marcan la ventaja competitiva.

Internet y las comunicaciones permiten que las personas estén más informadas y puedan producir cambios en sus criterios, en sus valores y en sus actitudes. Ahora tenemos conciencia de la importancia de la capacitación y del aprendizaje.

Tener mucho conocimiento no garantiza el éxito de una empresa o de una persona. Para desarrollarnos y ser más competitivos es mucho más importante el poder entender, aplicar y utilizar efectivamente la información de la cual dispone.

5.19.-EL BRANDING: LA IDENTIDAD DE LAS INMOBILIARIAS ¿MARCA O ESTIGMA?

La marca ha sido un aspecto poco tratado por el sector de la construcción e inmobiliario durante sus años dorados, en los que se vendía prácticamente todo sin ningún tipo de consideración (situación de demanda). Sin embargo, en plena época de vacas flacas, con una demanda reticente, el crecimiento de otras alternativas a la compra, y una importante bolsa de viviendas sin vender (situación de oferta), se necesita y se observa a la marca como el salvavidas que muchas empresas necesitan para recuperar, atraer o fidelizar clientela, para transformarse o reinventarse de nuevo.

EL PRESENTE: LA INCERTIDUMBRE, INSEGURIDAD Y DESCONFIANZA

La situación actual, lejos de ser diáfana, muestra todavía señales económicas contradictorias.

Por un lado, se observan datos halagüeños, como que el abaratamiento de la vivienda es cada vez menor y, de hecho, el precio de la vivienda usada subió en enero 2010 un 0,6% frente al mes anterior; la primera variación mensual positiva en dos años, de acuerdo con el indicador que realiza el portal inmobiliario **Fotocasa** y la escuela de negocios **IESE**. Algunas provincias incluso superan esa media y llegan a un +4%.

En esta línea, el director general de **Anuntis** (grupo al que pertenece **Fotocasa**), **David Manchón**, señaló que 2010 marcará el fin de la corrección del precio de la vivienda de segunda mano. También se prevé que el mercado de la vivienda vacacional se reactive a lo largo de este año, a medida que se consolide la recuperación económica de los países demandantes.

En paralelo a la moderación de la caída de los precios, **Fotocasa** está constatando un crecimiento de usuarios de su portal, que ha sido del 76% en el

último año, en tanto que el número de inmuebles disponibles ha aumentado el 32%.

También desde el lado de la financiación se ven movimientos: según señala **Ignacio Iturriaga**, analista financiero de **Área**, “las entidades bancarias están haciendo un esfuerzo por financiar. Desde finales de 2009, se ha reactivado progresivamente el crédito a particulares”.

Sin embargo, hay otras opiniones y datos que sugieren que todavía estamos lejos de la proverbial luz al final del túnel: el sector está seriamente deteriorado, alcanzando una contracción acumulada del 15,4%, según **Tinsa**; además, según un grupo de expertos que se reunieron el mes pasado en la escuela de negocios **ESADE**, se requiere todavía una mayor reducción de los precios y, sin embargo, los grandes bancos prefieren aguantar el stock inmobiliario que poseen antes de vender con descuentos; por otro lado, los expertos prevén que se eleven los concursos de acreedores este año y que la morosidad inmobiliaria se dispare nuevamente, señalando que lo más probable es que el 2010 depare una segunda oleada de créditos impagados por parte de los promotores inmobiliarios.

También, el **Banco de España** estima que todavía no ha terminado el ajuste de la inversión en vivienda. Apunta que en 2010 la inversión bajará 1,2 puntos porcentuales y que la “contracción todavía podría continuar en el siguiente año”.

Además, debe tenerse en cuenta que la demanda de vivienda ha caído y que las entidades financieras han tendido, durante este año de crisis, a endurecer las condiciones de acceso a la financiación para este fin. **BBVA** señala que los préstamos incobrables llegarán a su apogeo en el segundo o tercer trimestre.

Y un largo etcétera de datos y opiniones.

Entonces, si ni siquiera los expertos saben con seguridad el rumbo que tomará el sector en los próximos meses, **¿cómo va a tomar un potencial comprador una decisión de compra?**

Si de por sí la toma de decisión de compra de una vivienda es un proceso de alta implicación -(en todos los aspectos la mayor decisión financiera que toman “los mortales” y, curiosamente, muy pocas marcas inmobiliarias nos vienen a la mente...) y con el reciente pasado de quiebras, reestructuraciones, promociones sin terminar, etc., y en la actual coyuntura de incertidumbre, ¿cómo podemos esperar que el cliente se lance al mercado?

Esto significa que, a pesar de que muchos datos muestren que la debacle que parece que empieza a quedarse atrás, no es así en la mente de los potenciales clientes.

¿Resultado? La desconfianza, la duda y la incertidumbre conlleva un retraso en la toma de decisión de compra y en la evaluación de otras alternativas -el Ejecutivo, a través de la ministra de vivienda, informó que el alquiler ha crecido un 18% y la rehabilitación un 20%-, que, para las empresas del sector significa una reducción del volumen de ingresos y más incertidumbre sobre sus flujos de caja futuros. Y, de nuevo, el posicionamiento, el atractivo y los mensajes que comuniquen las marcas podrían ayudar y ser claves y determinantes para dilucidar esas incertidumbres en los compradores. Un factor que ayudaría a decidirlos.

A menudo, muchos negocios construyen su estrategia de marketing alrededor de una marca particular. Desde mi punto de vista, en la era digital, la superioridad es cuestión de habilidad y no de antigüedad (que permitió la fama de una marca). Se trata de que las personas perciban que usted es el mejor, el líder en su categoría. Es muy poderoso que ellos PERCIBAN que usted es el primero, el único, "diferente". La verdad quizás es que lo que usted ofrece es igual que lo que ofrecen sus competidores.

Lo que importa es como lo percibe su público. La verdad percibida es definitivamente más poderosa que la verdad en sí misma. Así que trabaje para posicionarse en la mente de su público como el mejor.

Todos sabemos quién es el primero en alguna categoría u otra, pero raramente las personas recuerdan quien es segundo o tercero.

Aquí cabe tener en cuenta que Nadie cuida, Nadie cuida si usted es de los más buenos. Nadie!. Incluso cuando las personas dicen que ellos han escogido un producto bueno, ellos sólo piensan que lo que ellos hacen y hacen negocios con esa empresa por sus razones particulares (probablemente a nivel subconsciente).

Los clientes no se quedarán con esa empresa por largo tiempo ya que ellos saltarán rápidamente al próximo "el mejor", "lo único" "lo exclusivo" que se le presente. Las personas quieren lo más nuevo, lo último, lo más rápido, etc. Quieren el producto principal, quieren lo mejor. Y cuando digo "lo mejor" no necesariamente quiere decir "lo mejor", sino lo que las personas PERCIBEN como que es "lo mejor".

¿Qué hace usted para producir este efecto? Si en ninguna de las categorías conocidas usted puede ser el primero, cree su propia categoría. Creando su propia categoría darán un gran paso porque es muy difícil que le copien.

Si por ejemplo usted se dedica a organizar "viajes" puede especializarse en "viajes de negocios" o ser "el primero en servir de puente para viajes comerciales de banqueros, financistas y agentes de bolsa" o "el primer agente de viaje para el inversor inteligente".

5.20.-EN QUÉ CONSISTE EL ALQUILER CON OPCIÓN A COMPRA

El **Alquiler con Opción a Compra** es un acuerdo o contrato entre un inquilino y un propietario donde el inquilino tiene derecho a poder comprar el piso o casa después de haber vivido en ella en régimen de alquiler durante un periodo de tiempo variable previamente acordado (lo habitual es que dure entre 2 y 5 años). En el caso de que se ejecute la opción o el **derecho a compra**, un porcentaje del alquiler pagado será deducido del precio de venta.

Esta opción de financiación mixta está destinada sobre todo a las personas que no pueden acceder a una vivienda por sus elevados precios, porque no disponen del dinero suficiente para pagar la entrada o porque tengan vedado el acceso a los canales tradicionales de financiación bancaria.

Y es especialmente interesante en los periodos de incertidumbre financiera en los que se desconoce hasta dónde escalarán los tipos de interés y cómo podrán los consumidores asumir tal circunstancia. Una situación de la que se pueden beneficiar los interesados en comprar una vivienda a medio-largo plazo.

Las inmobiliarias y promotoras que deciden ofrecer esta modalidad permiten a sus clientes alquilar pisos por un precio no excesivamente elevado, entre 700 y 800 euros, dependiendo de la propiedad, planteándose la posibilidad de comprarlo a medio plazo (entre los 2 y 5 años).

VENTAJAS PARA EL INQUILINO

La principal ventaja reside en que del precio total de la vivienda se descontará la cantidad que el inquilino haya ido pagando durante el periodo en que vivió en régimen de alquiler.

- No se pierde el dinero abonado para el alquiler.
- Vives en tu casa mientras ahorras para comprarla.
- Tú decides cuando adquieres la propiedad.
- Más facilidad para la hipoteca.
- Ayudas estatales para los jóvenes menores de 30 años.

Ventajas para inmobiliarias o propietarios

Las inmobiliarias, en lugar de mantener inactivas estas viviendas, recurren a este tipo arrendamiento para poder darles salida.

- La propiedad genera ingresos (no se mantiene vacía).
- Captación de futuros compradores.
- Posibilidad de subvenciones públicas.

CAPITULO VI: DISEÑO DE LA OFERTA

6.1. La dimensión de la empresa

A lo largo del capítulo anterior hemos estudiado el proceso que nos permite analizar y evaluar la oportunidad que nos brinda el mercado para crear una nueva empresa. Una vez que ha sido identificado el mercado, así como seleccionado el mercado-meta, el siguiente objetivo se concreta en el diseño de la oferta del nuevo negocio. Una de las variables esenciales que determina este diseño es la dimensión de la empresa.

El tamaño con el que se va a competir en el mercado es una decisión difícil de tomar, ya que va a condicionar a largo plazo la actividad de la empresa. Por ello, una elección errónea puede llegar a producir graves perjuicios al negocio, tanto si la decisión adoptada implica un tamaño inferior como superior al que verdaderamente debería poseer la empresa. ¿Cómo podemos identificar la dimensión óptima del negocio? ¿Cuál debe ser el tamaño del negocio para conseguir la máxima rentabilidad posible? A intentar dar respuesta a estos interrogantes dedicaremos las próximas líneas.

En principio, podría parecer lógico pensar que un mayor tamaño o dimensión de la empresa trae consigo unos beneficios más elevados. No obstante, la realidad demuestra que esta relación no es tan simple como parece, y que existen multitud de factores que afectan a la misma. Por ejemplo, de todos es conocido que el Banco Popular es una de las entidades financieras más rentables de nuestro país, mientras que su tamaño es más reducido que el de otras instituciones. Casos como el expuesto nos permiten afirmar que "el más grande no siempre es el mejor".

Tal y como hemos señalado, existen múltiples factores que influyen en la relación entre el tamaño y la rentabilidad de la empresa. Entre éstos, podemos destacar esencialmente tres: el sector de actividad en el que se va encuadrar el negocio, el modelo organizativo y el estilo de dirección.

En este sentido, no podemos comparar la dimensión de los fabricantes de automóviles (Seat, Renault, etc.) o de las instituciones financieras (BBVA, SCH, etc.) con la de las empresas dedicadas en nuestra Comunidad a la producción y distribución de aceite. Hemos de tener presente que cada sector de actividad tiene unas particularidades propias que hacen sumamente compleja esta comparación. De igual manera, tal y como analizaremos con mayor profundidad en próximos epígrafes, la estructura organizativa de la empresa así como el tipo de dirección que predomine en ella, van a influenciar notablemente en su dimensión. Por ejemplo, las empresas familiares suelen presentar estilos de trabajo más conservadores, que son poco propensos a tamaños elevados, tal y como era el caso de Cruzcampo. Teniendo en cuenta estos factores, el punto de partida de este

capítulo es aclarar una serie de conceptos básicos que faciliten el diseño de la oferta de la empresa. Así, debemos plantearnos las siguientes cuestiones: ¿qué se entiende por dimensión?, ¿cómo podemos llegar a medir el tamaño de la empresa?, ¿existe un tamaño mínimo para que la empresa funcione?, ¿y un tamaño máximo?, ¿podemos hablar de dimensión óptima? A medida que descubramos los aspectos que permanecen ligados a cada uno de estos conceptos, podremos apuntar el camino que nos facilite superar nuestras dudas.

El concepto de "dimensión" hace referencia al tamaño de la empresa. A priori, parece un concepto sumamente sencillo de entender, pero la realidad demuestra que es mucho más difícil de operativizar de lo que en un principio pudiera parecer. En cualquier caso es un concepto que va a condicionar, en gran medida, la competitividad de las empresas e incluso de un sector.

Dada la multitud de interpretaciones, aspectos y facetas que presenta la dimensión empresarial, para una mejor comprensión del concepto nos vemos obligados a matizar alguna de ellas. En primer lugar, hay que precisar qué es lo que estamos analizando. Por ejemplo, no es lo mismo estudiar la dimensión adecuada para una franquicia de Benetton que se va a instalar en un centro comercial de nuestra ciudad, que analizar el tamaño de la cadena.

Ello nos lleva a precisar las diferencias existentes entre los conceptos de "explotación", "establecimiento" y "empresa", aunque, en ocasiones, los límites entre ellos no estén demasiados claros. Así, por "explotación" se entiende la unidad técnica de producción, es decir, aquel conjunto de procesos tecnológicos donde se combinan los diferentes factores productivos para fabricar los bienes. Por su parte, el establecimiento indica la unidad espacial o física donde se ubica la unidad técnica de forma específica.^{84, 85, 86, 88}

Finalmente, la empresa además de lo anterior incluye la unidad de dirección y la unidad de decisión. Es decir, lleva a cabo otras funciones económicas además de la producción. Podemos afirmar que toda explotación y todo establecimiento implican una empresa que se superpone a ellos, siendo habitual que existan empresas que abarquen a ambos. Veamos un ejemplo.

La empresa Cortefiel tiene distribuidos multitud de establecimientos por toda la geografía nacional y parte de la internacional. Por su parte, sus unidades de producción de ropa están situadas, principalmente, en Málaga y en Marruecos. Un análisis más exhaustivo sobre los establecimientos se realizará al estudiar la localización.

Desde el punto de vista del diseño de la oferta, la dimensión de la empresa está muy relacionada con los objetivos que una adecuada gestión empresarial debe perseguir: reducción de costes, mejora de la calidad, cumplimiento de las entregas y máxima flexibilidad. Quizás, de todos ellos, el de mayor influencia sea el primero

de los citados. Existen múltiples clasificaciones posibles que nos permiten analizar los costes a los que se enfrenta la empresa en su proceso productivo. No obstante, en primer lugar, debemos comenzar realizando la distinción entre "coste" y "gasto", términos que son equiparados en numerosas ocasiones, aunque sus significados son muy diferentes. El coste expresa el valor monetario de los recursos que se han consumido en la fabricación de los productos o servicios, mientras que el gasto indica la cantidad de recurso adquirida por la empresa. Por ello, el coste de fabricación puede ser igual o inferior al gasto de fabricación en el negocio. Por ejemplo, cuando una empresa adquiere madera para la fabricación de unos muebles, asume un gasto. A medida que este recurso se consume en el proceso productivo, se va generando el coste. No obstante, a lo largo del módulo cinco se profundizarán sobre esta cuestión.

Como señalábamos, son muy numerosas las clasificaciones sobre los costes empresariales. Entre todas ellas, y por su elevada relevancia frente al tamaño o dimensión de la empresa, podemos destacar básicamente una: aquella que distingue entre costes fijos y costes variables. Los primeros son aquellos que permanecen constantes independientemente del volumen de producción de la empresa, si bien no por ello dejan de repercutir en la producción. Así, cuando el coste fijo de un negocio es elevado, es necesario que el nivel de producción también lo sea, puesto que de lo contrario la fabricación de cada unidad de producto sería excesivamente cara. Por su parte, los costes variables dependen del volumen de producción que la empresa obtenga. La suma de ambas partidas determina el denominado "coste total". La relación a la que hacemos referencia viene a señalar que la cuantía de los costes fijos deriva de la estructura del sistema productivo, esto es, de la capacidad de la planta, de su localización, etc.

Por otra parte, teniendo en cuenta la distinción realizada anteriormente entre explotación y empresa, si se pretende analizar el tamaño de la unidad técnico-productiva, sólo habrá que tener en cuenta los costes de fabricación. Por el contrario, si el estudio se centra en la dimensión de la empresa, debe realizarse teniendo en cuenta los costes totales de la misma.

Respecto a la segunda matización que señalábamos, hace referencia a qué aspecto de la dimensión empresarial se está considerando. En este sentido, podemos distinguir tres aspectos esenciales:

1. Aspecto tecnológico: marca la relación existente entre la intensidad de capital y la intensidad de mano de obra. En este sentido, podemos citar empresas de alto nivel tecnológico en las que el proceso productivo está altamente robotizado y el papel de la mano de obra es muy limitado. Por ejemplo, la cadena de montaje de los automóviles. Por el contrario, otras empresas, fundamentalmente las dedicadas al sector primario, exigen una alta intervención del factor humano. En la práctica esta distinción es compleja de realizar, ya que en todo negocio se produce una combinación de estos dos elementos: capital y factor humano. Por ello, sólo

podremos decir que las empresas se sitúan dentro de un continuum en el que en un extremo se encontrarían las actividades completamente manuales, y en el otro, los procesos que se realizan sin ninguna intervención humana. En consecuencia, podremos hablar de empresas más o menos manuales y de empresas más o menos automáticas. En definitiva, esta dimensión hace referencia a las características de la capacidad productiva de la empresa.

2. Aspecto financiero: la dimensión de la empresa viene muy condicionada por sus posibilidades financieras. Las facilidades ante el mercado de capital o la posibilidad de utilización del crédito permiten alcanzar dimensiones superiores. Un mayor tamaño empresarial exige un elevado volumen de inversión que, lógicamente, implica obtener la financiación necesaria para llevarse a cabo. Ésta es una de las grandes dificultades con las que se encuentran hoy muchas pequeñas empresas, y no sólo para su creación, sino para su crecimiento.

3. Aspecto comercial: a la hora de decidir el tamaño de la empresa hay que tener presente la situación del mercado elegido, así como las expectativas sobre su futuro crecimiento. Por ejemplo, la cadena de franquicias McDonald's tiene una elevada dimensión comercial, que hace que disponga de un gran número de establecimientos distribuidos por toda la geografía mundial. Esta situación puede llegar a tener graves consecuencias cuando el negocio no se encuentra verdaderamente consolidado en su mercado de actuación. En este sentido, si la dimensión de la empresa es alta y se produce una brusca caída de sus ventas, de tipo permanente o estructural, la organización puede enfrentarse a graves problemas. Esta es la situación que durante un cierto tiempo han soportado las empresas del sector naval.^{11, 22, 32, 34}

En tercer lugar, hay que identificar los diferentes criterios mediante los que se puede medir la dimensión de la empresa. La elección de los mismos está sujeta a una serie de inconvenientes que tiene sus orígenes en las siguientes razones:

- Cada uno de los criterios generalmente utilizados miden aspectos concretos de cada empresa y, por tanto, señalan medidas parciales de la misma.
- La relevancia de cada criterio se ve alterada en función de una serie de factores, como el sector de actividad de la empresa, la complejidad del negocio, etc.
- A menudo, existe una fuerte interrelación entre los criterios utilizados. Por ejemplo, la capacidad productiva de una empresa va a depender en gran medida del volumen de inversión de la misma.
- Finalmente, estos criterios pueden verse afectados por razones coyunturales, tal y como ocurre en el caso de las modificaciones en la demanda que afectan temporalmente al volumen de producción.

En definitiva, cualquier medida que se considere sobre la dimensión de una empresa debe ser relativizada a su sector de actividad, de tal manera que se puedan realizar comparaciones en función del tamaño medio o típico de dicho sector.

En la práctica, suelen utilizarse multitud de indicadores de los que podemos destacar fundamentalmente tres: volumen de facturación de la empresa, número de trabajadores en plantilla y activo fijo total de la misma. En función de estos criterios, podemos distinguir entre las grandes empresas y las pymes (pequeñas y medianas empresas).

Se considera PYME, según la Recomendación 96/280/CE de la Comisión Europea (revisada en 2003), la unidad económica (persona física o jurídica) que reúna los siguientes requisitos:

- Tener menos de 250 empleados.
- Tener un volumen de negocio anual máximo de 50 millones de euros, o un activo máximo de 43 millones de euros.
- Además, su capital no debe estar participado en un 25% o más por otra empresa o por un conjunto de no pymes. Tal y como analizamos al principio de este epígrafe, una opinión ampliamente generalizada es que las empresas más grandes son más competitivas que las pequeñas.

6.2.-La localización de la empresa

La reflexión acerca de estos factores puede hacerse de una manera informal e intuitiva. No obstante, siempre es conveniente que el empresario dedique un cierto tiempo al análisis de la localización de la empresa, que comprendería las cuatro fases siguientes:

1. Análisis preliminar. Consistiría en reflexionar acerca de los factores de localización. El empresario debe llegar a determinar cuáles de esos factores son relevantes o claves para la actividad que va a desarrollar y cuáles otros pueden ser considerados como secundarios. Por ejemplo, la apertura de una tienda o de un restaurante debe estar guiada, preferentemente, por el criterio del mercado; la instalación de una empresa de logística o de diseño gráfico puede venir determinada por la facilidad de transporte o de comunicación; los factores institucionales y políticos serán muy importantes en la localización de un vertedero industrial; las características del terreno pueden constituir el criterio relevante para una empresa industrial; la proximidad a los centros productores de las materias primas será el factor más importante para una empresa transformadora de productos agrícolas; etc.

2. Búsqueda de alternativas de localización. El empresario deberá buscar diversos emplazamientos que, en función de los factores relevantes, pueden ser considerados, en principio, idóneos para la instalación de la empresa. Según el nivel de análisis, estas diferentes localizaciones pueden ser distintos pueblos o ciudades, diferentes barrios, o diversos lugares de una calle o barrio. En este proceso de búsqueda, deberán eliminarse todos aquellos posibles emplazamientos que no reúnan los criterios principales fijados por el promotor.

3. Evaluación de las alternativas. En esta etapa se recoge toda la información disponible acerca de las distintas localizaciones para evaluar cada una de ellas según los factores considerados. Es conveniente que el futuro empresario realice una lista de comprobación de las principales cuestiones que hacen referencia a los locales, edificios y terrenos. Un modelo de cuestionario podría ser el siguiente:

- Comprobar que no existe la prohibición de ubicar el negocio o industria en un determinado lugar y también las posibles limitaciones a que están sujetas, en cada caso, las industrias consideradas como molestas, insalubres, nocivas o peligrosas.
- Los proyectos urbanísticos existentes en la zona elegida y la calificación de los terrenos.
- Las limitaciones existentes para la edificación por proximidad a ríos, carreteras y otras vías de comunicación, y el paso de líneas aéreas de tendido eléctrico.
- La facilidad de obtención de los suministros básicos (agua, electricidad, teléfono Internet...), en el volumen e intensidad requeridos
- Las facilidades de acceso al lugar
- Las comunicaciones con los mercados y el fácil acceso a los núcleos urbanos.
- La existencia de zonas de aparcamiento y de carga y descarga
- La estructura interior del local, los desplazamientos internos y las posibilidades de almacenamiento.
- Las posibilidades futuras de expansión y de crecimiento modular de la construcción
- El coste de instalación, que incluye la compra y todos los gastos de instalación y adecuación que serán necesarios realizar.

4. Selección de la localización. Si después de los análisis precedentes una localización se destaca claramente respecto a las demás, esta será con seguridad la elegida. Sin embargo, normalmente, la decisión final supone elegir entre unos pocos emplazamientos que reúnen las características básicas requeridas. En este

caso, serán criterios subjetivos (preferencia personal del empresario) los que decantarán la decisión hacia una determinada localización.

Una vez seleccionado el terreno o local, o simultáneamente a la selección, el

6.3.-PROTAGONISTAS DE LA COMERCIALIZACION

En este apartado del estudio detectaremos los recursos comerciales con que cuentan las Promotoras que actúan en nuestra futura zona de acción y su índice de colaboración o participación en cada promoción.

- Contratación de los servicios comerciales con una Agencia Inmobiliaria.
- Información en obra(piso piloto)
- Vallas exteriores o indicativos direccionales.
- Documentación comercial (cuaderno de venta, folletos etc.)
- Maqueta/video/CD/Tridimensional/Internet.
- Todo ello también referido a zonas de venta, para disponer de una información global y finalista.

6.4.-FINANCIACION DE LA COMPRA

Con la vista a las distintas promociones, susceptibles de ser estudiadas, podremos conocer finalmente las empresas que facilitan financiación a sus clientes, así como los desembolsos iniciales que son necesarios y los apoyos hipotecarios de las distintas entidades de financiación que operan en la zona y el coste de los mismos, plazo de amortización etc.

Este estudio de mercado puede ser extensible a otro tipo de unidades inmobiliarias, como **viviendas unifamiliares, adosadas, pareadas**, etc.

CAPITULO VII: EL PLAN DE MARKETING

En este se expone los objetivos comerciales que la nueva empresa desea alcanzar en sus mercados-meta, así como el esfuerzo de marketing necesario en pro de la consecución de los mismos. Para poder llevar a cabo esta tarea, es necesario el conocimiento previo de los mercados-meta donde la empresa pretende operar, así como de la demanda que presentan éstos. Asimismo, se precisa también el conocimiento de los recursos humanos, materiales y financieros que van a ser implicados en el nuevo negocio.

7.1.-LOS OBJETIVOS DE CUOTA DE MERCADO Y CIFRA DE VENTAS

Los objetivos de marketing van a determinar los resultados deseables por la empresa en el mercado en el que opera. Estas metas, como ya indicamos, se expresan en términos de cuota de mercado y de cifra de ventas. El primero de estos objetivos fue definido como el cociente, expresado en términos porcentuales, entre la cantidad de producto vendida por la empresa y la cantidad de producto comercializada por el total de firmas que operan en el mercado.

Este cociente supone un buen indicador de la posición relativa de la empresa en el mercado respecto a la competencia. Por su parte, el volumen o cifra de ventas define el nivel de actividad de la empresa en ese mercado, y supone la cuantificación de los ingresos que la organización obtiene por la venta de sus productos o servicios.

La empresa debe traducir sus deseos de nivel de actividad y de participación en el mercado en objetivos cuantitativos y concretos, para que orienten de una forma clara su acción. Estos objetivos deben ser al mismo tiempo realista, es decir, susceptibles de ser alcanzados por la firma, teniendo en cuenta las posibilidades que ofrecen el mercado y los recursos con que cuenta la organización.

En este contexto, y para establecer el nivel de ambos objetivos, será necesario tener en cuenta previamente el tamaño o demanda del mercado, el nivel de competencia que se da en el mismo, y los recursos de que dispone la firma. Una vez que dichos objetivos están definidos, será imprescindible establecer el esfuerzo comercial necesario para alcanzar aquéllos. Precisamente, este esfuerzo se plasma en un plan de marketing, el cual se estructura en base a las distintas políticas de marketing-mix, esto es, las referidas a las variables "producto", "precio", "distribución" y "comunicación", y cuya ejecución se orienta al logro de las metas marcadas.

Definidos los objetivos y diseñadas e implantadas las estrategias o políticas de marketing que dan contenido al citado plan, el responsable de la empresa necesita establecer un proceso de control respecto al cumplimiento de estos objetivos. Nos estamos refiriendo al hecho de intentar asegurar, con las limitaciones propias de la incertidumbre que emana del mercado, que el desempeño o resultado alcanzado con la puesta en práctica de las políticas de marketing-mix coincida con los objetivos deseables para la organización.

De este modo, la importancia del proceso de control radica en la posibilidad de detectar posibles desviaciones que influirían negativamente en la consecución de las metas que se pretenden lograr. Una vez que las desviaciones han sido detectadas es necesario explicitar las causas que las han provocado, con objeto de tomar las medidas correctoras oportunas.

En este sentido, y atendiendo a su naturaleza, estas desviaciones pueden tener un doble carácter. Así, es posible distinguir entre aquéllas que afectan a la definición del objetivo, en cuyo caso sería necesario modificar su nivel (como por ejemplo, que la empresa sitúe el nivel del mismo en una cuantía inalcanzable para los recursos disponibles); y aquellas otras que se derivan del diseño y/o implantación de políticas comerciales no adecuadas a la consecución de la meta definida, lo que obligaría a modificar la dotación de medios y recursos necesarios para alcanzarlos (por ejemplo, poner en práctica una campaña publicitaria en televisión con el objeto de incrementar las ventas en una determinada cuantía).

Estos objetivos cumplen con las condiciones descritas. Es decir, están cuantificados y son concretos, lo que orientará de forma clara la actuación de la firma en este sentido. Al mismo tiempo, son realistas, ya que para la fijación de los mismos se ha tenido en cuenta el tamaño del mercado, la presencia de la competencia en el mismo y los recursos con que cuenta la empresa.

Así, por ejemplo, el nivel de cuota de mercado elegido para el primer ejercicio coincide con la participación del competidor que menor presencia tiene en el mercado. El crecimiento del valor de este objetivo para los dos próximos períodos se justifica a través de un doble argumento: por una parte, porque este incremento en el objetivo se lleva a efecto tomando como base la tasa de crecimiento del mercado; por otro lado, la escasa presencia de la competencia en el mercado-meta elegido (segmento de explotaciones agrícolas independientes) hace factible la consecución de esta meta.

Al final de este módulo, haremos referencia específicamente al proceso de control, de ahí que no sigamos deteniéndonos en un aspecto sumamente relevante y al que en la práctica suele prestársele poca atención.

7.2.- EL POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO

La necesidad que tiene la empresa de elegir el posicionamiento que deseaba en el mercado. En efecto, analizada la identificación y selección de los mercados-meta, se planteaba un problema de decisión adicional: la forma en que la empresa desea ser percibida en dichos mercados, es decir, la organización debe elegir un posicionamiento para su producto o servicio, para su marca.

Desde este punto de vista, la elección de un posicionamiento para un producto o servicio (o incluso para el conjunto de la organización) implica concebir dicha oferta con el fin de lograr que la imagen que los clientes perciben de la misma, en comparación con la competencia, responda a la forma en que la firma desea ser percibida.

La elección de un posicionamiento condiciona todo el programa de marketingmix, esto es, afecta a la política de producto, a la fijación del precio de venta, a la forma de distribución, a la comunicación comercial, etc. En efecto, una campaña

publicitaria, el tipo de establecimiento donde puede ser adquirido el producto, el precio de venta, el envase del producto, el mensaje que transmite un vendedor... no son sino cimientos sobre los que los clientes construyen una imagen (un posicionamiento), una impronta acerca de la oferta que ofrece una firma y que la diferencia de otras marcas o empresas en el universo competitivo donde opera.

De aquí la importancia del posicionamiento, que en ningún caso debe dejarse al libre albedrío del mercado sino que ha de articularse como una acción voluntaria y deliberada de la organización, en aras de establecer rasgos diferenciales de la oferta en la mente de los clientes con el objeto de que sean capaces de distinguirlo y singularizarlo respecto a otras alternativas, y de asociarlo con valores reconocidos y respetados por el propio mercado.

Veamos, a modo de ejemplo, *el caso del aceite de oliva de la categoría "virgen extra"*. Las firmas comercializadoras desean transmitir una imagen de alta calidad para este producto, y para lograrlo han tomado decisiones concretas en las políticas de marketing-mix. Así, el envase se ha materializado en una botella de vidrio, cuyas presentaciones tratan de conferir una imagen de calidad, con una etiqueta explicativa e ilustrativa de las bondades del producto; al mismo tiempo, el precio es elevado, no sólo por la cantidad y calidad objetiva del producto, sino también en sintonía con la imagen que se desea transmitir del mismo; respecto a la distribución, los puntos de venta donde puede adquirirse este producto gozan de unas connotaciones que refuerzan dicha imagen, obviándose aquellos establecimientos que operan con un surtido de productos basados en precios bajos; finalmente, los argumentos publicitarios utilizados tratan de realzar esta impronta, subrayando las características nutritivas y singulares de este tipo de producto, y suelen ir dirigidos a aquel público-objetivo que constituye el segmento de cierto poder adquisitivo.

Sin embargo, no todo el aceite de oliva se comercializa bajo este posicionamiento. De hecho, a nadie escapa que el aceite de oliva puro se encuentra a disposición de los consumidores en presentaciones con ciertos rasgos, tales como un envase fabricado en plástico o latón; una etiqueta escasamente atractiva; una distribución que hace uso de establecimientos de todo tipo (incluidas grandes superficies y tiendas de descuento); una comunicación comercial donde la promoción de venta juega un papel predominante; un precio empleado como instrumento promocional basado en ofertas concretas y puntuales; etc. El uso de todas estas variables comerciales trata de contribuir a lograr un posicionamiento funcional de un producto de consumo frecuente y cotidiano, dirigido al gran público.

7.3. LAS POLÍTICAS DE PRODUCTO, PRECIO, DISTRIBUCIÓN Y COMUNICACIÓN

Una vez que la empresa ha identificado los mercados-meta donde quiere actuar y ha elegido el posicionamiento para cada uno de esos mercados, es decir, la

forma en que quiere ser percibido en los mismos, la siguiente decisión afecta al programa de marketing-mix, esto es, el conjunto de aspectos que la firma puede manipular para presionar en su mercado e influir en la elección de los clientes potenciales. En definitiva, se trata de tomar decisiones en relación con las siguientes variables: "producto", "precio", "distribución" y "comunicación".

En este sentido, hemos de establecer qué tipo de producto vamos a comercializar, así como sus atributos más sobresalientes; a qué precio va a ser vendido, y si vamos a efectuar distinciones en este apartado; cómo va a ser distribuido, es decir, a través de qué tipo de intermediación vamos a canalizar nuestro producto hasta el consumidor o usuario final; y qué tipo de argumentos de comunicación vamos a utilizar para impulsar su aceptación por parte del mercado y, por consiguiente, su venta. Este conjunto de decisiones, que van configurar el plan de marketing, debe ir orientado a lograr el posicionamiento deseado en el mercado-meta elegido. A continuación, procederemos a ocuparnos de cada una de estas variables comerciales.

7.3.1. LA POLÍTICA DE PRODUCTO

Como ya hemos contemplado, el producto es una de las variables comerciales que, junto al precio, la distribución y la comunicación, integran el programa de marketing-mix de la empresa. El producto, en la medida en que concreta la oferta de la empresa, debe ser considerado como una variable de gran trascendencia y su configuración va a determinar el resto de las políticas comerciales. En efecto, el tipo de producto que la empresa va a comercializar condicionará, sin duda, el precio de venta del mismo, la forma de distribuirlo y el tipo de comunicación que se lleve a cabo para impulsar su venta.

Es muy probable que la primera imagen que un cliente se forme de nuestra oferta, y en conjunto de nuestra organización, se produzca a través del producto y del precio que es necesario pagar para adquirirlo. Comparando esa percepción con la que recibe de otras ofertas en el mercado, el cliente determina su elección de compra. De ahí la importancia de las decisiones que afectan al contenido de nuestra oferta: al diseño del producto, a la marca, al envase, a la gama..., en suma, a la política de producto.

Pero antes de entrar en detalle en las decisiones que conforman la política de producto, parece necesario que previamente aclaremos qué se entiende por "producto". Una primera idea para responder a este interrogante puede ser el considerar que el producto es el resultado de un proceso de fabricación o de una fase del mismo. Aunque en un sentido estricto esta definición podría ser correcta, desde el punto de vista del marketing no lo es, pues estaríamos adoptando un enfoque quizás sumamente simplista. Al contrario, el producto debe definirse desde la óptica del mercado, desde el punto de vista del cliente. El producto no es aquello que la empresa produce y vende sino todo lo que el cliente cree que compra. En

este sentido, podemos citar a modo de ejemplo, la respuesta que un famoso fabricante de cosméticos expresó cuando un periodista le preguntó a qué se dedicaba su empresa: "nuestra empresa fabrica y vende ilusión para las mujeres". Aunque pudiese parecer que la pregunta resulta extremadamente simple, y que en la mayoría de los casos tiene una contestación automática, nos sorprenderíamos de los resultados si se la realizásemos a un conjunto amplio de empresarios, incluidos los que han tenido éxito en sus negocios.

Desde el punto de vista del marketing, que es el que vamos a adoptar, el producto se define como un conjunto de atributos tangibles e intangibles que el consumidor cree que posee un determinado bien para satisfacer sus necesidades o deseos. Así se puede explicar que cuando una persona compra, por ejemplo, un traje para una ocasión singular, como una boda, lo hace pensando sobre todo en cómo le va sentar dicho traje, qué apariencia va a tener con él, si el color y el diseño va con su personalidad, si se trata de un diseño único, etc.; en resumen, juzga un conjunto de atributos o características de esa prenda en relación con la necesidad o deseo que trata de satisfacer.

Es necesario resaltar la importancia que tienen los atributos del producto para lograr el posicionamiento deseado y la diferenciación de los competidores. Un cambio en un atributo puede permitir esa diferenciación, pero lo importante no es que el cambio se realice sino que lo perciba el cliente. Por ejemplo, si un bar utiliza el sistema de "salmuera" para la cerveza de barril y lo emplea como argumento publicitario para atraer a más gente, este atributo tendrá poco valor diferenciador a menos que el cliente sepa que este sistema permite "tirar" la cerveza más fría.

7.3.2. LA POLÍTICA DE PRECIOS

Para una empresa de nueva creación, el precio quizás se erija como la variable de marketing sobre la que resulta más complejo tomar decisiones. El empresario puede situar su precio al nivel que lo hace la competencia, optar por el precio medio del mercado, etc., pero en estos casos, la problemática se trasladaría a otras herramientas comerciales, y la variable *precio* dejaría de tener esa naturaleza.

Y ello, porque definir el precio como la suma de una serie de componentes supone reducir su análisis a una perspectiva actualmente desfasada. De hecho, cuando la nueva firma va a comercializar un producto o servicio estándar, fijar la política de precios supone un trabajo arduo; por el contrario, si el bien es diferente, innovador, los problemas decrecen, aunque tampoco se limiten a aspectos puramente formales. Vamos a intentar explicar estas ideas.

Han transcurrido muchos años desde que los empresarios calculaban el precio de venta como resultado de añadir a sus costes un margen que debe engendrar el beneficio empresarial. Aunque matemáticamente podemos admitir este procedimiento, es necesario subrayar que su carácter comercial trasciende a un mero cálculo aritmético. Asimismo, hemos de indicar que un nuevo negocio carece

de un conocimiento exhaustivo de los costes en los que va a incurrir, de ahí que sólo se trate de una valiosa aproximación matemática.

En efecto, el precio es una de las primeras improntas que percibe un cliente, y por tanto es un factor de diferenciación en la oferta de una firma. Cuando los consumidores perciben el precio a un nivel elevado, tienden a pensar que el producto o servicio ha de ser de gran calidad y prestigio (relación calidad-precio). Incluso el nivel de precio segmenta el mercado, pues diferencia aquellos clientes que tienen poder adquisitivo para pagarlo de los que no lo tienen, y como sabemos, para que la demanda sea efectiva es necesario no sólo desear un producto, sino al mismo tiempo poder asumir su coste.

Esta realidad se torna especialmente importante en épocas de crisis económica, cuando las tasas de consumo se ven afectadas drásticamente, pues frente a otros atributos como la calidad, la publicidad, etc., el precio se sitúa en un nivel superior. De hecho, es la *sensibilidad* que los clientes tengan ante el precio la que determina el nivel de demanda de un producto o servicio. Pero esta sensibilidad no es un fenómeno constante, invariable, sino que depende de otras muchas circunstancias.

Por ejemplo, la importancia que un consumidor otorga al precio de una botella de vino durante la Feria de Abril de Sevilla es menor que en otras épocas del año. Aunque el producto físico sigue siendo el mismo, el escenario en el que tiene lugar la posible transacción incide en el impacto, en la percepción de esta variable comercial. Por tanto, el precio influye directamente en las ventas y, por ende, en la rentabilidad de un negocio.

Al mismo tiempo, la política de precios de una empresa no es ajena a las decisiones que afectan al resto de instrumentos de marketing-mix. La interdependencia es elevada y su coherencia con las demás herramientas debe estar probada. Por ejemplo, difícilmente convenceremos a nuestros clientes de que podemos ofrecer un producto de máxima calidad a un precio inferior al que lo comercializa nuestra competencia directa.

Finalmente, y con independencia de las posibles restricciones legales (precios máximos impuestos por el Gobierno para algunos productos, básicamente de gran consumo, como por ejemplo el pan), el comportamiento de los distribuidores también puede influir sobre las decisiones en precios, pues estos intermediarios esperan obtener ventajas económicas por comercializar un producto o servicio. Después de estos planteamientos previos, estamos en condiciones de intentar responder a la cuestión capital de este epígrafe: *¿cómo podemos fijar un precio de venta?*

Las posibilidades son múltiples, y ya hemos hecho mención a algunas de ellas, tales como alinearnos con los competidores, es decir, situar nuestro precio al mismo nivel que nuestros rivales directos; estimar un precio medio e implantar su

valor; etc. Sin embargo, nos vamos a inclinar por aquel procedimiento que tiene en cuenta, de forma integrada, las tres magnitudes claves en este sentido: el coste, la competencia y la demanda.

Desde el punto de vista de los costes, es obvio que ninguna empresa, aunque sea de nueva creación, debe situar su precio de venta por debajo de aquéllos. Cubrir los gastos inherentes a la explotación del negocio implica la diferencia entre perdurar en la actividad o desaparecer, máxime para una pyme. Bien es cierto que algunas firmas, en ciertos instantes entre los que se incluye el inicio de su andadura, pueden asumir ingresos por venta inferiores a los costes que ha generado el negocio; pero sólo se trata de momentos puntuales, que no deben confundirse con la verdadera estrategia de precios.

Por tanto, y grosso modo, la empresa debe estimar aquel nivel de precio que permita obtener unos ingresos por venta tales que compensen, al menos, todos los costes soportados. De este modo, un incremento de este precio nos permitiría alcanzar un beneficio. El problema surge cuando nos planteamos si el mercado está dispuesto a pagar dicho incremento, cuestión que nos obliga a estudiar el precio desde el punto de vista de la demanda. Ya hemos indicado con anterioridad que la demanda está supeditada a la sensibilidad que los clientes sienten ante el precio de un producto, lo cual está íntimamente relacionado con el posicionamiento que hayamos dado a la oferta. Aspectos como la originalidad del producto, la calidad percibida por los clientes, la práctica inexistencia de productos sustitutos, el lugar jerárquico que la necesidad que pretendemos satisfacer ocupa en la mente del consumidor, etc. no cabe duda que minoran esta sensibilidad, y relegan el precio a un segundo nivel. Por el contrario, la cuantía en términos absolutos, desde la perspectiva del poder adquisitivo del cliente, influye negativamente en la percepción del precio. Por ello, la firma deberá tener en cuenta todos estos factores, con objeto de matizar los cálculos efectuados sobre la base de los costes y situar su precio a la luz de todas estas circunstancias.

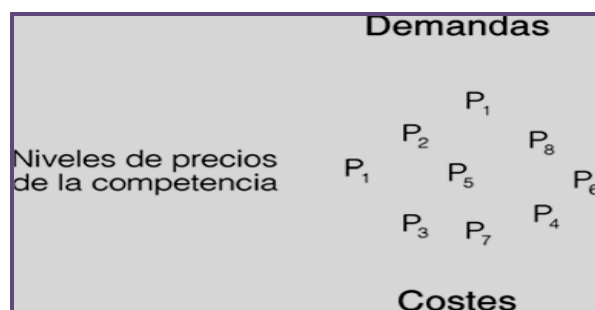
Uno de los métodos más aconsejables en este apartado se basa en el valor percibido por los clientes. Se trata de estimar cuál es el valor que los clientes atribuyen al producto o servicio, y fijar un precio acorde al mismo. Para estimar este valor percibido podemos preguntar a los propios clientes y, al mismo tiempo, para enriquecer sus opiniones, analizar las ventajas económicas que aquéllos obtienen con su compra. La utilización de un panel de consumidores o, en su defecto, de un panel de expertos puede minimizar el coste del proceso y arrojar luz al problema suscitado.

De la misma forma, la competencia juega un papel fundamental en el proceso de fijación del precio de venta. Si el nivel de precio está por encima del establecido por la competencia, el mercado debe percibir mayor valor en nuestra oferta, de modo que este incremento de valor justifique y compense (siempre a los ojos de los clientes) el diferencial de precio. Y a la inversa, difícilmente podremos hacer creer a

nuestros clientes que somos capaces de generar una oferta de mayor valor que los rivales directos a un precio significativamente menor. Hemos de estar, pues, en sintonía con los competidores, tratando de lograr un beneficio satisfactorio.

No obstante, esta sintonía no se traduce necesariamente en un alineamiento. Al margen de otros aspectos, el precio del producto de una firma es percibido por el mercado en comparación a los precios de las ofertas de las empresas competidoras. Por tanto, será precisamente el posicionamiento que deseemos dar a nuestro producto, es decir, la forma en que queramos ser percibidos por el mercado, la guía que debe orientarnos en este sentido.

La figura adjunta trata de reproducir gráficamente las ideas vertidas en párrafos anteriores. Como podemos observar, el precio de venta de un producto o servicio (máxime para una empresa de nueva creación) se haya encorsetado entre un nivel superior, que viene representado por la demanda, es decir, por el precio máximo que está dispuesto a pagar el mercado, y un nivel mínimo, que proviene de los costes necesarios para explotar el negocio. Entre ambos límites, las combinaciones suelen ser múltiples, si bien las prácticas de la competencia pueden matizar y concretar dichas posibilidades, restringiendo objetivamente el campo de decisión del empresario.



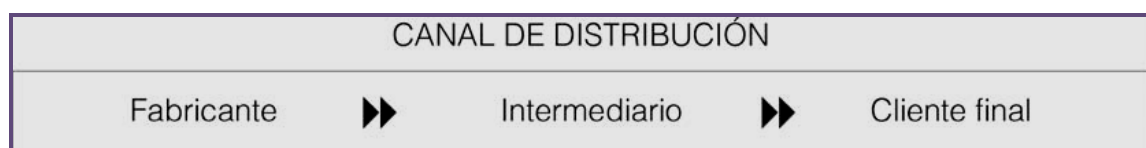
7.3.3.-LA POLÍTICA DE DISTRIBUCIÓN

Una vez diseñado el producto que se va a comercializar y tomada una decisión acerca del precio de venta del mismo, es necesario abordar la problemática relativa a la colocación de este producto en aquellos puntos o lugares donde los clientes puedan adquirirlo. Precisamente, la variable *distribución* es la que se responsabiliza de llevar a cabo esta tarea. Sin embargo, antes de profundizar en el análisis de este instrumento comercial, resulta imprescindible matizar la doble perspectiva bajo la cual podemos hacer uso de este término. Así, la distribución puede hacer referencia al proceso de planificación y ejecución que desarrolla la empresa, con el objeto de asegurar que los lugares donde se va a vender su producto no queden, en ningún instante, desabastecidos del mismo. Desde este punto de vista, el estudio de la distribución queda circunscrito a una función más de la firma, que influye decisivamente en el resto de decisiones relativas a la mezcla de marketing,

y que se nos antoja imprescindible para asegurar un encuentro eficaz y eficiente entre la demanda de los clientes y la oferta de la organización. Al mismo tiempo, la distribución es susceptible de encuadrarse como un sistema, es decir, como un conjunto de empresas, relacionadas entre sí, que tienen un objetivo común: rentabilizar los respectivos negocios y satisfacer una determinada necesidad a un cliente final. Bajo esta acepción, la distribución ya no se articula como una función de la gestión empresarial sino que trasciende a una organización y aglutina la participación de un grupo de firmas que hacen posible que un producto determinado fluya desde su centro de producción hasta los mercados donde va a ser demandado

A la luz de estos comentarios, debemos distinguir entre aquellas empresas cuya actividad principal radica en la producción de bienes, y aquellas otras cuyo negocio se centra en la intermediación o distribución de mercancías. Mientras que las primeras adoptan un enfoque basado en el proceso de producción y en la posterior comercialización de su oferta a través, normalmente, de otras empresas distribuidoras; las segundas, concentran todas sus operaciones en la reventa de los productos y servicios adquiridos al fabricante o a otro intermediario situado en un nivel superior de la cadena. ^{84, 85, 120}

La figura adjunta trata de mostrar gráficamente esta idea. En efecto, como podemos observar, el primer estadio del canal de distribución es ocupado por el productor, mientras que el resto de niveles se refiere a las distintas empresas intermediarias que participan en el acercamiento del producto hasta el consumidor, el cual se sitúa como último eslabón de la cadena. De este modo, en materia de distribución, la distinción respecto a la problemática que afronta una firma de nueva creación dedicada a la producción o, por el contrario, a la intermediación, se pone igualmente de manifiesto en dicho gráfico.



A simple vista, la distribución directa puede parecer idónea, pues el productor no sólo se encarga de fabricar su propio producto, sino que ejerce un control absoluto sobre todas las variables o instrumentos de marketing-mix que rodean su oferta. De hecho, es la propia empresa fabricante la que entra en contacto con los clientes finales, transmitiéndoles exactamente aquella imagen que desea asociar al mismo.

Sin embargo, tiene un serio inconveniente: obliga a la firma a abrir y mantener puntos de venta, lo que supone una inversión que pocos negocios pueden afrontar. Mientras que en el caso de que el cliente final sea otra empresa (por ejemplo, una firma de seguridad vende sus servicios a una entidad bancaria), el canal directo

parece el más aconsejable, cuando se trata de un producto de consumo, el éxito del proyecto puede enfatizarse, precisamente, por la presencia masiva de este producto en un gran número de establecimientos comerciales, lo que facilitaría un encuentro eficaz y eficiente entre la oferta y la demanda en cuestión. No obstante, se trata de una decisión que debe abordar el propio fabricante

7.4.-EL PLAN DE MARKETING

Para configurar la política de producto que vamos a seguir es necesario que profundicemos en su concepto. En este sentido, es necesario distinguir entre producto básico, producto real y producto aumentado. En el primer caso, el producto está integrado únicamente por los atributos y características justos para cumplir y atender la necesidad a la que está destinado. Sin embargo, lo normal es que la empresa ofrezca un producto real, es decir, que caracterice su producto con un *nombre de marca*, un *envase*, una *etiqueta...*, en definitiva, un conjunto de elementos que sirve para su identificación en el mercado. Por otro lado, y para enriquecer su oferta, la firma puede optar por un diseño de producto aumentado, que supone el hecho de añadir al producto real servicios adicionales, tales como asesoramiento, entrega a domicilio, garantía, financiación, etc.

Teniendo en cuenta estas posibilidades, la empresa puede empezar a configurar su política de producto. Así, por ejemplo, las tiendas de descuento optan por una política de producto real, donde se ofrecen muy pocas posibilidades de elección al cliente para cada tipo de producto y apenas existen servicios complementarios; lo importante en estos establecimientos es la funcionalidad de los productos y, básicamente, el precio. En el otro extremo se encontrarían establecimientos como El Corte Inglés el cual, además de la gran variedad de marcas y productos, ofrece a sus clientes un conjunto de servicios adicionales (asesoramiento, instalación, financiación, garantía, etc.) que revalorizan su oferta. Obviamente, el precio en este gran almacén es muy superior.

Volviendo al *ejemplo de FITUNA*, los jóvenes empresarios pueden optar por un diseño de política de producto que contemple simplemente la venta de productos fitosanitarios a las explotaciones olivareras; o, por el contrario, encauzar una política de producto aumentado, en la que su oferta se concrete en un servicio integral al agricultor independiente que incluya, entre otras cuestiones, diagnóstico del tipo de tierra, asesoramiento específico e individualizado sobre la modalidad y cantidad de productos.

El uso de marcas ofrece ventajas importantes para las firmas. La más obvia es que con ella la empresa puede diferenciar sus productos de los de los competidores. Si se logra una adecuada diferenciación a través de una buena valoración de la marca por parte de los clientes, la empresa puede tener más libertad para fijar sus precios de venta. Y por otra parte, la marca constituye un

punto focal para orientar los esfuerzos de comunicación y promoción que realice la empresa.

La firma debe elegir no sólo el nombre y el logotipo de la marca sino, también, una estrategia de marca. A este respecto, en primer lugar debe decidir si va utilizar o no una marca para sus productos. Las ventajas de utilizar marcas ya han sido comentadas, por lo que nos ocuparemos ahora de los inconvenientes. El principal inconveniente estriba en los gastos que originan la búsqueda y registro de un nombre, así como los grandes desembolsos que hay que realizar en comunicación para darla a conocer. No obstante, la tendencia general es a utilizar marcas.

La segunda decisión, en el supuesto de utilizar marcas, es dilucidar entre una marca única para todos los productos que comercialice la empresa o utilizar marcas múltiples para cubrir la variedad de productos que ofrece la firma. Las pequeñas y medianas empresas suelen utilizar un sólo nombre de marca, que con frecuencia se confunde con el nombre de la empresa... Esta opción es adecuada cuando la cartera de productos que ofrece la empresa no es muy amplia ni variada. Este es el caso, por ejemplo, de la empresa malagueña de derivados lácteos Montero. Por el contrario, cuando la oferta es muy variada, puede ser adecuado la utilización de varias marcas. Por ejemplo, si la empresa comercializa productos higiénicos para personas y animales parece lógico utilizar marcas diferentes.

Por último, otro de los elementos importantes sobre los que hay que tomar una decisión para configurar la política de producto es la *cartera de productos*, entendiendo por tal la variedad de productos que la empresa ofrece a su mercado.

Esta cartera suele estructurarse en *gamas y líneas*. Una gama es un conjunto de productos que ofrece la empresa los cuales poseen características relativamente homogéneas. La línea puede definirse como un subconjunto de productos dentro de la gama. Lógicamente, el grado de homogeneidad de los productos que constituyen la línea es superior al nivel que podemos encontrar dentro de la gama. El mercado y la tecnología son los criterios habituales para configurar gamas y líneas de una cartera de productos de una empresa. En la figura siguiente se expone un ejemplo de estructuración de una cartera de productos con base en un criterio de mercado (tipo de clientes):

| Gama de productos higiénicos y de belleza para perros | Gama de productos higiénicos y de belleza para gatos |
|--|--|
| Línea champú <input type="checkbox"/> Ch1 <input type="checkbox"/> Ch2 <input type="checkbox"/> Ch3 <input type="checkbox"/> Ch4 | Línea champú <input type="checkbox"/> Ch1 <input type="checkbox"/> Ch2 |
| Línea collar antiparasitario <input type="checkbox"/> Ca1 <input type="checkbox"/> Ca2 | Línea collar antiparasitario <input type="checkbox"/> Ca1 |
| Línea colonia <input type="checkbox"/> Cl1 <input type="checkbox"/> Cl2 <input type="checkbox"/> Cl3 | Línea colonia <input type="checkbox"/> Cl1 <input type="checkbox"/> Cl2 |
| Línea cepillo y peine <input type="checkbox"/> Cp1 | Línea cepillo y peine <input type="checkbox"/> Cp1 <input type="checkbox"/> Cp2 <input type="checkbox"/> Cp3 |
| Etc. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> | Etc. <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> |

7.5.-Marketing Global: Entender el Entorno de Marketing Global

"Peter Johnson, un estudiante, se despierta por la mañana en la radio despertador Sony. Después de la ducha, se pone una chaqueta de hecho en Italia mientras se escucha la última versión de Tears for Fears, un grupo musical británico.

En habitaciones, tiene una taza de café brasileño, un tazón de cereal de trigo cultivado en Estados Unidos, y el banano colombiano. Un rápido vistazo a su reloj suizo le muestra que tendrá que darse prisa si quiere llegar a tiempo a su primera clase. Conduce a la escuela en un Toyota, parando en el camino para llenar el tanque con gas de petróleo de Arabia Saudita. Una vez en clase, se apresura a tomar asiento con los otros estudiantes, un 30 por ciento de los cuales tienen pasaporte no estadounidense. "(Economía global, de Jean-Pierre Jeannot). No hay duda de la afirmación anterior tendríamos que la globalización ha estado con nosotros incluso en torno a nuestra vida diaria. Así, la globalización de los mercados es una de las principales fuerzas que afectan a las empresas en todo el mundo. A pesar de que alguna vez significó incursiones en el exterior de una base fuerte mercado interno, que ha asumido el significado de libre comercio, en los que puede ser una empresa atacada en cualquier lugar, incluso en sus mercados nacionales. Una estrategia global de marketing consiste en la creación de una estrategia única para un producto, servicio o empresa para el mercado mundial entero, que abarca muchos mercados. En lugar de adaptar una estrategia perfectamente a cualquier mercado individual, en la comercialización global de la compañía tiene por objeto establecer en una estrategia general que se puede aplicar en todo el mercado mundial, manteniendo al mismo tiempo la flexibilidad para adaptar esta estrategia a las necesidades del mercado local, donde sea necesario. ^{84, 85,120}

En la comercialización mundial existen varios tipos de empresas de participación: Las empresas multinacionales, corporaciones globales, los exportadores, importadores, y muchas empresas de servicios diferentes. A diferencia del

marketing internacional, marketing global es una subcategoría de la comercialización internacional, con especial importancia en nuestro mundo actual.

Es la última etapa en el desarrollo del campo de la comercialización internacional. Para competir con éxito en el mercado global de hoy, las empresas y su gestión debe dominar ciertas áreas. Como la competencia del medio ambiente para comprender el entorno de marketing global, la competencia analítica para analizar oportunidades de marketing global, la competencia estratégica para desarrollar estrategias globales de comercialización, la competencia funcional para diseñar programas de marketing global y capacidad de gestión para gestionar el esfuerzo global de marketing. (Estrategias de Marketing Global, por Jeannet, Jean-Pierre & Hennessey David H.)

Las naciones del mundo están unidas por una red multidimensional de los vínculos económicos, sociales, culturales y políticos. A medida que estas conexiones se vuelven más importantes y complejas, los países se verán más ricos pero más vulnerables a las perturbaciones exteriores, y esta vulnerabilidad se moverá cada vez más las cuestiones relacionadas con el comercio y las finanzas internacionales en la arena política.

7.6.-Marketing del “Futuro”

Antes de entrar en los detalles de los distintos elementos del marketing cuya gestión será necesario revisar a fondo, es conveniente tener una visión general de hacia dónde va el marketing en la próxima década. Para estos fines, utilizaremos los planteamientos de **Philip Kotler**, maestro de maestros durante tantos años de esta técnica de la gestión.

1. La clave: la fragmentación de los mercados. **Kotler** parte de una constatación básica: la progresiva fragmentación de los mercados en segmentos cada vez más pequeños que, a corto plazo, se convierten, más que en segmentos (tal y como se les concibe hoy en día) en verdaderos nichos de mercado.

Nótese que cuando **Kotler** habla sobre la progresiva fragmentación de los mercados no se está refiriendo a algo que podría suceder en el futuro, sino que se limita a la constatación de una tendencia que ya ha estado actuando durante décadas en los mercados y que simplemente se consolidará e incrementará en el futuro.

2. El conocimiento de los mercados. Toda acción que tenga como propósito incidir o influir en los mercados debe estar basada en un conocimiento, completo y en profundidad, de sus características, estructuras y comportamientos. Éste es uno de los principios tradicionales del marketing.

Kotler plantea que mientras en los años sesenta las investigaciones de marketing se centraban en los aspectos cuantitativos (quiénes son los consumidores, cuántos son, dónde están, dónde compran, etc.), en los años ochenta el centro de interés pasó a las investigaciones cualitativas (por qué: motivaciones, beneficios buscados, entrevistas en profundidad y conceptos).

Es decir, que las empresas deberán dar un paso más de avance en su análisis del comportamiento de los mercados y determinar qué sucede en la mente de los consumidores y usuarios antes de la decisión de compra.

No se trata, pues, de determinar por qué un grupo de personas compra uno u otro producto o servicio (cuáles beneficios procuran), sino de saber, con la mayor precisión posible, cuál es el proceso psicológico que se produce en la mente de esas personas antes de la compra y cómo llegan al convencimiento de que deben comprar un producto.

7.7.-Fidelizar en Tiempos de Crisis

Retener y fidelizar a los clientes es una prioridad para las empresas en tiempos de crisis. Ahora, más que nunca, es importante que estén satisfechos para mantener una base estable de consumidores y no perder los márgenes de beneficio. Los clientes, además, están cada vez mejor informados, son exigentes e interactúan en busca de la mejor oferta. Por eso, los empresarios deben esforzarse en conocerlos más y mejor, con el fin de fidelizarlos si no quieren limitarse sólo a competir bajando tarifas. Éstas son algunas claves para conseguirlo:

A.-Entender al cliente: en tiempos de crisis las necesidades de las personas cambian y resulta de vital importancia entender sus motivaciones. La gestión y la explotación eficaz de las bases de datos (ya sean de clientes actuales, de suscripciones, de clientes potenciales, de asociados...), que son uno de los principales valores de la empresa, permite hacer propuestas innovadoras y diferenciadas para fidelizar a los clientes. Cuanto mejor se conozca a los actuales y potenciales clientes más posibilidades se tienen de adaptarse al mercado, y a los cambios que en éste se producen.

B.-Invertir de forma inteligente: no es el momento de dejar de invertir, sino de hacerlo de forma inteligente y estudiar bien qué productos, mensajes y qué medios elegir. Invertir, por ejemplo, en CRM (*Customer Relationship Management*) ayuda a mejorar las ventas cruzadas o el *upselling* (vender productos de más valor), así como a incrementar la satisfacción del usuario y las ventas en general. Estos objetivos adquieren una importancia añadida en tiempos de crisis, porque el coste y el esfuerzo necesarios para vender a los clientes existentes es menor que el que se necesita para conseguir nuevos.

C.-Seguir el rastro del consumidor: analizar la información que deja un cliente a través de la web o mediante una encuesta, saber el consumo que hace de nuestros productos y servicios o la respuesta que ha tenido frente a nuestras campañas es fundamental para ofrecer un diálogo continuo con él y adaptarse a sus necesidades. En la actualidad existen procesos de análisis que permiten comprobar la eficiencia de nuestras acciones y que aportan información de valor, para mejorar la relación con los clientes y enfocar bien las acciones futuras.

Acercarse al usuario de forma inteligente: si el marketing se dirige al consumidor teniendo en cuenta sus intereses, la publicidad no se verá como intrusiva, sino como una herramienta de conocimiento.

D.-Segmentar a los clientes: no todos los clientes son igual de rentables. Cada consumidor tiene un ciclo de vida y un valor que es necesario conocer. Una de las herramientas más utilizadas en la actualidad para fidelizar es el *Behavioral Targeting*, una técnica de segmentación en base al comportamiento de los usuarios en Internet que permiten recoger qué páginas visita un usuario, el tiempo que navega por ellas, la frecuencia de sus visitas... De esta forma, se crean perfiles de cada individuo y se identifican grupos o segmentos de usuarios con perfiles homogéneos. Sólo así se pueden realizar ofertas personalizadas escogidas en función del conocimiento del cliente. Centrarse en los segmentos más rentables o con mayores perspectivas de crecimiento permite optimizar la utilización de un presupuesto y aumentar el rendimiento de las acciones comerciales.

E.-Mejorar la relación de confianza: el marketing relacional mejora la calidad de la relaciones con el cliente y crea una corriente de empatía hacia la compañía. Esto resulta fundamental en momentos en los que la confianza del cliente es lo único que puede marcar la diferencia. Además, permite optimizar los recursos de los que se dispone en función del valor estratégico de cada cliente, mediante acciones de marketing directo y promocional, acciones de campo o programas de fidelización que mejoran las ventas. Está previsto el **pago adelantado** de esta última subvención, sin aval, dado los delicados momentos que vive la economía.

CAPÍTULO VIII: LA VIABILIDAD ECONÓMICO-FINANCIERA DE LA EMPRESA

Este planteamiento implica considerar que la empresa dispone de la cuantía señalada tanto por la amortización económica como por las reservas para su tesorería provisional. Con ella, se hace frente, en cada período, a la amortización financiera, y el resultado de esta operación es la tesorería definitiva en balance, esto es, aquella partida que marca el nivel real de liquidez de la empresa en cada período.

Con esta forma de actuar, la empresa no inicia un proceso de liquidación. Ahora bien, llegado el momento de renovar el activo fijo que se ha depreciado, será necesario recurrir a nuevas fuentes financieras a largo plazo, ya que parte de la amortización económica se ha dedicado a devolver el pasivo fijo. Por otra parte, la tesorería definitiva que se obtiene en un período constituye el punto de partida del grado de liquidez de la empresa para el período posterior. Por ello, la suma de estas partidas, de año en año, constituye la denominada "tesorería acumulada".

8.1.-El estudio de Viabilidad del Proyecto de Inversión

Las decisiones de inversión tienen carácter estratégico porque además de requerir unos recursos, que en ocasiones son muy elevados, condicionan el tamaño futuro de una empresa. De igual manera, destacan por su irreversibilidad, es decir, el emprendedor o empresario asume un riesgo importante sin la certeza de que vaya a rentabilizar la inversión.

Es por ello, por lo que cuando se procede a analizar un proyecto de inversión es necesario realizar un estudio sobre su viabilidad en el que se tengan en cuenta una serie de variables importantes entre las que merecen destacarse las tres siguientes:

- a) El tamaño del proyecto: Se puede medir a través de los fondos requeridos o de otros recursos necesarios (terreno, espacio para situar la maquinaria, personal requerido, etc.).
- b) El efecto sobre el riesgo económico: El proyecto a analizar puede tener el mismo riesgo que los anteriormente acometidos por la empresa o, por el contrario, ser más (menos) arriesgado con lo que incrementará (reducirá) el riesgo económico medio de la empresa.
- c) El grado de dependencia: Los proyectos de inversión pueden ser independientes entre sí, excluyentes (instalación de una calefacción a gas o eléctrica, por ejemplo), complementarios (la mejora del alumbrado de una fábrica incidirá positivamente en las operaciones que en ella se realizan), o sustitutivos (el lanzamiento al mercado de un ordenador de nueva generación perjudicará a las ventas de los de la generación anterior).

De igual manera, las variables que afectan el desarrollo de proyectos de inversión son en la actualidad cada vez más numerosas y complejas, por lo que su identificación y estudio permiten seleccionar las alternativas más convenientes y rentables. Un cuidadoso examen previo de las premisas que sustentan la viabilidad económica de un proyecto de inversión y la cuantificación de la evolución de sus principales variables generan un marco de confianza adicional para quienes, dentro de la empresa, deben tomar decisiones entre diferentes alternativas y para los terceros que eventualmente deban apoyar financieramente dichas decisiones ^{120,121}

8.2.- ¿Qué es un estudio de viabilidad de un proyecto de inversión?

Un estudio de viabilidad de un proyecto de inversión es un documento guía para la toma de decisiones acerca de la creación de una futura empresa o ampliación de una ya existente que muestra el diseño económico, comercial, técnico, organizacional, financiero y social de la misma. En el supuesto de que el proyecto resulte viable o factible, éste documento se convierte en un plan que guía las acciones futuras de la empresa.

Al igual que sucedía con las inversiones, existe una amplia tipología de proyectos de inversión. De este modo, éstos pueden contemplar aspectos relacionados con la creación de una nueva empresa, la ampliación de instalaciones, el reemplazo o adquisición de tecnología, el lanzamiento de un nuevo producto, etc.

La elaboración de un estudio de viabilidad de un proyecto de inversión requiere que se tomen en consideración una serie de variables:

8.2.1.-Viabilidad legal

Referido al cumplimiento de una serie de condiciones de salubridad, seguridad ambiental, régimen de promoción industrial, etc. Para evaluar este aspecto se analizan elementos como la posibilidad de obtención de permisos, concesiones, consultas a sectores gubernamentales, etc.

8.2.2.-Viabilidad comercial

Hace alusión a la realización de un estudio de mercado a partir del cual se puedan determinar las ventas o ingresos derivados de la implantación del proyecto de inversión. Se han de considerar variables tales como la dimensión de la demanda, calidad, precio, comercialización, competencia, etc.

8.2.3.-Viabilidad técnica

Un análisis técnico debe definir los procedimientos a adoptar en base a los equipos a utilizar, tecnologías apropiadas, distribución de los equipos en planta, posibles problemas técnicos, etc. Asimismo, debe contemplar el estudio de la infraestructura requerida para satisfacer la demanda, disponibilidad de mano de obra, ubicación física considerando costes de transporte, etc.

8.2.4.-Viabilidad económico-financiera

Esta etapa consiste en ordenar y sistematizar toda la información referida a los aspectos monetarios (importe de la inversión, ingresos y gastos) con el objetivo de tomar la decisión de aceptación o rechazo del proyecto.

8.3.-Variables Integrantes del Proyecto de Inversión

Para evaluar y seleccionar inversiones (desde el punto de vista económico financiero) el emprendedor o empresario cuenta con una serie de herramientas las cuales tienden a comparar los flujos futuros generados por el proyecto con el importe de la inversión en el momento actual. Si bien el funcionamiento y aplicabilidad de estos métodos son explicados en el capítulo 5 del presente manual, es necesario que el lector se familiarice con aquellos componentes o elementos básicos que determinan la rentabilidad de una inversión ^{120,121}

8.3.1.-El capital invertido o desembolso inicial (A)

El desembolso inicial está compuesto por el volumen de fondos que la empresa o el emprendedor dedica a la ejecución de una inversión. Por tanto, éste incluye el coste económico de los activos en que se materializa la inversión, así como todas aquellas cuantías correspondientes a los distintos conceptos necesarios para poner en marcha el proyecto. A continuación se muestra una sencilla fórmula que permite el cálculo de esta variable:

$$\text{Desembolso inicial} = \text{Inversiones en fijo} + \text{Capital circulante}$$

Las principales partidas de inversiones en fijo son el inmovilizado material (edificios, maquinaria, elementos de transporte, etc.), el inmovilizado inmaterial (concesiones, patentes, etc.) y los gastos amortizables o activos ficticios (gastos notariales para el inicio de la actividad, campañas de introducción, etc.).

El capital circulante hace referencia al aprovisionamiento de existencias o materias primas, así como a la necesidad inicial de tesorería. Por último, cabe destacar que a efectos prácticos, el capital invertido se considera como una única salida neta de caja en el momento inicial y su cálculo responde a la suma convenientemente actualizada de todos los pagos que deban incluirse en este concepto.

8.3.2.-Los Flujos Netos de Caja (FNC)

Los flujos netos de caja se definen como la diferencia entre los flujos de entrada y salida de tesorería, es decir, como la resta entre los cobros y pagos derivados del proyecto. Un proyecto de inversión genera a lo largo de su vida un conjunto de entradas y salidas efectivas de fondos, que dan lugar a un saldo positivo o negativo, según predomine una partida u otra, considerándose que las mismas son obtenidas al final de cada uno de los periodos que constituyen el horizonte

temporal del proyecto. Por otro lado, se debe destacar que en la determinación de los flujos netos de caja no se incluyen los costes financieros, dado que éstos están inmersos en la tasa de actualización de los flujos.

Es preciso considerar que el cálculo de los flujos de tesorería de un proyecto de inversión se realiza a partir de los cobros y pagos estimados para cada periodo de tiempo, a diferencia de los ingresos y gastos que dan lugar al beneficio del periodo. En definitiva, los flujos de tesorería se refieren a la materialización en efectivo de dichos ingresos y gastos.

Para estimar los flujos netos de caja se parte de los flujos de caja antes de impuestos derivados de la explotación de dicho proyecto (FNC) para cada uno de los años de vida del mismo, obtenidos por diferencia entre cobros y pagos de explotación, esto es:

$$\text{FNC} = \text{Cobros} - \text{Pagos}$$

Con respecto a la estimación de los cobros y pagos, en la práctica se suele establecer la hipótesis de que la empresa opera al contado, coincidiendo por tanto los ingresos con los cobros y los gastos (excepto las amortizaciones que no implican ninguna salida de tesorería) con los pagos.

Como ya se ha comentado anteriormente, la vida estimada de un proyecto se ha de limitar. Así, surge la necesidad de cuantificar el valor (precio de venta, valor residual) que al final de dicho horizonte tendrán los bienes adquiridos para la puesta en marcha de la inversión. Este valor residual ha de integrarse en el flujo neto de caja del período n .

A continuación se recoge un cuadro que muestra la metodología a emplear para el cálculo de los flujos netos de caja:

8.4.-El valor del dinero en el tiempo. La tasa de descuento o capitalización (k)

El principio del valor del dinero en el tiempo es uno de los principios más importantes de las finanzas. Este principio indica que un euro hoy vale más que un euro en el futuro. De igual manera, un euro seguro vale más que un euro con riesgo.

Así, ante dos capitales de igual cuantía será preferible aquel que primero esté disponible en el tiempo y ante dos capitales de igual vencimiento tendrá preferencia el de mayor cuantía. En la evaluación de proyectos de inversión, adquiere especial

importancia la determinación de la tasa de descuento o capitalización a aplicar en la valoración. La utilización de esta tasa permite alcanzar dos objetivos:

| CÁLCULO DE FLUJOS NETO DE CAJA | | | | | |
|---|---|-------|-------|-------|-------|
| PERÍODOS | 0 | AÑO 1 | AÑO 2 | | AÑO n |
| 1 Inversiones en fijo | | | | | |
| 2 Inversiones en capital circulante | | | | | |
| 3 Subvenciones | | | | | |
| 4 Desembolso (1+2-3) | | | | | |
| 5 Ventas | | | | | |
| 6 Costes de producción | | | | | |
| 7 Costes de administración | | | | | |
| 8 Costes de distribución | | | | | |
| 9 Amortizaciones | | | | | |
| 10 Beneficio antes de impuestos (5-6-7-8-9) | | | | | |
| 11 Impuestos | | | | | |
| 12 Beneficio neto (10-11) | | | | | |
| 13 Flujo de caja operativo (12+9) | | | | | |
| 14 Flujo neto de caja (13+4) | | | | | |

Tabla Nº 11: Modelo para el cálculo de flujos netos de caja

- a) Homogeneizar los flujos netos de caja en el tiempo. En este sentido, cabe apuntar que la existencia de varios flujos netos de caja obtenidos en distintos períodos temporales obliga a que éstos sean actualizados o considerados en el mismo momento de tiempo.
- b) Servir de índice o tasa de rentabilidad mínima deseada o exigida por el inversor

8.5.-Métodos de análisis basados en los estados financieros

El análisis de los estados financieros enjuicia la situación de la empresa a través de la información contable y otras fuentes de datos mediante la aplicación de técnicas o determinados instrumentos de análisis ^{119, 120, 121}

Básicamente, el análisis contable pretende los siguientes objetivos:

- Conocer la situación patrimonial, económica y financiera de la empresa.
- Determinar las causas que han provocado la situación actual.
- Aconsejar líneas de actuación de cara a una posible situación de desequilibrio.
- Predecir, dentro de unos límites razonables, la evolución futura de la empresa.

En este sentido, los ratios (véase los capítulos glosario y ejemplos y casos) constituyen la forma más tradicional de análisis de estados contables.

8.5.1.-Cuenta de pérdidas y ganancias

La cuenta de resultados o de pérdidas y ganancias es aquella que recoge las diferencias surgidas en el transcurso de un período contable entre las corrientes de ingresos y gastos imputables al mismo.

Resume las operaciones de la empresa durante el período considerado, generalmente un año, indicando los ingresos por ventas y otras procedencias, el coste de los productos vendidos, todos los gastos en que ha incurrido la empresa y el resultado económico.

La cuenta de resultados no sólo recoge el dato numérico del beneficio o la pérdida, sino que desgranando sus componentes se llega a conocer el porqué de dicho resultado. Así pues, analizando dicha cuenta y su composición los emprendedores o empresarios pueden conocer si la marcha de la empresa será o es la deseada. En general podemos decir que el resultado final se obtiene tras la agregación de estos valores:

- **Resultado de explotación:** diferencia entre las ventas de productos terminados y los costes necesarios para su obtención. Hablamos aquí de la actividad propia de la empresa, esto es, es el resultado del desarrollo del ciclo de explotación.

La mano de obra, las amortizaciones o los gastos generales de la empresa son algunas de las partidas que habrá que incluir para el cálculo del resultado de explotación.

-**Resultado financiero:** diferencia de los ingresos de carácter financiero (diferencias en el cambio de títulos valores en la venta de los mismos, intereses cobrados por activos financieros propiedad de la empresa, etc.) y los gastos financieros (intereses pagados, diferencias negativas de cambio, etc.)

-**Resultado extraordinario:** diferencia entre los ingresos y los gastos propios de las operaciones realizadas por la empresa que no pertenecen a su actividad de

explotación ni financiera. Por ejemplo, la pérdida generada por la venta de un vehículo de la empresa, pérdida de mercancía provocada por un incendio o robo, etc.

Asimismo, la obtención de un beneficio o de una pérdida y dónde se ha generado ofrece una información imprescindible para el análisis de la gestión realizada, la evolución de la situación actual y la previsión sobre el futuro de la empresa.

Aunque no existe un formato único, las estructuras que figuran a continuación ofrecen las partidas típicas de las cuentas de pérdidas y ganancias de las empresas comerciales e industriales.

Tabla Nº 12: Modelo de cuenta de pérdidas y ganancias generado por la aplicación informática Bic Proyecta y Simula

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Ingresos | | | | | |
| Ventas | | | | | |
| Otros ingresos | | | | | |
| Subvenciones de explotación | | | | | |
| Costes variables | | | | | |
| Materiales | | | | | |
| Otros costes de explotación | | | | | |
| Costes de comercialización | | | | | |
| Margen bruto | | | | | |
| Costes fijos | | | | | |
| Personal | | | | | |
| Alquileres | | | | | |
| Gastos generales | | | | | |
| Seguros y tributos | | | | | |
| Suministros | | | | | |
| Otros | | | | | |
| Amortización | | | | | |
| Costes fijos + Amortización | | | | | |
| Resultado bruto | | | | | |
| Subvención periodificada | | | | | |
| Ingresos financieros | | | | | |
| Total ingresos financieros | | | | | |
| Gastos financieros leasing | | | | | |
| Gastos financieros | | | | | |
| Total gastos financieros | | | | | |

La cuenta de resultados para el ejercicio económico queda como a continuación se muestra

Total gastos financieros 1.800
Resultado financiero 1.200
Beneficio antes de impuestos [BAIT] 91.002
 Impuestos sobre beneficios**** 31.850,7
Beneficio después de impuestos [BDT] 59.151,3

8.5.2.- Balance

El balance es un estado financiero que recoge información sobre la situación patrimonial de la empresa, esto es, los bienes, derechos y obligaciones que la empresa tiene en un momento dado, desde dos perspectivas diferentes:

- Los activos o empleos: Representan los bienes y derechos de la empresa. Se sitúan de manera formal en la parte izquierda del balance.
- Los pasivos o recursos: Representan las obligaciones frente a terceros de la empresa. Se sitúan de manera formal en la parte derecha del balance. Un esquema de balance tipo puede ser el que a continuación se muestra:

Tabla Nº 13: Activo del proyecto para los cinco primeros años

Cuadro 4: Activo del proyecto para los cinco primeros años

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|-------|-------|-------|-------|-------|
| Inmovilizado material | | | | | |
| (Amortización acumulada) | | | | | |
| Inmovilizado material neto | | | | | |
| Inmovilizado inmaterial | | | | | |
| (Amortización acumulada) | | | | | |
| Inmovilizado inmaterial neto | | | | | |
| Gastos amortizables | | | | | |
| Derechos sobre activos en leasing | | | | | |
| (Amortización acumulada) | | | | | |
| Derechos sobre activos leasing neto | | | | | |
| Gastos financieros diferidos leasing netos | | | | | |
| Gastos financieros diferidos | | | | | |
| Activo fijo | | | | | |
| Existencias de materia prima | | | | | |
| Existencias producto terminado | | | | | |
| Clientes | | | | | |
| Caja/Bancos | | | | | |
| Hacienda deudora por IVA | | | | | |
| Activo circulante | | | | | |
| Exceso de tesorería | | | | | |
| Total Activo | | | | | |

Fondo de rotación o de maniobra = Capitales permanentes (Fondos Propios + exigible a largo plazo) – Activo fijo

La empresa estará en equilibrio financiero cuando el fondo de maniobra sea positivo, es decir, parte del activo circulante deberá financiarse con capitales

permanentes. Si el fondo de maniobra fuese negativo tendremos un desequilibrio financiero que será necesario corregir ya que la empresa puede tener problemas de liquidez.

A continuación se muestra un pequeño ejemplo de cómo elaborar un balance tomando como referencia el modelo indicado en este apartado.

Un empresario individual tiene los siguientes saldos en sus cuentas (valorados en euros) a 31 de Diciembre de su primer año de actividad: dinero en efectivo, 5.000; saldos en cuentas corrientes bancarias, 10.000; existencias de productos, 12.000; concesión de una subvención, 3.000; muebles de oficina, 1.500; préstamo bancario a devolver en 9 años, 33.500; derechos de cobro sobre clientes, 6.000; edificios 63.000; deudas con suministradores habituales de producto formalizadas mediante pagarés, 4.000; deudas con suministradores de servicios formalizadas mediante letras de cambio, 1.500; derechos de traspaso, 15.000; Hacienda Pública Acreedora por IVA, 2.500; préstamo bancario a devolver en 3 meses, 5.000; y ordenadores, 2.500 ¹²¹

Este empresario individual ha aportado un capital inicial de 50.000 euros y el resultado positivo del ejercicio asciende a 11.204 euros.

Así, el balance a 31-12-X presentaría la siguiente estructura e importes:

8.5.3.- Definición de VAN

El VAN de una inversión, también denominado valor capital, valor presente neto o Goodwill es el valor actualizado de todos los flujos de caja netos que va a generar una inversión incluido el desembolso inicial.

El VAN es un criterio dinámico, ya que tiene en cuenta el valor del dinero en el tiempo, y ofrece una medida de la rentabilidad en términos monetarios (absolutos).

El proceso para el cálculo del mismo es el siguiente:

- Se actualizan los flujos netos de caja percibidos a lo largo de la vida de una inversión trasladándolos al momento en el que se realiza el análisis

| | | | |
|--|----------------|-------------------------------|----------------|
| Inmovilizado material | 67.000 | Capital | 50.000 |
| (Amortización acumulada)* | 3.546 | Reservas/Pérdidas | 0 |
| Inmovilizado material | 63.454 | Resultado del ejercicio | 11.204 |
| Inmovilizado inmaterial | 15.000 | Total recursos propios | 61.204 |
| (Amortización acumulada)* | 750 | Subvención | 3.000 |
| Inmovilizado inmaterial neto | 14.250 | Deuda a largo plazo | 33.500 |
| Gastos amortizables | 0 | Acreedores por leasing | 0 |
| Derechos sobre activos en leasing | 0 | Deuda a corto plazo | 13.000 |
| (Amortización acumulada)* | 0 | Exigible | 5.000 |
| Derechos sobre activos leasing neto | 0 | Hacienda acreedora por IVA | 2.500 |
| Gastos financieros diferidos leasing netos | 0 | Proveedores | 4.000 |
| Gastos financieros diferidos | 0 | Acreedores | 1.500 |
| Activo fijo | 77.704 | Pasivo circulante | 13.000 |
| Existencias de materia prima | 0 | Total pasivo | 110.704 |
| Existencias producto terminado | 12.000 | | |
| Clientes | 6.000 | | |
| Caja/Bancos | 15.000 | | |
| Hacienda deudora por IVA | 0 | | |
| Activo circulante | 33.000 | | |
| Exceso de tesorería | 0 | | |
| Total Activo | 110.704 | | |

Tabla Nº 14: Sobre un ejemplo de Balance General

Para ello se utiliza la tasa de descuento k , que como ya se ha comentado, representa la tasa mínima exigida a la que la empresa está dispuesta a invertir sus capitales.

De este modo se obtienen flujos netos de caja homogéneos y comparables, ya que se tienen en cuenta, tanto, la cuantía de los mismos como el momento del tiempo en que son obtenidos.

- Se suman los flujos netos de caja.

La fórmula a utilizar para el cálculo del VAN es la que a continuación se presenta:

Donde:

- A es el capital invertido o coste inicial.

- FNC es el flujo neto de caja o flujo de tesorería al final de cada periodo.
- k es la tasa de descuento a aplicar.
- n es el horizonte temporal de la inversión o vida útil estimada para la inversión.

Se suman los flujos netos de caja. La fórmula para el cálculo del VAN es la que a continuación se muestra

$$VAN = -A + \frac{FNC_1}{(1+K)^1} + \frac{FNC_2}{(1+K)^2} + \frac{FNC_n}{(1+K)^n}$$

Donde:

- A: Es el capital invertido o coste inicial
- FNC: Flujo Neto de Caja o Flujo de Tesorería al final de cada período
- K: Tasa de descuentos a aplicar
- N: Horizonte temporal de la inversión

8.5.4.-El Payback descontado

El conjunto de inversiones alternativas, este método propone un orden de preferencia jerarquizando los proyectos de mayor a menor

Tabla Nº 15: Interpretación económica del VAN

| | |
|--|---|
| <p>EVALUACIÓN ECONÓMICA DE UN PROYECTO DE INVERSIÓN</p> <p>Decisión óptima: ¿contribuye al objetivo financiero?</p> <p>Resultado: Aceptación o rechazo</p> | <p>VAN > 0. El proyecto de inversión será aceptado, la valoración de la ganancia que se genera es superior al coste de afrontar el proyecto. En este caso, la empresa recupera el capital invertido, percibe un interés k, y además percibe una cantidad igual, en términos absolutos, a su VAN.</p> <p>VAN = 0. El proyecto de inversión resulta indiferente.</p> <p>VAN < 0. El proyecto de inversión será rechazado.</p> |
| <p>JERARQUIZACIÓN Y SELECCIÓN DE PROYECTOS DE INVERSIÓN</p> <p>Decisión óptima: ¿cuál contribuye en mayor medida al objetivo financiero?</p> <p>Resultado: Ordenación de preferencias</p> | <p>Un proyecto de inversión será tanto más preferible cuanto mayor sea su VAN.</p> <p>VAN (A) > VAN (B)</p> <p>EL proyecto de inversión A es preferible al B.</p> |

8.5.5. Definición de Payback descontado

El Payback descontado surge para dar respuesta a una de las principales carencias del Payback simple: la no consideración del valor del dinero en el tiempo.

El presente método sí tiene en cuenta esta premisa, por lo que el procedimiento de cálculo es idéntico a excepción de que se trabaja sobre la base de que los flujos de caja han de estar actualizados.

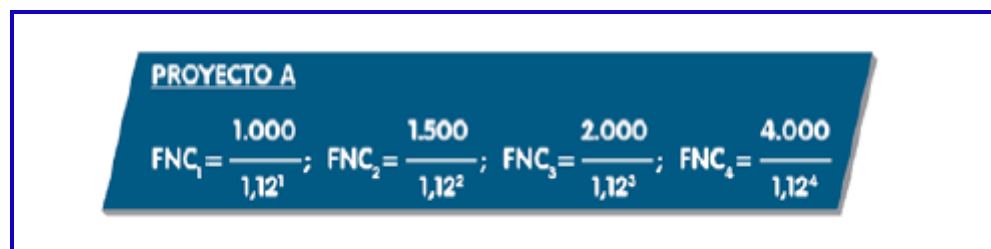
8.5.6. Ventajas e inconvenientes

En relación con este aspecto, las ventajas e inconvenientes coinciden plenamente con las expuestas para el Payback sencillo, a excepción de la desventaja relacionada con la no consideración del valor del dinero en el tiempo que el Payback descontado consigue subsanar.

8.5.7.- Ejemplo

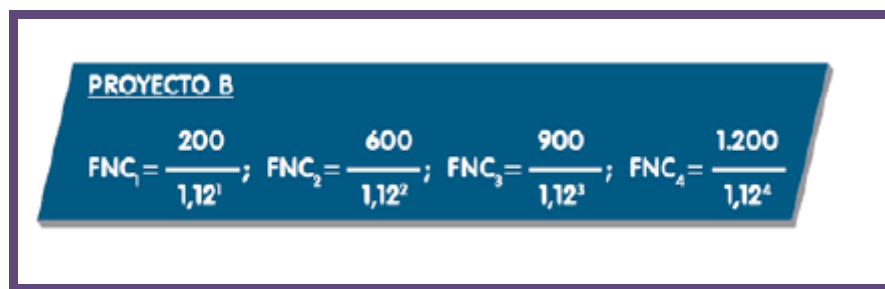
Seguidamente, y a partir de los elementos que definían el proyecto de inversión descrito en el epígrafe 5.3.3 se procede al cálculo del Payback descontado. La tasa de descuento a emplear, esto es, el coste del capital es del 12%.

Para la actualización de los flujos netos de caja descontados se ha procedido de la siguiente manera:



PROYECTO A

$$FNC_1 = \frac{1.000}{1,12^1}; FNC_2 = \frac{1.500}{1,12^2}; FNC_3 = \frac{2.000}{1,12^3}; FNC_4 = \frac{4.000}{1,12^4}$$



PROYECTO B

$$FNC_1 = \frac{200}{1,12^1}; FNC_2 = \frac{600}{1,12^2}; FNC_3 = \frac{900}{1,12^3}; FNC_4 = \frac{1.200}{1,12^4}$$

PROYECTO C

$$FNC_1 = \frac{3.000}{1,12^1}; FNC_2 = \frac{5.000}{1,12^2}; FNC_3 = \frac{7.000}{1,12^3}; FNC_4 = \frac{8.000}{1,12^4}$$

| Proyecto | Investimento inicial | FNC ₁ | FNC ₂ | FNC ₃ | FNC ₄ | Prazo de recuperación |
|----------|----------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-----------------------|
| A | -6.000 | 892,86 | 1.195,79 | 1.424 | 2.542,07 | 4 anos |
| B | -900 | 178,57 | 478,32 | 640,6 | 762,62 | 3 anos |
| C | -8.000 | 2.678,57 | 3.985,97 | 4.982 | 5.084,14 | 3 anos |

8.6.-Contabilidad Básica

La Contabilidad es una herramienta más de la extensa lista de conceptos económicos que nos vemos obligados a utilizar y, aunque quizá no nos hayamos planteado de forma explícita para qué sirve, si se piensa detenidamente en ello, es probable que tengamos una idea intuitiva de lo que la misma representa. Es más, hacemos uso de ella para la economía particular, ya que periódicamente haremos una evaluación de nuestra situación económica, efectuando un recuento de lo que tenemos y de lo que debemos, analizando cuánto hemos ingresado y cuánto y en qué hemos gastado nuestros ingresos, y cuál es la cantidad que hemos podido ahorrar.

8.6.1.-Objetivo de la Contabilidad

La empresa acude al mercado para proveerse de recursos humanos, materiales y financieros, los cuales se incorporan a su proceso productivo o comercial para ofrecer al mercado un producto o un servicio que satisfaga las necesidades de los clientes.

Esta actividad de la empresa genera una serie de transacciones con su entorno: contratación de personal, solicitud de préstamos a entidades financieras, inversiones en maquinarias, compras de materias primas, ventas de productos a clientes, pago de impuestos, etc.

Estas transacciones tienen lugar tomando en consideración y analizando sus consecuencias para la empresa: si solicitamos un préstamo, debemos tener información oportuna acerca de nuestras posibilidades para devolverlo en las condiciones acordadas con el banco; cuando compramos materias primas,

tenemos que prever que durante un tiempo permanecerán almacenadas y que hemos de incorporarlas a nuestra producción en un plazo razonable para evitar su deterioro, etc.

A través de la Contabilidad y de sus técnicas podemos disponer de la información necesaria de una forma oportuna y estructurada que nos permita constatar nuestra situación y evolución, para obrar en consecuencia según cuáles sean nuestros objetivos.^{119, 120, 121}

La Contabilidad de Empresa permitirá determinar cuál es la situación económica y financiera de nuestra empresa en cada momento y cuánto ha ganado o perdido en un periodo de tiempo determinado, para, según nuestras previsiones, tomar las decisiones oportunas de cara al futuro.

8.6.2.- Funciones de la Contabilidad: Definición

Dado que la situación económica y financiera de la empresa en un momento determinado es el producto de las transacciones y operaciones que la misma ha realizado con su entorno, la Contabilidad General (también denominada Contabilidad Financiera o Contabilidad Externa), como parte de la Contabilidad de Empresa, se encarga de captar, medir y registrar dichas transacciones. Mediante un proceso de síntesis de toda esa información, permite conocer la situación actual y la evolución experimentada, a través de unas técnicas específicamente diseñadas para tal fin.

Debemos añadir a todo lo anterior que la Contabilidad se ocupa también de los aspectos relacionados con la verificación de la información por ella resumida, así como de proporcionar técnicas para su adecuada interpretación y análisis.

8.6.3.-CONCEPTOS CONTABLES FUNDAMENTALES

Cuando hemos definido la Contabilidad General, Financiera o Externa, decíamos que esta ciencia maneja información con trascendencia para la situación y evolución de la realidad económica y financiera de la empresa. Al hablar de realidad económica y financiera, nos estamos refiriendo al patrimonio de la empresa.

8.6.4.-El patrimonio de la empresa

El patrimonio de la empresa está constituido por:

- El conjunto de bienes y derechos que pertenecen a la empresa.

- El conjunto de obligaciones con terceros a que tiene que hacer frente la empresa. El valor del patrimonio se determina por la diferencia entre el valor del conjunto de bienes y derechos y el valor del conjunto de las obligaciones con terceros.

8.6.5.-Activo, pasivo y neto

El conjunto de bienes y derechos de la empresa se denomina activo y el conjunto de obligaciones con terceros se denomina pasivo exigible.

La diferencia entre el activo y el pasivo exigible se denomina neto o pasivo no exigible, con lo que podemos establecer las siguientes igualdades:

$$\text{PATRIMONIO} = (\text{BIENES} + \text{DERECHOS}) - \text{OBLIGACIONES} \\ \text{Y NETO} = \text{ACTIVO} - \text{PASIVO EXIGIBLE}$$

El conjunto formado por el pasivo exigible y el neto (o pasivo no exigible) se denomina pasivo, concepto que no hay que confundir con la noción de pasivo exigible vista anteriormente, es decir:

$$\text{PASIVO} = \text{NETO} + \text{PASIVO EXIGIBLE} \text{ o } \text{PASIVO} = \text{PASIVO NO EXIGIBLE} + \\ \text{PASIVO EXIGIBLE}$$

Hay que precisar que, por razones de economía lingüística, en ocasiones el término "pasivo" se emplea para hacer referencia al "pasivo exigible" y no al conjunto integrado por el no exigible y el exigible. El activo recibe también la denominación de estructura económica y recoge la materialización de las inversiones de la empresa (lo que tiene), mientras que el pasivo se denomina también estructura financiera (lo que la empresa debe a terceros más lo que ha aportado el empresario y las rentas generadas por la actividad de la empresa); por lo tanto:

$$\text{ACTIVO} = \text{PASIVO} \text{ y } \text{ESTRUCTURA ECONÓMICA} = \text{ESTRUCTURA} \\ \text{FINANCIERA}$$

Debemos señalar por último que todas estas igualdades se mantienen siempre a lo largo de la vida de la empresa.

8.6.6.-El inventario

Cualquier persona desconocedora de las técnicas contables puede determinar su patrimonio efectuando un recuento físico de los bienes, derechos y obligaciones que tiene, con el fin de conocer la composición y el valor de dicho patrimonio. Llegamos así al concepto de inventario, que podemos definir como una relación debidamente valorada, y presentada en un determinado orden, de los bienes, derechos y obligaciones que integran el patrimonio.

8.6.7.-Los elementos patrimoniales

Cada uno de los bienes, derechos y obligaciones que integran el patrimonio de la empresa se denominan elementos patrimoniales. Así, un local, los ordenadores, una impresora, el dinero en metálico, una deuda con el banco, una deuda con el vendedor de un local, etc., constituyen elementos patrimoniales. En la medida en que la información económica que suministra la contabilidad debe ser útil para la toma de decisiones, es necesario llegar a un acuerdo sobre la denominación genérica de cada uno de los elementos patrimoniales. Para eliminar todo riesgo de confusión sobre los elementos patrimoniales que componen un patrimonio empresarial, es idóneo disponer de una lista predeterminada de denominaciones de elementos patrimoniales que sea de uso común por todos los usuarios de información contable.

8.6.8.-Las masas patrimoniales

Hasta ahora hemos incluido cada elemento patrimonial en alguno de los siguientes Conceptos: - Bienes y derechos, - Obligaciones con terceros, - Patrimonio.

Estos bloques o agrupaciones de elementos patrimoniales se denominan masas patrimoniales y pueden definirse como conjuntos de elementos patrimoniales que tienen una misma significación económica o financiera. Es necesario sistematizar y normalizar la presentación de la información contable de un modo que nos permita tener una visión global de la situación patrimonial en un momento determinado. Para ello agrupamos los elementos patrimoniales en masas patrimoniales. A estos efectos, las masas patrimoniales que tradicionalmente se distinguen son las siguientes:

Hemos dicho que un inventario debía estar valorado y ordenado conforme a un criterio determinado. Pues bien, las masas y elementos patrimoniales de activo se ordenan según su grado de liquidez, en concreto, de menor a mayor de liquidez, entendiendo por grado de liquidez la proximidad del elemento patrimonial a su conversión en dinero. Por su parte, los elementos y masas patrimoniales de pasivo se ordenan según su grado de exigibilidad, en concreto, de menor a mayor

exigibilidad, entendiendo por grado de exigibilidad el plazo de tiempo que resta hasta que haya de hacerse frente a la obligación.

8.7.-OPERATIVA CONTABLE

Una vez que se ha decidido poner en marcha el negocio, empieza a producirse una serie de operaciones (compras, ventas, cobros, pagos, etc.); son precisamente estas operaciones o transacciones las que tienen que ser registradas por la contabilidad siempre que afecten al patrimonio, a su valor y/o a su composición

8.7.1.-Los hechos contables

Las transacciones mencionadas anteriormente reciben la denominación de hechos contables, los cuales pueden ser definidos como acontecimientos que afectan al patrimonio de la empresa de una forma concreta y directa y alteran su valor, su composición o ambos aspectos del mismo.

Para tratar de averiguar cuáles son estos hechos contables, es decir, qué acontecimientos afectan al patrimonio, podemos ver cómo actúa la empresa en la práctica:

- La empresa se crea mediante una aportación de su/s propietario/s, aportación que puede ser en dinero o en bienes (aportaciones en especie). Desde que se realiza la aportación existe un patrimonio empresarial, y éste es el primer hecho contable que debe registrar la contabilidad.
- Una vez constituida o creada la empresa con su patrimonio inicial, para desarrollar su actividad necesita proveerse de:
 - A.-Bienes de inmovilizado, como locales, almacenes, talleres, herramientas, mobiliario, vehículos de transporte, equipos informáticos, etc., que denominamos inversiones.
 - B.-Bienes de activo circulante, como mercancías, materias primas y otros materiales accesorios, que denominamos compras.
 - C.-Otros suministros y servicios, como agua, luz, teléfono, personal, seguros, etc., que denominamos gastos. Cada una de estas transacciones que originan hechos contables pueden realizarse con pago al contado o a crédito, lo que implica que la empresa comienza a contraer deudas y obligaciones de pago con terceros: surgen así los "proveedores" y "acreedores".¹²¹

8.7.2.-Los Recursos

Una vez que la empresa cuenta con los recursos financieros, humanos y materiales necesarios, puede dar comienzo a sus operaciones de fabricación y/o comercialización y, por lo tanto, a la venta de las mercancías fabricadas o compradas o a la prestación de sus servicios si no tiene actividad fabril.

Además, excepcionalmente, la empresa también puede vender algún bien de inmovilizado. Al igual que las compras, las ventas pueden realizarse al contado o a crédito, lo que conlleva derechos de cobro que denominamos "clientes" y "deudores".

8.8.- La cuenta

La cuenta es un instrumento de representación de los elementos patrimoniales donde queda reflejada la evolución y la situación de un elemento patrimonial en un momento dado. Como cada elemento patrimonial está representado por una cuenta, el conjunto de éstas nos ofrece una visión completa del patrimonio de la empresa.

La cuenta consta de dos partes esenciales que se denominan DEBE (parte izquierda de la cuenta) y HABER (parte derecha de la cuenta), sin que a estas palabras haya que buscarles un significado literal.

Gráficamente cada cuenta representa las dos hojas a la vista de un libro abierto, de modo que a cada elemento patrimonial se le asignan dichas hojas: una para el DEBE y otra para el HABER. El libro que recoge las cuentas de todos los elementos patrimoniales se denomina libro mayor.

La cuenta se representa en forma de T o cruceta, en representación de un libro abierto: Las cuentas funcionan según un principio muy elemental: todos los hechos contables que originan un aumento del valor del elemento patrimonial que representa se anotan a un lado de la cuenta, mientras que los hechos contables que originan una disminución del valor de elemento patrimonial que representa se anotan al otro lado de la cuenta. Como ya se ha indicado, debe verificarse siempre que:

$$\text{ACTIVO} = \text{PASIVO EXIGIBLE} + \text{NETO}$$

A partir de esta igualdad, podemos formar dos grupos de cuentas:

- Cuentas de activo: las que representan elementos patrimoniales de la estructura económica o activo.
- Cuentas de pasivo: las que representan elementos patrimoniales de la estructura financiera o pasivo. Dentro de estas distinguimos:

- a) Cuentas de pasivo exigible: las que representan obligaciones con terceros.
- b) Cuentas de neto: las que recogen las aportaciones del empresario y los beneficios o pérdidas de la empresa, esto es, las variaciones del patrimonio derivadas de la actividad de la empresa.

8.9.-ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS

Resulta indudable que no debemos limitarnos al simple aprendizaje de la formulación contable. De bien poco servirá llegar a la perfecta redacción de un balance si no se sabe interpretar lo que hay detrás de la denominación de cada cuenta y, en general, de la información suministrada por los estados financieros.

En la marcha de toda empresa se hace necesario realizar periódicamente un análisis detenido de su situación, un estudio de la fiabilidad y veracidad de los datos contables y una revisión detallada de éstos, para determinar si reflejan con exactitud la situación real de la empresa. Sólo realizando este análisis con la periodicidad suficiente se llegará a tiempo de detectar los errores cometidos y corregirlos.

Todo ello entra en el campo de acción del análisis de estados financieros, de ahí la importancia de su correcto manejo. No debemos caer en el error de considerar este análisis como privilegio de las empresas de mayor envergadura. A lo largo de este manual se pretende incidir precisamente en el análisis de estados financieros como instrumento utilizable por el pequeño y mediano empresario, tanto para un mayor conocimiento de su actuación en el pasado como para una mejor planificación de su actividad en el futuro.

8.9.1.-Utilidad y Finalidad del Análisis de Estados Financieros

Para comprender el porqué del análisis de estados financieros, bastaría con que nos formulásemos una sencilla pregunta: ¿cuál es el objetivo primordial de toda empresa?

La respuesta también es muy sencilla: conseguir una gestión lo suficientemente acertada como para lograr la mayor rentabilidad posible durante el tiempo más extenso posible (es decir, de forma estable). Si con la periodicidad necesaria nos detenemos a analizar el contenido de los datos contables, siempre se estará a tiempo de rectificar errores y de rectificar la actuación en el futuro.

El instrumento con que cuenta el empresario para llevar a cabo esta labor es el **ANÁLISIS DE ESTADOS FINANCIEROS**. De ahí la enorme importancia que tiene su manejo para el pequeño y mediano empresario.

El análisis de estados financieros servirá tanto para conocer el pasado como para planificar el futuro con una base sólida y reducir así al máximo las posibilidades de errores en la gestión. Se constituye de este modo en una importante fuente de información para el empresario, que le permitirá conocer el mayor o menor acierto en su actuación.

8.9.2.-Enfoques en el Análisis de Estados Financieros

Para adentrarnos de lleno en el análisis de estados financieros, comenzaremos por exponer los distintos puntos de vista desde los cuales podemos realizarlo. Son básicamente los siguientes:

- Análisis formal.
- Análisis patrimonial.
- Análisis económico.
- Análisis financiero.

Veamos el contenido de cada uno de ellos:

A) ANÁLISIS FORMAL. Consiste en un estudio de la forma en que los estados financieros están formulados, de la corrección o no de su presentación. Esto no quiere decir que únicamente se realice una crítica de la forma, pues este análisis incitará también a la comprobación.

B) ANÁLISIS PATRIMONIAL. Se ocupa de la situación patrimonial en que la empresa se encuentra. Del estudio de las masas patrimoniales de activo y pasivo, deducirán cuáles han sido las fuentes de financiación de la empresa y cómo se han empleado dichas fuentes. Puesto que analizaremos la composición tanto del pasivo como del activo, podremos determinar el equilibrio o desequilibrio entre nuestras fuentes de financiación (propia y ajena). Además, sabremos si es adecuada o no la proporción en que dichas fuentes financian el activo. Todo ello se analiza en el aspecto patrimonial, con lo cual no sólo conoceremos de forma estática las estructuras de activo y pasivo, sino, además, su evolución en el tiempo.

C) ANÁLISIS FINANCIERO. Si en el análisis patrimonial se estudiaban las masas de activo y pasivo independientemente unas de otras, el enfoque de este análisis actúa como nexo de unión entre la financiación o pasivo y la inversión o activo, intentando dar una visión global del balance. Para ello será necesaria una cierta coincidencia entre los plazos de exigibilidad del pasivo y la posibilidad de convertir el activo en liquidez. La empresa deberá ser capaz de hacer frente con su activo a los vencimientos del pasivo a medida que estos se vayan produciendo. El análisis financiero deberá colaborar en las conclusiones sobre el equilibrio o desequilibrio en los aspectos anteriormente señalados. Además, deberá permitir saber cuáles son las correcciones que se deberían realizar en caso de detectarse una situación financiera desfavorable.

D) ANÁLISIS ECONÓMICO. Este análisis incide en el estudio de rentabilidades. Para ello, el estado contable que se manejará mejor será la cuenta de resultados, pues no hay mejor elemento que éste para conocer los logros económicos del ejercicio, así como su evolución y comparación con otros períodos. Resultará muy útil, para el mejor conocimiento de la gestión empresarial, el análisis de la productividad de la empresa, de sus ventas, etc.^{120, 121}

8.10.- COSTES: CÁLCULO Y CONTROL

8.10.1.- CONCEPTO DE COSTE

El concepto de coste ha recibido, entre otras, las siguientes definiciones:

- a) Se entiende por "coste" la medida y valoración del CONSUMO realizado o previsto por la aplicación racional de los factores para la obtención de un producto, trabajo o servicio.
- b) Se denomina "coste" el total de gastos incorporados a la producción hasta un momento dado.
- c) "Coste" es la suma de valores que hay que sacrificar para producir algo.
- d) El "coste", desde un punto de vista económico, puede considerarse como:
 - I. La suma de bienes y servicios que se utilizan para llevar a cabo un determinado acto productivo.
 - II. El consumo, valorado en dinero, de bienes y servicios utilizados en la producción que constituye el objeto de la empresa.

8.10.2.- PRECIO DE COSTE

Es obvia la necesidad que tiene el empresario de conocer el precio de coste de un producto o servicio no sólo para decidir si debe o no fabricarlo, sino también para poder fijar su precio de venta. Veamos, pues, algunas definiciones que nos aclaren su contenido:

- El precio de coste es el total de costes relativos a un producto o servicio hasta la fase final de entrega al cliente. Un mismo producto puede tener varios costes, pero sólo tendrá un precio de coste.
- El precio de coste puede considerarse escalonado de la siguiente forma:
 - a) Por el coste de los consumos realizados directa y proporcionalmente para obtener un producto (coste de producción básico).
 - b) Por a) más los gastos correspondientes a los servicios generales de fabricación (coste industrial).

- c) Por b) más los gastos de distribución y venta (coste comercial).
- d) Por c) más los gastos generales de administración y dirección (coste total).

CAPÍTULO IX: LA FORMA JURÍDICA DE LA EMPRESA

9.1.-El escenario normativo y jurídico de la Vivienda en Canarias

No obstante, sí debemos dejar claro que tal reconocimiento formal de la exclusividad de la competencia no significa un monopolio legislativo autonómico en toda regulación que afecta a vivienda, al venir dicha competencia delimitada por títulos competenciales convergentes del Estado recogidos en el artículo 149.1 de la Constitución, tales como la competencia para establecer las bases de coordinación económica (artículo 149.1.13º); la competencia para establecer las bases de la ordenación del crédito (artículo 149.1.11º); así como el título exclusivo de regulación del Derecho Civil y de las bases de las regulaciones contractuales (artículo 149.1.8º).

Es precisamente en base a las dos primeras de esas competencias en la que se basa la Sentencia 152/1988 del Tribunal Constitucional para salvar la constitucionalidad de las Planes estatales de vivienda, considerando que el Estado dispone de, al menos, dos títulos competenciales para regular el mercado de las viviendas protegidas por un régimen financiado con fondos estatales.

Con base al último de los títulos que antes hemos citado, se han dictado, por ejemplo, normas como la Ley de Arrendamientos Urbanos o la Ley de Ordenación de la Edificación (si bien esta última deriva, también, de otros títulos competenciales del Estado que se citan en la disposición final primera de dicha Ley).

Al margen de la salvedad que acabamos de exponer, debe señalarse que establecida la vivienda como competencia exclusiva de la Comunidad Autónoma de Canarias en el Estatuto de Autonomía, al amparo del mismo se aprobó el Real Decreto 1626/1984, de 1 de agosto, sobre traspaso de funciones y servicios de la Administración del Estado a la Comunidad Autónoma en materia, entre otras cuestiones, de vivienda.

A través de ese Real Decreto se aprobó el acuerdo, de 20 de diciembre de 1983, por el que se traspasan funciones del Estado en materia de vivienda a la Comunidad Autónoma de Canarias, así como los correspondientes Servicios e Instituciones y medios personales, materiales y presupuestarios para el ejercicio de aquellas, quedando traspasados a la Comunidad Autónoma de Canarias, en consecuencia, las funciones que venía realizando la Administración del Estado en

esas materias, sin perjuicio de aquellas que, de acuerdo con el mismo Real Decreto, se reservaba el Estado o debían concurrir ambas Administraciones en su ejercicio.

Una vez asumida vivienda como una competencia exclusiva por parte de la Comunidad Autónoma de Canarias, y producido a favor de la misma el traspaso de funciones en esa materia, el siguiente paso en el régimen jurídico competencial lo vino a dar, mediante la transferencia de competencias a los Cabildos Insulares, primero la Ley 8/1986, de 18 de Noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas de Canarias, y, posteriormente, la Ley 14/1990, de 26 de julio, sin olvidarnos de la aprobación, en medio de las dos citadas Leyes, del Decreto 64/1988, de 12 de abril, sobre traspaso de funciones y servicios de la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Canarias a los Cabildos Insulares en materia de vivienda.

Sin embargo, el traspaso de las funciones y servicios que se derivan de las competencias transferidas en materia de vivienda a los Cabildos Insulares no sólo jamás se ha hecho efectivo, sino que, además, para que el mismo se produzca es necesario, siguiendo el procedimiento previsto en la disposición transitoria tercera de la Ley 14/1990, que, previo acuerdo de la Comisión a la que se refiere el punto primero de dicha disposición transitoria, se dicte un nuevo Decreto de transferencias de funciones, se aprueben posteriormente los correspondientes anexos en los que se precisen los servicios, medios personales y materiales y los recursos traspasados, y que, una vez publicados dichos anexos, se suscriba el acta de recepción.

Por otra parte, durante todo el periodo que venimos analizando, los municipios canarios han venido ostentando, en materia de vivienda, las competencias que le vienen reconocidas en el artículo 25.2.d) de la Ley de Bases de Régimen Local, como son la promoción de viviendas y la gestión de las mismas, y además, competencias que le han venido otorgadas por Leyes de la Comunidad Autónoma de Canarias, como la Ley 11/1994, de 26 de julio, de Ordenación Sanitaria de Canarias, que, en su artículo 47.1.c) le otorga a los Ayuntamientos el control sanitario de las viviendas.

Pero, al margen de esas competencias, y sin perjuicio de la importante participación de los Ayuntamientos en los aspectos recogidos por el artículo 13 del Decreto 138/2007, de 24 de mayo, por el que se establece el régimen de adjudicación de las viviendas protegidas de promoción pública de titularidad del Instituto Canario de la Vivienda, los Ayuntamientos de las Islas tienen una relevante actuación en aspectos tales como, entre otros, la determinación de la habitabilidad de las viviendas [Decreto 117/2006, de 1 de agosto, por el que se regulan las condiciones de habitabilidad de las viviendas y el procedimiento para la obtención de la cédula de habitabilidad] o la gestión de la rehabilitación de viviendas en el medio rural, de acuerdo ésta última con el Decreto 27/2006, de 7 de marzo, por el

que se regulan las actuaciones del Plan de Vivienda de Canarias, concretamente en su artículo 110 de la Sección 4ª, Capítulo IX, del citado Decreto territorial.

Por otra parte, la Ley 2/2003, de 30 de enero, de Vivienda de Canarias, se propone una serie de objetivos, tales como:

- Abordar el problema de la escasez de suelo
- Resaltar el papel fundamental que en política de vivienda supone el Plan de Vivienda de Canarias, como instrumento que ordena y coordina todas las acciones públicas en materia de fomento del suelo protegido y la vivienda; y Fijar unas normas sustantivas propias respecto a las viviendas sujetas a protección pública, a las que se denomina viviendas protegidas, así como actualizar y acomodar a los principios del ordenamiento jurídico vigente, la potestad sancionadora en materia de vivienda y, especialmente, de las viviendas protegidas **Pero, junto a esos objetivos, la nueva Ley de Vivienda se propone, asimismo, darle algún tipo de solución a la situación atípica que se venía produciendo durante tanto tiempo respecto al ejercicio de las competencias en materia de vivienda, al venir la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Canarias ejerciendo, aparte de sus competencias, las transferidas a los Cabildos Insulares.**

Por ello y dado el importante papel que desarrollan los Cabildos Insulares en materia de ordenación del territorio y, por tanto, en el diseño de una correcta política de vivienda en nuestra Comunidad Autónoma, en el Instituto Canario de la Vivienda están representados los siete Cabildos.

Además también tienen representación en el máximo órgano de dirección del Instituto Canario de la Vivienda, como es el Consejo de Dirección, los Ayuntamientos, atendiendo, tal y como señala la exposición de motivos de la Ley, al papel fundamental que en la política de vivienda corresponde a dichas entidades locales, a través, sobre todo, de la cesión de suelo para la promoción pública de viviendas -a la que vienen obligados en virtud del Decreto Legislativo 1/2000, de 8 de mayo, por el que se aprueba el Texto Refundido de las Leyes de Ordenación del Territorio de Canarias y de Espacios Naturales de Canarias-, la adscripción en los instrumentos de planeamiento de suelo residencial para la construcción de viviendas protegidas, y la participación en los procedimientos de adjudicación de viviendas.

En este contexto, la Ley de Vivienda de Canarias, en cuanto al régimen competencial, establece, además, las competencias que corresponden a las distintas Administraciones Públicas canarias, regula mecanismos de participación de unas Administraciones en las competencias de otras, atribuye competencias a una Administración distinta a la que la venía ejerciendo, o crea un nuevo organismo de carácter insular, como son los Consorcios Insulares de Vivienda.

La Ley, con carácter previo a la regulación de distintas cuestiones

relacionadas con otros objetivos que se propone, y que ya hemos comentado anteriormente, trata de fijar la organización administrativa en materia de vivienda en el ámbito de la Comunidad Autónoma de Canarias, a la que le dedica todo el Título II.

Las competencias en materia de vivienda las distribuye la Ley entre las administraciones Públicas de la Comunidad Autónoma de Canarias que, en menor o mayor medida, con carácter previo, las tenían atribuidas; es decir, las reparte entre la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Canarias, los Cabildos Insulares y los Ayuntamientos. Sin embargo, la Ley de Vivienda no se queda ahí, sino que, también, le atribuye competencias a dos entidades más, creadas por la propia Ley, y que ya hemos mencionado anteriormente: el Instituto Canario de la Vivienda –cuyo nuevo Estatuto se regula mediante Decreto 152/2008, de 7 de julio- y los Consorcios Insulares de Vivienda.

Por lo que se refiere a la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Canarias, la Ley le atribuye diversas competencias, fundamentalmente, las de reglamentación y planificación.

Así, el artículo 4 de la Ley dispone que corresponda a la Administración Pública de la Comunidad Autónoma de Canarias el ejercicio de las siguientes competencias:

- La potestad reglamentaria en materia de viviendas protegidas, en particular la regulación de los requisitos objetivos y subjetivos para acceder a las ayudas públicas, las clases de ayudas públicas y las limitaciones de uso, destino y disposición que sean precisas.

Asimismo le corresponde la potestad reglamentaria en materia de vivienda, en particular el desarrollo de la legislación autonómica y estatal sobre edificación, seguridad, higiene, habitabilidad, diseño y calidad de las mismas, así como en materia de protección del consumidor y usuario de las viviendas (es decir, es una potestad reglamentaria que se extiende a todo tipo de vivienda. Sin ir más lejos, un ejemplo lo podría representar el Decreto en el que se establezcan las condiciones de habitabilidad de las viviendas).

- La integración de la política de vivienda con las políticas de ordenación del territorio, suelo y medio ambiente, a través de las Directrices de Ordenación y los Planes insulares.
- La programación del gasto público en vivienda y su integración con la política Económica y presupuestaria autonómica.
- Negociar y acordar con la Administración General del Estado la distribución de los fondos estatales de ayudas a la vivienda.

9.2.-Marco competencial. Normativa en materia de vivienda y suelo

El régimen jurídico competencial en materia de vivienda en el ámbito de la Comunidad Autónoma de Canarias viene recogido actualmente en la Ley 2/2003, de 30 de enero, de Vivienda de Canarias, modificada por la Ley 1/2006, de 7 de febrero. Además, con posterioridad a su aprobación y publicación en 2003, el texto normativo fue objeto de posteriores revisiones por la Ley 19/2003, de 14 de abril, por la que se aprueban las Directrices de Ordenación General y las Directrices de Ordenación del Turismo de Canarias, además de por la Ley 6/2006, de 27 de julio, del Patrimonio de la Comunidad Autónoma de Canarias.

Esta Ley trata de hacer un compendio de las diversas competencias que en materia de vivienda se le han venido atribuyendo a las distintas Administraciones públicas canarias a través de varias normas, pero, al mismo tiempo establece una serie de novedades con relación a ese régimen jurídico competencial, que se manifiestan, fundamentalmente, a través de la atribución de alguna competencia a una Administración distinta a la que la venía ejerciendo; mediante el establecimiento de mecanismos de participación de una Administración pública en las competencias de otra; y sobre todo, mediante la creación de nuevos organismos, a los que se le atribuyen competencias en la materia, y en los que van a tener participación distintas Administraciones públicas.

Sin embargo, para comprender mejor el panorama competencial previsto en la Ley de Vivienda de Canarias, resulta preciso que hagamos un repaso a la regulación jurídica que a lo largo de estos últimos años se le ha dado a las competencias en materia de vivienda en el ámbito de la Comunidad Autónoma de Canarias. ^{116, 117, 118, 119}

La vivienda es una materia sobre la que, en aplicación del artículo 148.1.3º de la Constitución Española, todas las Comunidades Autónomas, y, por tanto, la Comunidad Autónoma de Canarias, han asumido competencias exclusivas. Recordemos, en este sentido, que la Constitución, en el citado artículo 148.1.3º señala que las Comunidades Autónomas podrán asumir competencias en materia de ordenación del territorio, urbanismo y vivienda, y que el Estatuto de Autonomía de Canarias, en su artículo 30.15 (anterior artículo 29.11, antes de la modificación efectuada por la Ley Orgánica 4/1996, de 30 de diciembre), establece que la Comunidad Autónoma de Canarias tiene competencia exclusiva en materia de ordenación del territorio y del litoral, urbanismo y vivienda.

Por lo que se refiere al marco normativo en materia de vivienda en Canarias es oportuno conocer el proceso de su desarrollo en los últimos años.

A través del Decreto 185/2008, de 29 de julio, por el que se modifica el Decreto 27/2006, de 7 de marzo, por el que se regulan las actuaciones del Plan de Vivienda, se adaptó la normativa autonómica a la nueva regulación estatal articulada a través

del Real Decreto 14/2008, de 11 de enero, que principalmente ha supuesto la flexibilización de los requisitos exigidos a los inquilinos para percibir subvenciones para el pago de la renta, estableciéndose, por contra, ciertas incompatibilidades y condiciones para el acceso a las mismas; mejora de las condiciones para quienes promuevan la construcción de viviendas libres para destinarlas a arrendamiento, así como para los titulares de viviendas libres desocupadas que las cedan en alquiler, incompatibilizando, sin embargo, esta última con la ayuda para rehabilitación de vivienda aislada con destino a alquiler; se mejoran también las condiciones de financiación para la adquisición de viviendas usadas para cederlas en alquiler; se introduce la posibilidad de calificar como de protección oficial viviendas libres de nueva construcción, ya sea para venta o arrendamiento; se incrementa el precio máximo de venta fijado, para acceder a las ayudas destinadas a la adquisición de vivienda usada y de sus tipos asimilados; se produce también un incremento del precio máximo de venta de las viviendas de protección oficial de nueva construcción, de régimen especial; se contempla la posibilidad de que, previo acuerdo con la correspondiente entidad financiera, se amplíe el plazo de 25 años para la amortización de los préstamos convenidos para la adquisición de viviendas protegidas de nueva construcción y viviendas usadas; también se introducen cambios en el régimen de las ayudas para las áreas de rehabilitación integral y de centros históricos; se incorpora una nueva actuación protegible en materia de rehabilitación, la renovación de áreas urbanas; y, finalmente, se hacen ciertos ajustes en el programa de viviendas para los jóvenes.¹¹⁷

Junto a este motivo fundamental, el citado Decreto 185/2008 ha incorporado al propio tiempo determinadas actuaciones protegibles en materia de vivienda, que siendo susceptibles de financiación con cargo a los recursos propios de la Comunidad Autónoma de Canarias, se encontraban hasta ese momento reguladas de forma dispersa en diferentes disposiciones.

Es el caso de las subvenciones complementarias que en materia de rehabilitación de edificios y viviendas aisladas tienen como destinatarios los titulares mayores de 65 años y las ayudas que integran el llamado "Plan de Choque", concebido por el Gobierno de Canarias como una forma de reforzar el sistema de ayudas ya previstas en el vigente Plan, en cuanto a un sector muy determinado de la población se refiere, los jóvenes. Finalmente, con ocasión de la adopción de este Decreto, se introducen también en el Real Decreto 27/2006 que se modifica, determinadas variaciones tendentes, en algunos casos, a completar la regulación ya establecida, y en otros, a corregir ciertos aspectos de la misma, cambios todos estos, en definitiva, que se realizan con la finalidad de mejorar la gestión de las diversas ayudas contenidas en el Plan de Vivienda de Canarias.

Destacar, por lo que respecta a la introducción de las modificaciones operadas por el referido Real Decreto 14/2008, que en el mismo se introdujeron todas las observaciones realizadas por la Comunidad Autónoma de Canarias, a excepción de la ayuda para la puesta en arrendamiento de viviendas libres desocupadas

respecto de la cual Canarias defendía su mantenimiento y continuidad y que, sin embargo, ha sido suprimida en el nuevo Plan Estatal.

Asimismo, dentro del punto relativo a la ejecución ha de reflejarse que la Renta Básica de Emancipación, ayuda estatal, entró en vigor el día 2 de enero del pasado año 2008. El régimen jurídico competencial en materia de vivienda en el ámbito de la Comunidad Autónoma de Canarias viene recogido actualmente en la Ley 2/2003, de 30 de enero, de Vivienda de Canarias, modificada por la Ley 1/2006, de 7 de febrero. Además, con posterioridad a su aprobación y publicación en 2003, el texto normativo fue objeto de posteriores revisiones por la Ley 19/2003, de 14 de abril, por la que se aprueban las Directrices de Ordenación General y las Directrices de Ordenación del Turismo de Canarias, además de por la Ley 6/2006, de 27 de julio, del Patrimonio de la Comunidad Autónoma de Canarias.

9.2.1.- ¿CÓMO ESTÁ AFECTANDO ESTA SITUACIÓN A LAS RELACIONES PRIVADAS ENTRE LOS SUJETOS DEL MERCADO INMOBILIARIO?

a).-Desde hace ya algunos meses se está detectando una transformación de las garantías de devolución de cantidades entregadas a cuenta durante la construcción en instrumentos de desistimiento unilateral del adquirente.

La razón es obvia. La Ley 57/1968, La Ley 57/1968 (LOE) se promulgó con la finalidad de proveer al comprador de vivienda de una garantía de recobro de las cantidades que hubiera adelantado a cuenta del precio final, cuando el promotor no cumplía sus obligaciones de entrega, al no finalizar la construcción. Dado que estos compradores de pisos futuros no dispondrían en la generalidad de los casos de ningún tipo de garantía convencional o legal (su crédito no tiene privilegio refaccionario ni goza de las ventajas de la acción directa del art. 1597 CC), la restitución de estas cantidades no sería posible en caso de quiebra del promotor, o sería prácticamente ineficaz ante una situación de insolvencia en que concurrieran acreedores privilegiados. La Ley padecía de serias carencias² que no han sido subsanadas por la modificación llamada de atención que, a modo de vaga modificación, fue posteriormente realizada por la DA Primera de la Ley 38/1999, de Ordenación de la Edificación.

Es una Ley que ha preferido buscar la garantía en la interposición de un tercero más que en la exigencia de condiciones financieras consistentes a quienes se dedican a la promoción inmobiliaria, con lo que no se disminuye en modo alguno el riesgo de insolvencias; y si bien se traslada su riesgo a terceros, con ello no se consigue el interés último del adquirente, que es el de disponer de una vivienda. En segundo lugar, el tipo de interés punitivo del 6% era (antes de la reforma operada por la LOE) un interés más bajo que el legal del dinero, lo que beneficiaba al infractor. Y posteriormente, cuando los tipos de interés bajaron y el interés citado podría haber tenido el efecto punitivo buscado, la DA Primera LOE decidió reducir el interés punitivo al legal, desincentivando al adquirente a la resolución

contractual, dado que la recuperación de las cantidades incrementadas con el interés legal no le permitían encontrar un bien equivalente de reemplazo en un mercado en galopante inflación. Las prórrogas tácitas o expresas concedidas por los adquirentes respecto del término contractual final fijado para la entrega de la vivienda han sido la nota característica de este sector contractual, poniendo de manifiesto que en el mismo, un retraso razonable no sintomático de incumplimiento definitivo no es incumplimiento esencial a efectos resolutorios (art. 1.124 CC), máxime cuando puede ser convenientemente compensado con la correspondiente indemnización y el mismo se debe a leves retrasos en las resoluciones administrativas de permisos y licencias.

La realidad actual es otra. El adquirente que celebró un contrato de vivienda sobre plano antes de resultar alcanzado por una posición de sobreendeudamiento, el comprador de vivienda que, independientemente de lo anterior, presencia consternado cómo las viviendas sobrantes de la misma promoción se venden a precio de saldo, espera atento cualquier mínimo retraso del promotor para resolver, ejecutando la garantía contra la entidad aseguradora o avalista, en la esperanza de recuperar un poder adquisitivo revalorizado en el actual mercado de stocks inmobiliario. Las Audiencias Provinciales ya empiezan a negar la apariencia de ni se garantizan los derechos que los adquirentes en documento privado (que no serán propietarios, al no haberse producido la tradición) pueden ostentar en el futuro otorgamiento del título de división horizontal.

Al no exigirse escritura pública en el contrato, se priva al adquirente de la eventual protección registral. Tampoco se cuida el legislador de «blindar» suficientemente la posición del acreedor garantizado frente a las vicisitudes de la relación de cobertura entre el deudor y el garante. Tampoco ofrece la Ley protección al adquirente consumidor que en lugar de anticipar fondos otorgó un contrato de permuta de su solar por viviendas futuras, y cuya restitución no podría ser garantizada con los mecanismos previstos en la Ley 57/1968. Por otra parte, que hayan de garantizarse las cantidades incorporadas a instrumento cambiarios (DA Primera LOE) es algo que nunca se puso en duda aunque resulta difícilmente controlable en la mecánica del descuento bancario. Una solución apremiante exigía el deficiente régimen de prórrogas previsto en la Ley 57/1968, y que podía conducir a una pérdida de la garantía prestada por el avalista o asegurador. Nada se prevé en la LOE.

- a) La especial incidencia de la crisis en el ámbito inmobiliario también ha venido de la mano de un problema añadido, ya que al consumidor le resulta más difícil acceder y sobre todo cumplir con las obligaciones de pago ya contraídas en relación con su vivienda a pesar de la bajada de los precios. La imposibilidad del comprador de obtener la concesión de un préstamo hipotecario una vez suscrito el contrato, por las restricciones ahora aplicadas por las entidades de crédito, conlleva a su vez otros peligros, centrados en el recurso del adquirente a empresas de intermediación en el crédito y de créditos hipotecarios que no son

entidades de crédito. La Ley 2/2009 ha venido a paliar en parte este problema, pero no a solucionar de forma completa la proliferación de sociedades de intermediación en el crédito y de reunificación de deudas que no gozan de la garantía del control ejercido por el Banco de España.

2) Compraventa de obra terminada (o en construcción ya entregada):

Esta modalidad es quizá la que plantea más problemas de financiación, por no poder hacer frente el consumidor, no ya a los pagos parciales previos a la terminación de la obra, sino a las cuotas hipotecarias suscritas una vez está ya disfrutando del inmueble que constituye en muchas ocasiones el único elemento bien valioso que posee. El Real Decreto 1975/2008, de 28 de noviembre, sobre *las medidas urgentes a adoptar en materia económica, fiscal, de empleo y de acceso a la vivienda*, regula en el capítulo II las condiciones para que las personas desempleadas, y los autónomos que hayan visto significativamente mermados sus ingresos como consecuencia de la crisis, puedan acceder a una moratoria temporal y parcial en el pago de sus hipotecas. Los deudores de préstamos hipotecarios concertados con anterioridad al 1 de septiembre de 2008, por importe inferior a 170.000 euros y exclusivamente para la adquisición de vivienda habitual podrán acogerse a las medidas de apoyo financiero público previstas en dicho capítulo en los términos y con los requisitos previstos en los artículos 3 y 53 del mismo y previo acuerdo entre el interesado y la entidad de crédito acreedora en el que los beneficiarios aceptarán los términos y efectos jurídicos de las medidas financieras derivadas de la aplicación de la norma y, en particular, las obligaciones frente al Estado que puedan derivarse de las mismas.

Dichas medidas pueden resumirse como sigue: la moratoria cubrirá un máximo del 50 por ciento del importe de las cuotas mensuales que se devenguen por el préstamo hipotecario entre el 1 de enero de 2009 y el 31 de diciembre de 2010, con un límite máximo de 500 euros mensuales. En el supuesto de que existan varios deudores de un mismo préstamo hipotecario, los mencionados límites del 50 por ciento de la cuota hipotecaria y 500 euros mensuales no podrán ser superados, aun cuando más de uno de ellos reuniera los requisitos necesarios para ser beneficiario de la medida. Las cantidades objeto de las medidas financieras se compensarán a partir de 1 de enero de 2011 mediante su prorrateo entre las mensualidades que resten para la satisfacción total del préstamo hipotecario con un límite máximo de 15 años. Por su parte, el Real Decreto 97/2009, de 6 de febrero, desplaza el período de cómputo de las cuotas objeto de la moratoria a 2011, se retrasa el plazo de inicio de devolución del préstamo a 2012 y se amplía el plazo máximo de devolución a 15 años.

*Que siguen siéndolo. No se extiende la protección del legislador a la entrega de la vivienda con defectos o con gravámenes jurídicos. No se exige tampoco que el promotor haya otorgado el título de división horizontal antes de proceder a la venta

Artículo 5. Condiciones para acogerse a la medida. 1. Los deudores de préstamos hipotecarios a los que se refiere el artículo 3 de este real decreto deberán encontrarse en alguna de las siguientes situaciones con anterioridad al 1 de enero de 2010 para poder beneficiarse de las medidas contempladas en este capítulo: a) Ser trabajador por cuenta ajena en situación legal de desempleo y encontrarse en esta situación, al menos, durante los tres meses inmediatamente anteriores a la solicitud, así como tener derecho a prestaciones por desempleo, contributivas o no contributivas. b) Ser trabajador por cuenta propia que se haya visto obligado a cesar en su actividad económica, manteniéndose en esa situación de cese durante un período mínimo de tres meses.

9.2.2.-Intervención pública en el mercado inmobiliario.

Los Poderes Públicos pueden intervenir en el mercado inmobiliario en sentido amplio, no sólo en el sentido del término intervención en el mercado del suelo en la Ley del Suelo. Las acciones se desarrollan mediante distintas técnicas, según que el objetivo prioritario en ellas sea aliviar el stock de vivienda terminada o en construcción o sólo facilitar el acceso a la vivienda de sectores de la población susceptibles de algún grado de protección. Dejamos en este punto el análisis de las diferentes modalidades de vivienda protegida, ya que en la mayoría de las técnicas contractuales que van a exponerse intermedia esta calificación. Y dejamos también el análisis de los esfuerzos – existentes- por la dotación de suelo para construir este tipo de vivienda, que es un paso previo a la intervención en las técnicas de acceso al uso o a la propiedad la vivienda

2) Para el primer objetivo (aligerar el stock de viviendas sin vender) se han utilizado básicamente dos técnicas: la transformación jurídica del parque de viviendas y la potenciación del mercado de alquiler:

a) La transformación jurídica del parque de viviendas

Esta técnica ha consistido en aprovechar el stock de vivienda libre sin vender para incrementar el parque de vivienda protegida. En el Plan Estatal de Vivienda 2009-2012: las viviendas libres podrán ser destinadas a los solicitantes del Registro de demandantes de viviendas a precio concertado, permitiéndose que durante 2009 se califiquen como VPO para compra o alquiler aquellas viviendas libres con licencia anterior a 1 de septiembre de 2008, siempre que se sujeten a los precios correspondientes establecidos en el Plan. Por otra parte, hasta el 31 de diciembre de 2009, podrán adquirir 'de forma excepcional' viviendas protegidas de precios concertados aquellos adquirentes con ingresos familiares que no excedan de 7 veces el Indicador Público de Rentas de Efectos Múltiples (Iprem).

Además, el Plan prevé flexibilizar aún más la posibilidad de considerar como viviendas usadas, a efectos de su adquisición protegida, las viviendas libres ya terminadas sin necesidad de esperar un año para considerarlas usadas.

b) El fomento del mercado de alquiler.

En España el alquiler representa aproximadamente el 13% del mercado de la vivienda, mientras que en Europa la media está en el 40%. La Ley de Fomento del Alquiler de 29 de octubre de 2009 – ya publicada en el BOE en el momento de adecuar esta ponencia para su publicación- pretende cambiar sustancialmente esta situación y para ello nos transmite en su Exposición de Motivos que el alquiler presenta frente a la adquisición en propiedad ventajas económicas, sociales y laborales innumerables. ¿No sería mejor decir que es urgente ocupar las viviendas vacías antes de aumentar el gasto en vivienda protegida de nueva construcción, que a pesar de la bajada de precios, los bancos no están dispuestos a conceder los créditos necesarios para el endeudamiento del adquirente y que finalmente, el sector de la promoción inmobiliaria necesita dar salida a las viviendas construidas antes de acometer nuevas promociones abocadas a incrementar stock existente? Porque está claro que todas las ventajas del mundo no son suficientes para desvirtuar la realidad del hecho de que la vivienda en propiedad y la vivienda en alquiler no son bienes sustitutivos económicamente hablando, habida cuenta de que aunque ambos constituyen bienes de consumo, sólo la vivienda en propiedad es un bien de inversión. Las formas de fomentar el mercado del alquiler son básicamente tres: fomentar el alquiler estableciendo ventajas para esta modalidad desde la normativa de vivienda protegida, desagraviando fiscalmente el alquiler con opción de compra y, pese a que en principio pudiera parecer un contrasentido, corrigiendo el carácter tuitivo del arrendatario de vivienda que caracteriza la normativa arrendaticia urbana.

b.1) Mediante la intervención directa en el mercado de viviendas en alquiler a través de la normativa sobre vivienda protegida.

El nuevo Plan de Vivienda y Rehabilitación 2009-2012 prevé subvenciones a la promoción de VPO para alquiler que durante el año 2010 serán de un 20% más, regulación de viviendas construidas por iniciativa privada para alquiler, nuevo programa para la erradicación del chabolismo con ayudas para el realojamiento de estas personas en viviendas de alquiler en las que la subvención podrá llegar hasta el 50% de la renta de la vivienda. etc. Aquí primaría el objetivo de facilitar el acceso a la vivienda, medida necesaria a pesar de la bajada de precios de la vivienda y del precio de las hipotecas, que en principio llevarían al consumidor a invertir en vivienda, decisión que el estrangulamiento del crédito hipotecario les dificulta en muchos casos (jóvenes, etc). Pero también prima el objetivo de propiciar la compraventa de viviendas para alquilar (decisión incentivada por las existencia de demanda provocada a su vez

⁴ Estas acciones directas relacionadas con la vivienda protegida consistirían básicamente en la línea de cobertura en colaboración con el ICO y de la puesta a disposición de más suelo para la construcción de vivienda protegida. Por lo que respecta a la línea de cobertura, la Ministra de Vivienda ha explicado que «la misma cumple un doble objetivo. Por un lado, ofrecer una cobertura temporal para la compra de hasta 100.000 viviendas protegidas, procedentes del nuevo Plan Estatal de Vivienda y Rehabilitación 2009-2012. Por otro, incentivar a las entidades de crédito a firmar préstamos convenidos y financiar la ejecución del Plan Estatal de Vivienda y Rehabilitación, asumiendo el Ministerio de Vivienda el riesgo de ejecución de los préstamos con cargo a su presupuesto». El Plan tiene un presupuesto de 10.188 millones de euros, en torno a un 49% más que el anterior, y movilizará cerca de 34.000 millones de euros en préstamos

Por las ayudas al alquiler y por la matización de la protección al inquilino), reduciendo así el stock acumulado.

Pongamos un ejemplo: PEVR 2009-2012: El objetivo del Plan es que hasta el 40% de la nueva construcción de VPO se destine al alquiler incluyendo, como se establece expresamente en el texto, las viviendas que procedan de la rehabilitación. El Ministerio prevé que se promuevan 100.000 nuevas viviendas protegidas para arrendamiento y se añadan al mismo otras 70.000 procedentes de procesos de rehabilitación. Para potenciar el alquiler se articulan o refuerzan toda una serie de medidas. Así, se crean las nuevas figuras de vivienda protegida de régimen especial para alquiler para rentas bajas y de alojamientos protegidos para la comunidad científico-universitaria, además de para los colectivos más vulnerables ya mencionados. Se permite compatibilizar la ayuda al inquilino con la residencia en una VPO. Para fomentar el aumento del parque de viviendas protegidas en alquiler se establecen ayudas para la promoción de las mismas con subvenciones de hasta 410 euros por metro cuadrado útil, con lo que en una vivienda de 70 metros se alcanzaría los 28.700 euros. Se podrá anticipar el 50% de la subvención al inicio de la obra, llegando al 100% si el promotor se compromete a reducir la renta durante cinco años. Esta ayuda también podrá ser percibida en el caso de las viviendas no vendidas en el mercado libre que se recalifiquen como VPO para alquiler

b.2) Mediante la potenciación del mecanismo de arrendamiento con **opción de compra** previsto en la normativa autonómica y en el Plan estatal de vivienda.

El alquiler con opción a compra actúa con una doble ventaja para promotores y consumidores en un momento caracterizado por el exceso de oferta, los altos tipos de interés y la escasa liquidez financiera para conceder préstamos hipotecarios.

Los promotores pueden dar salida a las viviendas en stock que no logran vender, por lo que ayuda a **liberar stock** y tener expectativas de ventas diferidas. Los futuros compradores, por su parte, pueden encontrar un piso con una financiación asequible sin estar obligados a ligarse a un préstamo hipotecario desde el principio, pudiendo gozar de las ventajas del alquiler y no tirando a saco roto las mensualidades que pagaría por un arrendamiento. (Al tratarse la vivienda en propiedad de un bien tanto de consumo como de inversión, no puede considerarse sustitutivo perfecto de la vivienda alquilada ya que ésta última no puede considerarse una inversión para el arrendatario. Sin embargo, en el arrendamiento con opción de compra ambos aspectos confluyen permitiendo al arrendador convertir la renta abonada en modo de financiación de una inversión sobre cuya conveniencia puede meditar durante el plazo establecido). El escaso éxito de esta fórmula de acceso a la vivienda era achacable a su régimen fiscal. Quien alquila una vivienda está exento del pago del IVA.

b.3) Ya hemos adelantado que el fomento del mercado de alquiler también puede llevarse a cabo a través de una **intervención indirecta dirigida a matizar el carácter tuitivo de la normativa arrendaticia** (Ley de fomento de alquileres aprobada el 29 de octubre de 2009 todavía no publicada en el BOE).

Aquí primaria, junto con el anterior, el objetivo de aligerar la improductividad del stock a través del aumento del grado de confianza de los arrendadores en la protección frente a la morosidad y en la matización del estatus de cuasi propietario del inquilino.

En definitiva, el comercio tradicional es un comercio independiente, no asociado ni vinculado a ningún tipo de establecimiento; de tamaño pequeño, por el número de puntos de venta con que cuenta; la cifra de empleados y la dimensión del establecimiento; que dispone de una tecnología tradicional, por el régimen de venta utilizado, el equipamiento disponible y la formación de su personal; y cuya forma jurídica es una persona física.

El ejercicio del comercio bajo el sistema tradicional se corresponde fundamentalmente con cuestiones de apariencia, es decir se trata de una forma de compra-venta en la que se da una intensa relación entre vendedor y cliente, de forma que éste tiene que demandar su necesidad y es asesorado directamente por el vendedor en el modo de satisfacerla. Esta relación suele producirse en locales de pequeña dimensión, ubicados en los entornos residenciales de las poblaciones, que están regentados muy directamente por sus propietarios (Martínez, Sánchez, Sancho y Vega, 1997).

Como señala Díez de Castro y Landa (1996), el término de comercio tradicional se utiliza en la actualidad en contraposición al comercio moderno y las nuevas fórmulas comerciales. El concepto de comercio tradicional se asimila en muchas ocasiones a un comercio primitivo y anticuado que sigue subsistiendo profusamente y cuya característica más relevante consiste en la imposibilidad del acceso directo a la mercancía por parte del comprador.

Ese comercio primitivo y anticuado del que habla Díez de Castro asume en un gran porcentaje de casos toda una serie de **errores habituales en las PYMES** en cuanto a su actuación comercial (Martínez, 1984). Entre ellos destacan:

- Falta de conocimiento sobre el mercado basado en la falsa hipótesis de que no hay información disponible.
- Competir en precio y en servicio en vez de desarrollar una única proposición de venta.
- Fijar los precios demasiado bajos, dejando un margen insuficiente para los costes y la promoción de ventas.

2 BOE 288/2009 de 30.11. 6 —Mejora en la fiscalidad del alquiler con opción a compral (Cinco Días, 02/02/2009).

9.3.-El contexto económico de las inmobiliarias

En este último año, el escenario económico internacional se ha deteriorado más rápida e intensamente de lo previsto por la mayor parte de los analistas internacionales. La crisis financiera, nacida inicialmente en Estados Unidos, se ha recrudecido extendiéndose a nuevos países y segmentos de mercado, sobre todo desde que el colapso del banco de inversión Lehman Brothers provocara un incremento sin precedentes de la aversión al riesgo. Parece que ningún país podrá quedar aislado ni inmune a la falta de confianza, a la crisis mundial, ni al impacto en la economía real, en un sistema económico internacional cada vez más interrelacionado.

Esta crisis afecta directamente a la actual estructura financiera mundial y muchos de los pilares sobre los que se apoyaba el crecimiento de los últimos años. Los gobiernos y los bancos centrales han actuado rápidamente, adaptando medidas orientadas a contrarrestar la escasez de liquidez y a reabrir los mercados de financiación interbancaria. Además de las bajadas de tipos de interés por parte de las autoridades monetarias, los bancos centrales han aumentado su oferta de liquidez, se han incrementado los importes cubiertos por los fondos de garantía de depósitos, se ha inyectado capital público en entidades bancarias, se han aprobado avales públicos y se han creado fondos para la adquisición temporal de activos financieros de las entidades afectadas. Como ejemplo de reacción ante la crisis financiera, el Departamento del Tesoro de EE.UU. compró acciones preferentes de instituciones financieras como City Bank of América, JPMorgan, Wells Fargo, Goldman Sachs, Morgan Stanley, Merrill Lynch, Bank of New York Mellon y State Street y otras entidades de menor tamaño. En otros países, como el caso de España, se ha inyectado liquidez preferente en las principales instituciones financieras, que facilitase de alguna forma la fluidez al sistema financiero.

Sin embargo, a pesar de la rapidez con la que se han adoptado estas medidas, de que se trate de esfuerzos por primera vez coordinados a nivel internacional por parte de las principales economías del planeta y de la importante cuantía de recursos públicos que se están destinando a incrementar la liquidez y la solvencia del sistema financiero internacional, las incertidumbres sobre la intensidad y duración de la crisis actual son enormes, tanto para autoridades públicas, como para los propios bancos centrales, los inversores o los consumidores.

Producto de esta coyuntura, entre otras cosas, son también los resultados en el mercado bursátil. Los indicadores de la mayoría de las bolsas se han caído a lo largo del año 2008, y a pesar de la disminución de los tipos de interés también coordinada por parte de los principales bancos centrales del planeta-, sigue sin reaccionar: nadie afirma con seguridad que el precio del dinero barato supondrá la resurrección del crédito, de la liquidez, que es el problema inicial de la crisis económica que estamos atravesando. Punto álgido de esta situación, es la histórica

decisión de la Reserva Federal Norteamericana de reducir los tipos de interés entre el 0 y el 0,25%, que conllevó de forma inmediata, entre otras cosas, al desplome del dólar frente al euro. En la práctica, además de medida sorprendente e innovadora, ha supuesto que poco a poco el resto de los grandes Bancos Centrales se vean obligados a tomar medidas similares y, según las primeras intenciones, es una forma de reducir el coste del dinero a empresas y consumidores y una medida desincentivadora del ahorro. Por ejemplo, a mediados de diciembre, el Banco Central de Japón ha reducido el tipo de interés al 0,1% y en la Unión Europea, a finales de 2008, se encuentra tan sólo al 2,5% (4,25% en septiembre y el 2% a enero de 2009), con expectativas de los inversores de que aún bajará más.

La situación actual difiere sustancialmente de lo que ocurrió en 2002, donde el sistema financiero no tenía problemas de liquidez y sus balances, aparentemente, estaban sanos. Hoy, la desconfianza se ha generalizado, lo que conlleva claramente a restricciones del crédito, tanto hipotecario como para el consumo.

De cara a los próximos meses, la evolución de las políticas que los gobiernos desarrollen – enfocados en lograr restaurar la estabilidad financiera y el buen funcionamiento de los mercados – será un elemento crucial para lograr recuperar la confianza, romper el círculo vicioso entre liquidez y solvencia y así restablecer el normal funcionamiento de los mercados.

Es previsible que las tensiones en los mercados financieros no cederán en un horizonte breve, trasladándose posiblemente en forma de menor disponibilidad de crédito a las familias y a las empresas. En EE.UU. la delicada situación, tanto económica como financiera, ha obligado a tomar medidas extraordinarias por valor de más del 5% del PIB para intentar restaurar la confianza.

No obstante, la situación de la economía real se está debilitando rápidamente: la confianza de los consumidores se encuentra en mínimos, la tasa de paro crece un 30% anual, el consumo de los hogares se ha paralizado, mientras que el ahorro aumenta. El sector exterior no se está viendo beneficiado por el contrario se incrementó en más de un 1% en octubre de 2008 de la menor presión de las importaciones y la caída del precio del crudo y se han incrementado sus importaciones, además de la propia evolución del dólar, que se deprecia en relación a divisas como el yen y, especialmente, el euro. Además, hay que añadir que sub-sectores económicos claves para EE.UU., como el del automóvil, se encuentran en una situación grave de subsistencia, lo que ha hecho movilizar a muchos agentes sociales, económicos y políticos en pos de su salvaguarda. La nueva Administración ha prometido poner en marcha una política económica incentivadora de la demanda agregada, a través de inversiones públicas, que de alguna forma sirva de palanca que movilice al sistema económico norteamericano.

En el caso de Japón, el estrangulamiento de su sector exterior limita su tradicional vía de escape del crecimiento. De hecho, además de encontrarse en

recesión, en el tercer trimestre de 2008 su PIB ha caído un 1,8%, cuando se había estimado un -0,4%, que ha conllevado, entre otras, al desplome del índice Nikei y de la Bolsa de Tokio durante el mes de noviembre de 2008. El Gobierno japonés se ha visto obligado a incrementar sus medidas de estímulo económico contra la crisis hasta un total de 437.000 millones de euros, para hacer frente a la recesión que ha afectado al país asiático de forma mayor a la esperada inicialmente, además de la mencionada bajada de tipos de interés hasta la histórica cifra del 0,1%.

En el caso concreto de los países emergentes y en desarrollo, éstos están registrando también el impacto de las turbulencias financieras, la escasez de liquidez mundial y el aumento de los costes del crédito y flujos de inversión. Serán, no obstante, los soportes del comercio y crecimiento mundiales, que lo elevará, según previsiones del Banco Mundial, a algo más del 2,5%. Según este organismo "(...) No se requiere de tasas negativas de crecimiento en el mundo en desarrollo para estar ante una situación que se sienta como una recesión". Según una regla general del Fondo Mundial Internacional, cuando el crecimiento global no supera el 3 %, el mundo se encuentra en recesión. En cualquier caso, todas las estimaciones argumentan que este año 2009, tanto Japón, como EE.UU. y la propia UE tendrán una contracción importante de su ritmo de crecimiento, con cifras negativas en cualquiera de los tres casos.

Según las previsiones del Banco Mundial, incluso algo más negativas que las del FMI, el comercio mundial se contraerá en el año 2009 un 2,1%, algo que no sucede desde 1982, siendo el crecimiento mundial únicamente de un 0,9%. Los países en desarrollo crecerán, según el Banco Mundial, alrededor de un 4,5% el próximo año, por debajo del 7,9% en 2007. El análisis prevé también que el crecimiento de la inversión se ralentice en 2009 con un incremento previsto del 1,3% en los países desarrollados y del 3,5% en los países en desarrollo, frente al 13% en 2007.

Este colapso del crecimiento mundial ha conllevado que se haya revertido el incremento de los precios de las materias primas acaecidas en el primer semestre de 2008. Las fuertes caídas del segundo semestre se prevé que continúen a lo largo de todo el año 2009, a pesar del esfuerzo que están haciendo operadores internacionales como la OPEP

9.4.-Los Flujos de Capitales Inmobiliarios

Hay abundante dinero buscando refugio, se trata de dinero que huye del riesgo y se conforma con rentabilidades más bajas en aquellos activos cuyo valor sólo pueden subir o mantenerse. Mientras que la deuda sigue racionada y a un coste mayor, el capital vuelve a escena. No obstante, los proveedores de capital tienen posiciones distintas. Así los fondos de capital variable, algunos de los cuales hubieron de cerrar la ventanilla de liquidez hace dos años, están ahora con las arcas llenas y buscan activos de bajo riesgo con rentabilidades moderadas y serán los que tengan acceso a los mejores activos. ¹²¹

En cuanto a los inversores institucionales, fondos de pensiones y compañías de seguros, han recogido también mucho capital que invertirán en activos de calidad, pero todavía están a la espera.

Las inmobiliarias cotizadas con ventajas fiscales, los conocidos como **Reit's**, han sabido aguantar lo peor de la crisis a base de ventas, refinanciaciones y recapitalizaciones, siendo apetecidos por su transparencia, liquidez y buen gobierno. Sin embargo, los fondos no cotizados que son más opacos tienen ante sí un año muy difícil, estando algunos en mala situación y sólo resistirán los más grandes y los pequeños que están especializados.

Mientras que los fondos soberanos están saliendo del inmobiliario para invertir en otros sectores o en sus propios países. Otros proveedores de capital serán los clubs deals y los sindicatos de inversores que se están formando. La deuda vuelve al negocio, pero de manera racionada. En realidad busca lo mismo que el inversor y había huido porque es difícil ponerle valor a los activos. Ahora será difícil financiarse con un alto valor superior al 60 por ciento.

A lo largo del informe se observa que el sector no es la clave sino la macroeconomía, y que las preferencias de los inversores se dirigen hacia los mercados grandes y líquidos. En cuanto los sectores los más apetecidos son las oficinas y los locales comerciales prime, así como los edificios residenciales para alquilar, perdiendo atractivo el industrial, logístico, hoteles y ocio. Otros nichos como residencias geriátricas se piensa que tendrán futuro, pero que no es el momento.

Los encuestados se preguntan sobre si las administraciones públicas optarán por vender los edificios públicos para hacer más llevaderos los déficits fiscales que soportan. En caso afirmativo si se quedan como inquilinos serán unos activos muy apetecidos por los inversores dado que pueden considerarse activos sin riesgo.

Primará la seguridad en la inversión, por lo que un gran volumen de capital va a incidir sobre los mismos activos, pero la necesidad de vender estos activos puede tener sus límites, porque en definitiva se trata de renunciar a la rentas a cambio de pagar la deuda. Hay también inversores que van a tratar de hacer negocio con la deuda, se trata de fondos cuyo objetivo es financiar u otros que tratan de comparar la deuda que tienen los bancos en sus libros a bajo precio El alquiler con opción a compra?

9.5.-Mercado de viviendas de segunda mano

Después de ocho años (1997 a 2004) de fuertes subidas de los precios de las viviendas, a partir del año 2005 se produce una moderación de los precios.

En el segundo semestre del año 2006, coincidiendo con unas muy exigentes restricciones crediticias del Banco de España, se produce un descenso en el número de transacciones y se inicia una tendencia de bajada de precio de los inmuebles.

A partir del segundo semestre del año 2007 se apreció una importante bajada de precios y del número de transacciones. En el año 2008 se produce el mayor “parón” inmobiliario de la historia de España y una importante bajada de precios que se está manteniendo en el primer trimestre del año 2009.

En el año 2006 el número de transacciones de viviendas que se realizaban en España era de 50.000 mensuales. En esta cifra estaban incluidas las herencias, donaciones y permutas que se pueden calcular en 4.000 viviendas mensuales en España. Por tanto el número de compra ventas era de 46.000 viviendas mensuales.

Actualmente el número de transacciones es de menos de 18.000 viviendas mensuales. En esa cifra también están incluidas las herencias, donaciones y permutas (4.000 viviendas mensuales). Por otra parte ahora las entidades bancarias se están adjudicando 5.000 viviendas mensuales procedentes de embargos por impago de hipotecas. Por tanto, el número de compra ventas es de 9.000 viviendas mensuales en España frente a las 46.000 viviendas que se vendían en el año 2006.

No existen datos fiables del número de pisos de segunda mano a la venta en España. Con riesgo a equivocarnos, en nuestra opinión, son más de 1.300.000 las viviendas de este tipo a la venta, en un parque de más de 25 millones de viviendas en España.

Desde el cambio de ciclo, los inversionistas han desaparecido del mercado, los posibles compradores han descendido notablemente, la cantidad de pisos a la venta ha aumentado, los tiempos de venta se alargan. El posible comprador es mucho más selectivo, tiene mucho más dónde mirar, donde elegir, teme cometer un error, pospone su decisión de compra. Al final muchas veces desiste y no compra.

El propietario es muy reacio a asumir su pérdida. Hace tres años la venta se efectuaba finalmente con una rebaja del 2-3 % del precio de salida o de las pretensiones iniciales del propietario. Actualmente esa bajada de pretensiones iniciales está entre el 30 y el 40%. Si no hay una importante bajada el piso no se vende. La bajada de pretensiones está muy relacionada con la verdadera necesidad de venta que tiene el propietario.

Hoy si el propietario sale, como muchos están saliendo, con un precio excesivamente alto, “para probar un tiempo” o piensan “que siempre hay tiempo para bajar” se encontrará que su casa tendrá muy pocas visitas, se alargará el plazo de venta en exceso y no venderá hasta que baje el precio a nivel de precio de mercado. Además perderá a todos los “primeros compradores” que están esperando a ver los pisos que acaban de salir a la venta para poder ser los primeros en aprovechar las oportunidades ^{119,120, 121}

Estará perjudicando la venta de su casa, “quemará el piso”, después... todo es más difícil teniendo en cuenta la situación actual del ciclo del mercado. Dentro de unos meses obtendrá menor importe por su inmueble.

9.6.-Plan de Vivienda de Canarias 2009 – 2012

Muchas familias hipotecadas, al verse privadas del empleo, tienen dificultades para poder hacer frente al importe de la deuda, con lo que se ha incrementado en los últimos meses las tasas de morosidad de la banca española.

Este nuevo escenario económico conlleva necesariamente a la revisión de la política de Vivienda. El Gobierno de Canarias, a través del Organismo Autónomo Administrativo Instituto Canario de la Vivienda, siendo plenamente consciente de la dificultad que representa para determinados sectores de la población de las islas el acceso a una vivienda, ha decidido crear un conjunto de acciones en materia de vivienda dirigidas a potenciar mejores posibilidades de acceso a una vivienda digna para la población de las islas, prestando especial atención a aquellos colectivos con menores recursos económicos y mayores dificultades sociales.

Para ello, se han desarrollado los siguientes trabajos:

- Análisis pormenorizado sobre la situación de la vivienda, describiendo sus aspectos positivos y negativos.
- Análisis de las características de la demanda de vivienda en Canarias.
- Análisis de las causas que justifiquen los distintos tipos de necesidades de viviendas.

El informe resultante debe ayudar y orientar la toma de decisiones sobre las acciones a contemplar en el Plan de Vivienda de Canarias que ha de regir en el período 2009-2012, el cual tendrá los siguientes objetivos:

- Incentivar la puesta en el mercado de suelo para la construcción de viviendas protegidas, facilitando la clasificación, calificación, adquisición y urbanización de suelo destinado a la construcción de viviendas protegidas e incentivando la puesta en el mercado del mismo, de forma que se satisfaga la demanda de primera vivienda a los residentes de las islas. Se mantendrá la línea de ayudas de urbanización de suelo, creándose una nueva línea de ayudas a la adquisición de suelo con destino a la construcción de vivienda protegida.
- Fomentar la construcción de viviendas protegidas para lograr que todos/as los/as canarios/as puedan acceder a una vivienda a precios asequibles, simplificando la tipología de vivienda protegida, adaptada a los distintos niveles de rentas.
- Incentivar más el enfoque social del Plan dedicando mayores esfuerzos públicos a facilitar el acceso a una vivienda a las familias con menores recursos económicos, tanto en propiedad como en alquiler.

- Potenciar el acceso de los jóvenes a la vivienda contemplando, además de líneas específicas para jóvenes, ayudas adicionales, teniendo en cuenta que este colectivo es de los que mayores dificultades encuentra para acceder a una vivienda. Se incluirá a la Bolsa de Vivienda Joven dentro de las líneas del Plan.
- Fomentar la oferta de viviendas en arrendamiento, tanto a través de la construcción de viviendas nuevas como de viviendas existentes, con la finalidad de ampliar la tenencia de viviendas en este régimen; ya que es un instrumento que coadyuvará a facilitar la movilidad laboral.
- Incentivar y potenciar la rehabilitación, rehabilitando para ello el parque público de Viviendas; mejorando su equipamiento; incentivando la rehabilitación de viviendas en el medio rural y privadas; así como potenciando la rehabilitación integral por áreas, para Mejorar las condiciones de vida de aquellos núcleos de población que residen en zonas Degradadas.
- Impulsar el concepto de vivienda sostenible y accesible. Se potenciará que las viviendas que se construyan y rehabiliten cumplan los estándares más avanzados en cuanto a diseño y calidad.
- Fomentar la implicación en la ejecución del Plan de Vivienda de otras Administraciones públicas con competencias en materia de vivienda (Cabildos Insulares y Ayuntamientos), fundamentalmente en lo referido a la concertación necesaria para agilizar los trámites administrativos en la gestión y promoción de viviendas protegidas, en la ejecución de proyectos de rehabilitación de áreas degradadas, así como en materia de ordenación de suelo y constitución de patrimonios públicos de suelo destinado a la construcción de viviendas protegidas.
- Simplificar los procedimientos para acceder a las ayudas y subvenciones que contemple el nuevo Plan, evitando la dispersión de normas reguladoras de las líneas de actuación y programas que contenga el mismo.

9.7.- Situación Actual del Mercado Inmobiliario en España

HIPÓTESIS DE PARTIDA

1. Tipos de interés: Se prevé que el Banco Central Europeo siga los pasos de la Reserva Federal de Estados Unidos en materia de tipos de interés y situará en los próximos meses el precio oficial del dinero alrededor del 0.5 %, manteniéndose esos tipos mínimos durante largo tiempo. No obstante los bancos continúan con las severas restricciones en la concesión de hipotecas, endureciendo las condiciones para acceder al crédito hipotecario. Los particulares actualmente obtienen difícilmente la financiación.

2. sistema Financiero: Gracias al Banco de España y sus exigentes dotaciones anticíclicas, el sistema financiero ha mantenido hasta ahora un elevado nivel de solvencia con exceso de provisiones sobre la morosidad, que cada vez es más

elevada. Las principales entidades bancarias confirman que la morosidad se está disparando, las cajas se llevan la peor parte con morosidades superiores al 4%. El sector financiero ha aguantado el primer embate sin coste para el contribuyente pero no es inmune al deterioro económico y financiero. No obstante, el gobierno español ya ha adelantado que las entidades incapaces de mantener su solvencia serán absorbidas por otras, intervenidas o el que el propio Estado temporalmente adquirirá capital de la entidad bancaria.

3. Confianza: El sector inmobiliario es uno de los más sensibles a las expectativas económicas. Las expectativas sobre la economía española se han desplomado en los últimos meses y han reducido la confianza de los compradores. No obstante las últimas medidas del Gobierno de EE UU, concretamente el plan de rescate del Programa Público-Privado de Inversión, (consiste en que el denominado “banco malo” se queda con los activos tóxicos o inmobiliarios que nadie quiere). Además el aumento en febrero del 5,1% en la venta de viviendas de segunda mano en EE UU (señal inequívoca de la mejora del mercado en aquel país). Todo ello y la política monetaria internacional, hacen posible que se prevea que las expectativas mejoren en los próximos meses. Existe un atisbo de esperanza de haber llegado al fondo de la crisis.

LA APUESTA VERDE

Por primera vez desde que se realiza el informe, aparece de manera destacada en la agenda de los entrevistados la sostenibilidad, porque se ha convertido en una realidad imparable, bajo el punto de vista del factor consumo y como atracción de los mejores clientes, además del impacto en la valoración de los activos y de que hoy la insostenibilidad es una forma de obsolescencia.

El mercado que subyace a la vivienda y más concretamente el mercado de la construcción tampoco escapa a la atención popular, se trata de un mercado procíclico suele estar retardado unos 6 meses en referencia a la economía general

Profundos cambios se están produciendo en el mundo. El futuro es una pizarra en blanco para que usted la rellene. Y solo usted. Nadie más. Tiene que recordar que todos los fenómenos suceden de acuerdo a unos ciclos: los productos, la moda, nuestras vidas y las economías.

Esto obliga a que desarrollemos con gran rapidez y flexibilidad para adaptarse a los cambios que se suceden permanentemente. Lo importante: nunca pierda de vista "su horizonte". En la actualidad, el hecho de poner en marcha un negocio propio pequeño o mediano se va acompañado de un grado de incertidumbre, por las características que presenta el mundo económico actual y la alta competencia existente en cada uno de los sectores de actividad. Al implantar la idea de un negocio lo que primero nos viene a la mente es definir el estudio de mercado para evaluar la viabilidad del proyecto que deseamos emprender y la definición más simple para explicar lo que es un estudio de mercado, la podríamos

resumir que se trata de: **recopilar, elaborar y analizar** la información obtenida de forma sistemática de nuestro mercado objetivo, para posteriormente estar en disposición de tomar decisiones dentro de las acciones de Marketing más adecuadas.

Con esta información, debidamente contrastada, nos permitirá determinar los parámetros necesarios para establecer las distintas políticas, planes, objetivos de venta etc., más ajustados a nuestras políticas de inversiones y ganancias como empresa promotora. Es evidente que cada empresa deberá determinar el nivel de servicio que quiere ofrecer, en nuestro caso el número de unidades inmobiliarias a vender, que configurarán la base de nuestra promoción.

En esta fase preliminar, deberemos realizar una investigación de carácter exploratorio para determinar cuál es realmente nuestro público objetivo (motivaciones, actitudes, gustos, preferencias, etc.). Estas acciones de investigación cualitativa incluyen la localización del solar y su ubicación geográfica. Los compradores urbanos, pueden de alguna manera representar a las clases de una determinada colectividad, nivel social alto, medio o bajo, pero los resultados obtenidos difícilmente podrán extrapolarse a las motivaciones de un comprador de costa o de sierra, el nivel de oferta.

Por ello deberemos complementar estas informaciones iniciales con el análisis de otros aspectos de la investigación que puedan ser cuantificados y medidos, como pueden ser: la demanda de viviendas en el segmento de mercado estudiado, la actividad edificatoria en la zona objeto de nuestra investigación, tipos de viviendas que se construyen, los precios de venta de estas unidades inmobiliarias, cómo evolucionan las ventas en la distintas promociones en marcha, calidad de la recepción e información a los compradores, etc.

El sector inmobiliario se encuentra muy segmentado debido a la falta de entendimiento por parte de las agencias inmobiliarias, que funcionan como puntos aislados y no tienen información entre ellas para cualquier tipo de transacción inmobiliaria, lo que convierte el proceso para encontrar un inmueble en una larga odisea.

El presente Plan de Negocio, evalúa la naturaleza de nuestro proyecto, consistente en una empresa de gestión de ventas y alquileres en la zona de canarias.

La idea, por una parte aprovecha los nichos de mercado existentes que no han cubierto la necesidad de crear una empresa que gestione la enajenación de inmuebles y a su vez, efectúa él mismo el alquiler de esas viviendas, mediante agencias de clientes nacionales y extranjeros. Todos conocemos que Canarias es una zona que geográficamente se encuentra en expansión. En este contexto surge

la idea de una empresa de servicios orientada a la gestión de venta y alquiler de inmuebles.

El factor humano (comerciales), la relación con los tour operadores, Pyme acogida al RIC (reversión canaria), estará ligada a realizar marketing para recoger inversión en España. En cuanto a recursos la recogida será dentro de la zona de España, la rentabilidad es ofrecida a corto plazo a los inversores (entre el 5-7%), cuyo ámbito inmobiliario garantizamos un año de alquiler renovable, por la cantidad que capitalizada salga a un 7 % de la inversión. El mercado al que va dirigido es a inversores nacionales. Según un estudio de mercado en este rubro no existe competitividad. Estudios económicos del idea del proyecto inversión inicial: Con una inversión inicial de 60.000 euros que consta de : Constituir sociedad, alquiler de local(2.500 euros), mobiliario local, adecuación a determinar marketing y publicidad(pagina, internet,..) por 5000 euros.

De esta forma se trata de ofrecer un incentivo para todas aquellas personas interesadas en hacer una inversión en un área como es Fuerteventura (Canarias).

9.8.-Precios de las Viviendas en España

Con el boom inmobiliario los precios de la vivienda han estallado tras alcanzar niveles jamás vistos. Muchos se hipotecaron a estos "precios excesivos" bien por necesidad o bien porque tenían la convicción de que seguirían subiendo en un futuro. Lo cierto es que el precio de la vivienda está cayendo desde que comenzó la crisis, aunque esta "rebaja" no está siendo todo lo sustanciosa que se esperase.

Con esta situación encima de la mesa, la agencia de calificación Standard and Poor's (S&P), ha estimado que el 8% de los hipotecados españoles, afrontan una deuda de mayor valor que el que posee la finca hipotecada en el mercado. Y además, dependiendo de la comunidad autónoma de la que se trate, muchos individuos han experimentado latentes pérdidas patrimoniales derivadas de este fenómeno.

Ignoro cómo se han obtenido estos resultados, pero partiendo de la base de que el "grueso de las hipotecas" se firmó en el trienio comprendido entre los años 2005 y 2007, justamente los años en los que los precios eran más altos, me parece escaso ese 8%. Dejando esta discusión a un lado, sería importante realizar un análisis de cuánto ha caído el precio de la vivienda desde que estallara la crisis hasta el momento actual, y realizar una proyección de cómo estaremos de aquí a un año o tres.

Si realizamos este ejercicio, y tenemos en cuenta lo que indican la amplia mayoría de los organismos estadísticos e instituciones que se han pronunciado al respecto, deberíamos esperar que las viviendas en España experimentasen nuevas rebajas. Creo que la bajada media en el territorio nacional ha sido del orden de 20%, y

ahora imaginen que fuera cierto que el ajuste no se hubiese producido de manera completa. ¿Qué pasaría con la gran mayoría de los que se hipotecaron en estos años de bonanza que ya han sufrido una pérdida del 20% y pueden perder otro 20% o incluso un 30%?

La respuesta es sencilla, pero muy complejas sus consecuencias. Actualmente existen muchos grupos de interés, interesados en que los peores augurios no se materialicen, pero el querer o no que acontezcan ciertas cosas no depende sólo del empeño que se le ponga, sino de la viabilidad o no que ello tenga. Me explico, actualmente la banca, las grandes inmobiliarias e incluso el propio gobierno de la nación, son los más interesados en que esto suceda. Pero si con la crisis se sigue agudizando la situación social y macroeconómica, esto no tendrá más remedio que ocurrir. Por todo ello, este 8% es solamente el pico del iceberg, pero debajo tenemos a la gran masa gris que cada vez es más de carne y hueso.

Definir y desarrollar una identidad congruente entre lo que se tiene y las metas y objetivos planificados como la redefinición de recursos y capacidades latentes Estableciendo cauces de compromiso, transparencia y responsabilidad en las relaciones humanas.

Desarrollo de competencias profesionales. Desarrollo y eficacia personal. El coach de empresas es un entrenador de equipos para que den lo mejor de sí mismos, tal como exige el mundo de la alta competición empresarial.

En momentos de crisis debemos maximizar nuestro rendimiento y marcar la diferencia Este método de asesoramiento que fomenta el desarrollo personal y empresarial es un modelo específico y peculiar de enfocar el trabajo con la empresa. Tiene unos matices muy propios en el abordaje de la resolución de conflictos dentro del sistema organizacional y un método muy concreto para fomentar el desarrollo empresarial.

Sin embargo, la realidad nos demuestra que hay dinámicas que frenan el potencial de la propia organización y el de su gente. Con frecuencia estas dinámicas debilitan el posicionamiento de la organización en la sociedad y en el mercado, hacen difícil el logro de los objetivos, se pierde la ilusión y la motivación de las personas y se llega a pensar que no es un buen sitio para estar y trabajar.

Generalmente cuando una organización se encuentra dentro de esta situación, una intervención sistémica permitirá dar una respuesta eficaz a las preguntas básicas previas a una revisión de la forma de pensar de la organización:

¿Por qué la empresa no funciona bien?

¿Por qué el personal no trabaja con ilusión?

¿Por qué pierde a los clientes? ¿Cuáles son los aspectos que no se conocen y dificultan el funcionamiento?

¿De qué depende la debilidad o fortaleza de la organización?

¿Cuáles son las dinámicas que hacen que una persona se sienta a gusto o a disgusto en su puesto de trabajo?

Con una intervención adecuada, en un mínimo de tiempo, se puede obtener información relevante que ayuda a resolver conflictos y a tomar las decisiones más adecuadas.

El sector de la intermediación inmobiliaria ha superado ya los peores momentos. Es importante recordar que nuestro sector fue el primero en sufrir los efectos de la crisis económica, a mediados de 2007, y que ha sido uno de los más afectados.

En este sentido, hay que destacar la capacidad de reacción que ha tenido para, en un breve período de tiempo, depurarse y redimensionarse por completo, con una reducción del 80% en el número de oficinas y mayor aún en lo que respecta a redes inmobiliarias.

Han sido años de “selección natural” en los que el mercado ha sabido identificar a los verdaderos profesionales inmobiliarios que, sin dejar de sufrir los envites de la crisis, han sido capaces de salir adelante.

En nuestro sector, el año 2009 ha marcado un punto de inflexión. Desde finales del pasado año hemos venido observando un paulatino aumento de la demanda de inmuebles, constatando cómo existe una importante demanda latente, que poco a poco ha comenzado a aflorar, atraída por precios una media de un 30% más bajos que en 2007 y un Euribor estabilizado en mínimos históricos, lo que ha contribuido a una favorable evolución del mercado inmobiliario a lo largo del primer semestre del año, y hace que las previsiones para el segundo semestre sean positivas, con un incremento esperado en nuestras oficinas en el número de operaciones del 40% en el acumulado anual.

Todas las variables comienzan a encajar en un mercado complejo, que se ha autorregulado en un tiempo récord y que cada día se consolida más como un servicio necesario para el consumidor en la decisión económica más importante en la vida de la mayoría de las familias.^{111, 122}

CAPÍTULO X: PLAN DE NEGOCIOS Y/O PROYECTO TÉCNICO DE NEGOCIOS



HBSC

EMPRESA: PYME “HOSTING BUSINESS CANARIAS SPAIN, S.L.”

10.1.-PLAN INTRODUCTORIO

El presente Plan de Negocio, evalúa la naturaleza de nuestro proyecto, consistente en una empresa de gestión de ventas y alquileres en la zona de canarias.

La idea, por una parte aprovecha los nichos de mercado existentes que no han cubierto la necesidad de crear una empresa que gestione la enajenación de inmuebles y a su vez, efectúa él mismo el alquiler de esas viviendas, mediante agencias de clientes nacionales y extranjeros.

De esta forma se trata de ofrecer un incentivo para todas aquellas personas interesadas en hacer una inversión en un área como es Fuerteventura (Canarias).

10.2.-EL PROYECTO: IDENTIFICACIÓN

| | |
|------------------------------|--|
| Actividad: | GESTION DE VENTAS Y ALQUILER |
| CNAE93: | |
| Nombre de la empresa: | “HOSTING BUSINESS CANARIAS SPAIN, S.L.” |
| Tipo de empresa: | Sociedad Limitada |
| Dirección: | C/ Pedro y Guy Vandaele N 05 |
| Población: | CORRALEJO (FUERTEVENTURA) |

10.3.-COMO SURGIÓ LA IDEA DEL EMPRENDEDOR

Todos conocemos que Canarias es una zona que geográficamente se encuentra en expansión. En este contexto surge la idea de una empresa de servicios orientada a la gestión de venta y alquiler de inmuebles.

Se realizarán dos funciones principales:

-La primera de ellas, consiste en vender chalets adosados, pareados, pisos y apartamentos adosados a inversores nacionales con el objetivo de sacar una comisión por la venta.

-La segunda consistiría en alquilar de esas viviendas por nuestra parte o mediante touroperadores, lo que le daría una rentabilidad a los inversores.

La rentabilidad es ofrecida a corto plazo a los inversores (entre el 5-7%), garantizamos un año de alquiler renovable, por la cantidad que capitalizada salga un 7 % de la inversión. El mercado al que va dirigido es a inversores nacionales e internacionales. Según un estudio de mercado, la idea de negocio no posee competidores que se dediquen ellos mismos a las 2 actividades. De tal forma que consideramos la existencia de competidores parciales.

10.4.-DATOS DEL EMPRENDEDOR

PhD., MSc., BSc, LUIS ENRIQUE MEDINA MEDINA

Formación Profesional:

Licenciado en Farmacia por la Universidad Nacional San Luís Gonzaga de ICA-Perú.

Título de Químico Farmacéutico, homologado al de Licenciado por el Ministerio de Educación y Cultura Español de Fecha 30 -12-2005.

Trabajo Actual: Devogest Levante, S.L., Cargo: Director Técnico en Sistemas Integrado de Calidad ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001 y SGE-21

Dpto. de Fisicoquímica CENTRO NACIONAL DE CONTROL DE CALIDAD DEL MINISTERIO DE SALUD-PERU. Cargo Químico Analista del Control de Calidad

País: España-Murcia

Experiencia Profesional:

Perito Químico Analista del Ministerio de Salud-Instituto Nacional de Salud

Químico Analista de Control de Calidad de Medicamentos y alimentos

Gestión de Calidad

Consultor en la Gestión de la Calidad Integrada: Laboratorios de QMT

Estudios y Formación Profesional

- Doctorado en Farmacocinética Clínica y Experimental-Universidad de Salamanca-España-Año 2007-2009
- Estudios de Doctorado en Ciencias de la Salud-UNMSM-Lima-Perú 2004
- Diploma de Estudios Avanzados de Doctorado en Fisiopatología y celular Molecular – Universidad de Salamanca-España-2005

- Estudios de Doctorado en Administración de Negocios-Atlantic International University-Miami, Florida, USA (3º Fase de Estudios) - 2009
- Máster concluidos en Farmacología Experimental-UNMSM-Lima-Perú-2000
- Máster en Administración de Negocios-Universidad de León V Edición año 2006 – 2006-España
- Máster Universitario en Ensayos Clínicos-Universidad de Sevilla-2007
- Máster en Gestión de Calidad - Instituto European Quality-Gijón Asturias España-2008
- Máster en Prevención de Riesgos Laborales (Seguridad, Higiene Industrial, y Ergonomía)-2008-Instituto Tecna-Bureau Veritas
- Máster Universitario en Bioética-Instituto de Bioética Ramón Llul-Universidad Ramón Llul-Barcelona-2010.
- Máster concluido en Sistemas Integrados de Gestión ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, y SGE-21.
- Auditor de sistemas de calidad: ISO 9001, ISO 14001 y OHSAS 18001

10.5.-EL ENTORNO

La elección de Canarias, para localizar nuestro proyecto radicó principalmente en una serie de razones dadas tanto en su entorno específico como general.

10.5.1.-ENTORNO GENERAL

Para identificar las oportunidades y amenazas de nuestro entorno, que afectan a la situación de la empresa, se utiliza es el perfil estratégico del entorno. Es una figura que consta de dimensión económica, dimensión sociocultural, dimensión político-legal y dimensión tecnológica, que a continuación describo:

10.5.1.1.-Entorno económico:

- **Crecimiento económico:** Durante el periodo 1995-2002, el crecimiento real acumulado del PIB de la Comunidad de Canarias era de 29,3% muy superior al del conjunto de España siendo en ese periodo del 26,4%, lo cual sitúa a la región entre las Comunidades Autónomas con mayor dinamismo.
- **Empleo:** Canarias han mantenido una tasa de actividad mayor que la media nacional y una tasa de paro similar a lo largo del periodo 1996-2002.

La **tasa de actividad** de Canarias en 2003 era del 58,2% muy superior a la media nacional situada en el 55%.

La **tasa de paro** en la comunidad se ha mantenido ligeramente por debajo de la media durante el periodo 1997-2001 con un descenso paralelo en ambas áreas geográficas. Con la nueva definición de parado en el 2003 la tasa de desempleo se

sitúa en el 11,4% siendo la media nacional el 11,3% lo que representa un ascenso respecto al año anterior.

El número de ocupados creció en 261.000 personas en canarias. Lo que representa un 6,8% del total de empleos creados en el ámbito nacional durante dicho periodo.

| | Tasa de actividad | | Tasa de paro | |
|------|-------------------|----------|--------------|----------|
| | España | Canarias | España | Canarias |
| 1996 | 51,4 | 52,5 | 21,8 | 22,1 |
| 1997 | 51,7 | 54,2 | 20,3 | 19,7 |
| 1998 | 52,1 | 54,3 | 18,1 | 18,5 |
| 1999 | 52,7 | 54,4 | 15,2 | 14,4 |
| 2000 | 53,4 | 55,9 | 12,9 | 13,4 |
| 2001 | 53,1 | 55,5 | 10,6 | 10,7 |
| 2002 | 54,3 | 56,9 | 11,4 | 11,1 |
| 2003 | 55 | 58,2 | 11,3 | 11,4 |

Tabla Nº 16: Sobre la Tasa de Actividad y Tasa de Paro

Fuente: *INE, EPA 2002*

10.5.1.2.-Entorno sociocultural

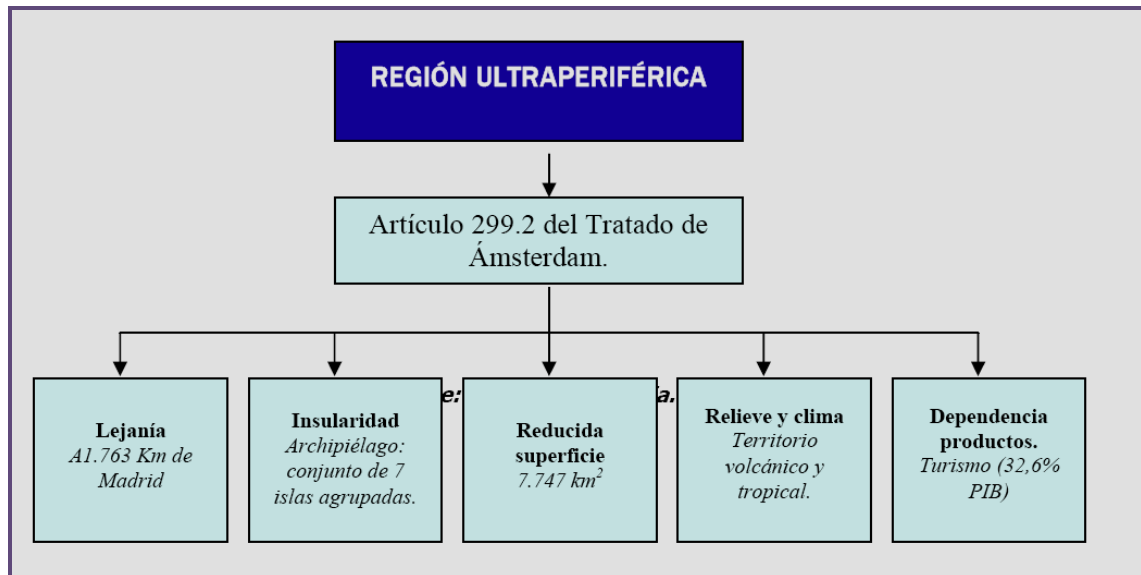
A.-CONDICIONES DEMOGRÁFICAS: Canarias han presentado un fuerte crecimiento demográfico impulsado por la emigración.

*El concepto jurídico de **ultraperificidad** se delimita en el artículo 299.2 del Tratado de la Unión Europea, el cual establece que “teniendo en cuenta la situación estructural social y económica de los departamentos franceses de ultramar, las Azores, Madeira y las Islas Canarias, caracterizada por su gran lejanía, insularidad, reducida superficie, relieve y clima adversos y dependencia económica de un reducido número de productos, factores cuya persistencia y combinación perjudican gravemente a su desarrollo, el Consejo, por mayoría cualificada, a propuesta de la Comisión y previa consulta al Parlamento Europeo, adoptará medidas específicas orientadas, en particular a fijar las condiciones para la aplicación del presente Tratado en dichas regiones, incluidas las políticas comunes”.*

Geográficamente se caracteriza por su localización en el Océano Atlántico, lo que le confiere una condición ultra periférica ya que está muy alejada de los centros socioeconómicos español y europeo

El territorio canario, presenta todos estos rasgos característicos que condicionan, de forma notable, la actividad económica y la vida diaria en el Archipiélago, y así se desprende del Esquema 1.

DATOS DEMOGRÁFICOS DE CANARIAS SEGÚN TRATADO DE AMSTERDAM



En el período 1996-2002, la población de Canarias ha aumentado un 14,7% frente al crecimiento del 5,4% en el total nacional, lo que se ha reflejado en un crecimiento demográfico de esta comunidad autónoma. A este incremento ha contribuido el saldo migratorio que ha logrado compensar un crecimiento vegetativo negativo.

A.1.-POBLACIÓN

Según los datos del Padrón Municipal, a 1 de Enero de 2005 la población de la Comunidad Autónoma de Canarias era de un total de 1.968.280 habitantes, representado un 4% del total de la población española. De total de efectivos de población, 222.260 son de nacionalidad extranjera, alcanzando los inmigrantes un 11,3% del total de la población del Archipiélago.

A.2.-DISTRIBUCIÓN ESPACIAL DE LA POBLACIÓN

Respecto a sus características de superficie y población, el Archipiélago presenta una densidad de 264,3 habitantes por kilómetro cuadrado (hab./km2) muy por encima de la media española 87,41 hab./km2 y la media europea en torno a los 115 hab./km2.

Las diferencias por islas ponen de manifiesto la elevada densidad de población de las islas capitalinas con respecto al resto, y de forma particular en Gran Canaria, aunque por provincias es Santa Cruz de Tenerife la que presenta una mayor concentración de población. 84, 85, 116, 117, 119

| | Total | Superficie | Densidad de población |
|----------------------|---------|------------|-----------------------|
| Fuerteventura | 89.680 | 1.660 | 54 |
| Gran Canaria | 807.049 | 1.560 | 517 |
| Lanzarote | 127.457 | 846 | 151 |
| Gomera (La) | 21.952 | 370 | 59 |
| Hierro (El) | 10.688 | 269 | 40 |
| Palma (La) | 86.062 | 708 | 122 |
| Tenerife | 852.945 | 2.034 | 419 |

Tabla Nº 17: Distribución Poblacional por Provincias

- **Alta densidad geográfica por su condición insular**

| Año 2002 | Canarias | España | Canarias/España |
|------------------------------|-----------------|---------------|------------------------|
| Población | 1.843.755 | 41.837.894 | 4.4% |
| PIB a pm. Euros crtes | 27.913.263 | 693.925.000 | 4.0% |
| Superficie (Km2) | 7447 | 505.988 | 1,5% |
| Densidad demográfica | 247,6 | 82,7 | - |

Tabla Nº 18: La Densidad Geográfica por su Condición Insular

Fuente: INE, Anuario Estadístico y Contabilidad Regional de España

Población Activa del sector primario en Canarias. Medias anuales. 1995-2004.

- **Fuerza de trabajo competitiva**

Las Islas Canarias presentan una pirámide poblacional relativamente más joven que la de otras comunidades autónomas. Esto se explica por la elevada tasa de natalidad, que determina un importante crecimiento vegetativo. Mientras que para el conjunto de España la población menor de 30 años supone un 35,16% del total, en Canarias este porcentaje representa el 37,91%.

Esta población joven encuentra formación en una extensa red de centros de enseñanza primaria y secundaria, así como en dos Universidades públicas, con 44.000 alumnos matriculados en el año 2005, de los cuales, más de una cuarta parte cursa estudios en ramas técnicas como Ingenierías o Informática.^{117, 118, 122}

Las Islas ofrecen, además de una avanzada tecnología, instalaciones científicas de vanguardia y numerosos centros de investigación aplicada de excelencia, un considerable potencial formativo a través de los programas públicos adaptados a

las necesidades concretas de las empresas. Igualmente, existen centros de formación profesional que combinan la enseñanza de las profesiones más tradicionales con las nuevas tecnologías.

La calificación profesional destaca en los sectores industrial y de servicios avanzados, particularmente en áreas de futuro como la biotecnología, robótica, telemática, tecnología alimentaria y marina, gestión medioambiental, energía eólica, etc.

Existen además un elevado número de colegios bilingües, estando muy extendido el uso del inglés y del alemán aunque la lengua oficial es el español.

- **Forma de vida:** La entrada en la Unión Europea ha supuesto un cambio sustancial en la forma de vida y hábitos de los españoles asimilando nuestros patrones de consumo y ocio al resto de los países europeos.

Sin embargo, en este período de tiempo se ha producido un crecimiento diferencial positivo en las islas menores, particularmente Fuerteventura, Lanzarote y El Hierro, las cuales, en líneas generales, crecen en importancia, en términos de población, en relación con Tenerife y Gran Canaria.

B.-LOCALIZACIÓN DEL CONTEXTO

El presente proyecto de inversión tendrá como idea la actividad de la empresa respecto gestión de inversión y alquileres en régimen turístico en la Comunidad de Islas Canarias-España. Se adjunta los siguientes datos del proyecto Pymes especializada en la renta y venta de vivienda en dicha zona y se da la razón social.

El conocimiento del medio en el que se desarrollara la empresa es fundamental y Canarias se caracteriza por: Ubicación geográfica: Canarias tiene siete islas mayores y seis islotes. Su extremo septentrional está situado a 29° y 25´ norte y su extremo meridional, a 27° y 38´ norte. Su altitud máxima es de 3.718 metros (Pico del Teide, en la isla de Tenerife).^{117, 118, 122}

B.1.-Situación política: Canarias es una comunidad autónoma de España integrada de pleno derecho en la Unión Europea como una de sus regiones ultraperiféricas. Se aplican, por tanto, las leyes de inmigración y aduaneras propias de la UE. El Archipiélago canario cuenta con un Régimen Económico y Fiscal propio, con ventajas para las empresas establecidas en él. Está formado por 87 municipios.

B.2.-Extensión: La superficie total es de 7.446 kilómetros cuadrados, con 1.114 kilómetros de costa y 257 kilómetros de playa. El Hierro, la isla más pequeña,

posee 269 kilómetros cuadrados, mientras que en el lado contrario se sitúa Tenerife con 2.034. Gran Canaria cuenta con 1.560 kilómetros de superficie, La Palma con 708 y La Gomera con 369. La superficie de Fuerteventura es de 1.660 kilómetros cuadrados, mientras que la de Lanzarote es de 846 kilómetros.

B.3.-Población: 1.968.280 habitantes (año 2005) en total, con una densidad media de 264 habitantes por kilómetro cuadrado.

B.4.-Moneda: Euro.

B.5.-Estructura de la población según edad y sexo.

El crecimiento de la población canaria a lo largo de los últimos cinco años ha resultado significativamente superior al referente nacional (Tabla 2). Crecimiento diferencial que se hace aún más patente en la comparativa con la Unión Europea¹. De forma particular, se observa un crecimiento notable en las islas de Fuerteventura y Lanzarote. En ambos casos, la demografía insular ha experimentado un aumento regular en los últimos años debido al desarrollo de la actividad turística y en el que cobra un protagonismo esencial la inmigración frente al crecimiento natural de la población.

| | 2000 | | | 2006 | | | Variación (%) | | |
|---------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|---------------|---------|---------|
| | Total | Hombres | Mujeres | Total | Hombres | Mujeres | Total | Hombres | Mujeres |
| Fuerteventura | 60.124 | 32.538 | 27.586 | 89.680 | 48.372 | 41.308 | 49,16% | 48,66% | 49,74% |
| Gran Canaria | 741.161 | 369.159 | 372.002 | 807.049 | 402.959 | 404.090 | 8,89% | 9,16% | 8,63% |
| Lanzarote | 96.310 | 49.673 | 46.637 | 127.457 | 66.333 | 61.124 | 32,34% | 33,54% | 31,06% |
| Gomera (La) | 18.300 | 9.317 | 8.983 | 21.952 | 11.202 | 10.750 | 19,96% | 20,23% | 19,67% |
| Hierro (El) | 8.533 | 4.302 | 4.231 | 10.688 | 5.422 | 5.266 | 25,25% | 26,03% | 24,46% |
| Palma (La) | 82.483 | 41.031 | 41.452 | 86.062 | 42.908 | 43.154 | 4,34% | 4,57% | 4,11% |
| Tenerife | 709.365 | 348.879 | 360.486 | 852.945 | 424.198 | 428.747 | 20,24% | 21,59% | 18,94% |
| CANARIAS | 1.716.276 | 854.899 | 861.377 | 1.995.833 | 1.001.394 | 994.439 | 16,29% | 17,14% | 15,45% |
| ESPAÑA | 40.499.791 | 19.821.384 | 20.678.407 | 44.708.964 | 22.100.466 | 22.608.498 | 10,39% | 11,50% | 9,33% |

Fuente: INE.

Tabla Nº 19: Variación de la Población de Canarias por Sexo

Si bien las mujeres superaban al número de hombres en el año 2000, dado que éstos han crecido a un ritmo mayor, en el año 2005 la tendencia se ha invertido y los hombres superan ligeramente al número de mujeres.

Otra de las características de la población canaria, es que se trata de una población joven. En relación con la distribución de la población por tramos de edad, Canarias presenta una población ligeramente más joven que la del resto del territorio español como se puede observar en la Tabla 3: el porcentaje de residentes con más de 65 años asciende al 12,1%, en relación con el 16,6% en el conjunto de España. Como consecuencia de ello, la tasa de dependencia resulta

inferior a la media nacional, a pesar de que los datos ponen de manifiesto que la población con menos de 15 años representa una proporción mayor en las Islas.

| | Menos de 15 | De 15 a 25 | De 26 a 64 | De 65 a 85 | De 85 y más |
|------------------------|-------------|------------|------------|------------|-------------|
| Canarias | 15,0% | 13,0% | 59,7% | 11,2% | 1,2% |
| Santa Cruz de Tenerife | 15,8% | 13,1% | 59,9% | 10,2% | 1,0% |
| Las Palmas | 14,1% | 12,8% | 59,4% | 12,3% | 1,4% |
| España | 14,3% | 11,8% | 57,2% | 14,9% | 1,9% |

Fuente: Elaboración propia a partir de datos del INE

Tabla Nº 20: Distribución porcentual por edades de la Población de Canarias

B.6.-Movimiento natural de la población

A pesar del crecimiento de la población residente en Canarias en los últimos cinco años, si observamos las tasas y las cifras relativas al movimiento natural de la población (Tabla 4), se constata que a excepción de la mortalidad que disminuye, la natalidad y el crecimiento vegetativo han experimentado una tendencia negativa.

| | Tasa bruta de natalidad | | | Tasa bruta de mortalidad | | | Saldo vegetativo | | |
|------------------------|-------------------------|-------|-----------|--------------------------|------|-----------|------------------|------|-----------|
| | 2000 | 2005 | Variación | 2000 | 2005 | Variación | 2000 | 2005 | Variación |
| Canarias | 11,2 | 10,21 | -8,84 | 7,05 | 6,71 | -4,82 | 4,07 | 3,5 | -14,00 |
| Las Palmas | 12 | 10,79 | -10,08 | 6,8 | 6,33 | -6,91 | 5,2 | 4,45 | -14,42 |
| Santa Cruz de Tenerife | 10,18 | 9,6 | -5,70 | 7,32 | 7,11 | -2,87 | 2,86 | 2,49 | -12,94 |
| España | 9,98 | 10,73 | 7,52 | 8,95 | 8,92 | -0,34 | 0,92 | 1,81 | 96,74 |

Fuente: INE

Tabla Nº 21: Tasas de natalidad y crecimiento vegetativo por cada 1000 habitantes (2005)

La tasa bruta de natalidad de Canarias (10,21) está ligeramente por debajo de la española (10,73), siendo además la tendencia observada en los últimos cinco años de carácter negativa a diferencia de la española, lo que indica un descenso en la natalidad, proceso que resulta más agudo en la provincia de Santa Cruz de Tenerife.

Durante el año 2005 se produjeron 19.718 nacimientos en el Archipiélago Canario, de los cuales 10.765 se registraron en la provincia de Las Palmas y 8.953 en Santa Cruz de Tenerife. Los nacimientos de madre extranjera suponen el 14,49% de los nacimientos totales. Se constata así, la importancia de la población de origen inmigrante en el crecimiento de la población. ^{116, 119, 120}

El número medio de hijos por mujer en Canarias (1,175) está por debajo también del índice español situado en 1,384. Una vez más, dicho índice es más alto en Las Palmas (1,244) que en Santa Cruz de Tenerife (1,116). Además si tenemos en

cuenta la evolución temporal en los últimos cinco años se constata que está tendencia tiende a agudizarse.

En conclusión, se constata que los índices de natalidad y la tendencia negativa de la misma ponen en cuestión el reemplazo generacional en Canarias. Por provincias, la más dinámica es las Palmas presentando una tasa de natalidad, de nacimientos y de crecimiento vegetativo superior a Santa Cruz de Tenerife.

La tasa de mortalidad se sitúa en el 6,71 por debajo de la media española (8,92) y con una disminución progresiva en los últimos cinco años de 4,82% superior al ratio español de 0,34%.

El crecimiento vegetativo de la población (diferencia entre el número de nacimientos y Defunciones) es de 6.764 en 2005, siendo la provincia de las Palmas la que presenta un mayor crecimiento vegetativo de 4.442 frente al 2.322 de Santa Cruz de Tenerife. Se aprecia además que el saldo vegetativo de los últimos cinco años, pese a que es 1,69 puntos porcentuales superior al español, ha disminuido en mayor medida que el español, que, partiendo de un saldo menor, ha experimentado una variación positiva del 96,74% ^{117, 122}

B.7.-Flujos migratorios

La inmigración constituye uno de los factores más determinantes de los cambios demográficos que se registran en Canarias. Así, a principios de 2005 y según los datos publicados por el INE, vivían en el Archipiélago canario 222.260 personas de nacionalidad distinta a la española, un 20% más que el año anterior y el triple de los que estaban empadronados hace sólo cinco años. Tendencia que, además, tenderá a acentuarse en los próximos años.

Por provincias, Santa Cruz de Tenerife registra 113.469 extranjeros empadronados, frente a los 108.793 extranjeros de las Palmas. A diferencia de lo que sucede en el resto de España, dentro de la población inmigrante que escoge residir en Canarias existe una mayor proporción de personas mayores de 64 años que, en el caso de las islas representan el 8,4% de la población extranjera, frente al 4,8% que suponen al nivel nacional. Lo que se traduce en menores tasas de natalidad y números de nacimientos. Esta situación es favorecida por la condición turística del territorio canario y su clima suave.

Respecto a la procedencia de la población inmigrante, Europa ocupa el primer puesto como lugar de procedencia con un 45,4%, seguido de América con un 38,0% y del continente africano (5,2%).

| | UE | Resto Europa | América | Asia | África | Oceanía | Total |
|----------|-------|--------------|---------|------|--------|---------|-------|
| Canarias | 41,31 | 4,08 | 38,00 | 5,2 | 11,4 | 0,00 | 100 |

Fuente: INE

Tabla Nº 22: Porcentaje de la Población extranjera en Canarias

Por nacionalidades destacan Alemania (12,69), el Reino Unido (10,72%) e Italia (4,26%) en el continente europeo; Colombia (9,44%) y Argentina (6,55%) en el continente americano y Marruecos (6,28%) en África. Las causas que explican estas migraciones varían según el área de procedencia. Así, en los europeos destacan las ventajas que ofrece el clima de las islas para pasar los años de jubilación y la posibilidad que les brinda la libre circulación de personas establecida en la UE, mientras que en el caso de los extranjeros procedentes de América y África, el cambio de residencia se atribuye principalmente, a motivos socio-económicos ^{79, 80, 116, 117, 119, 121}

10.6.-El tejido productivo

10.6.1.-La estructura productiva

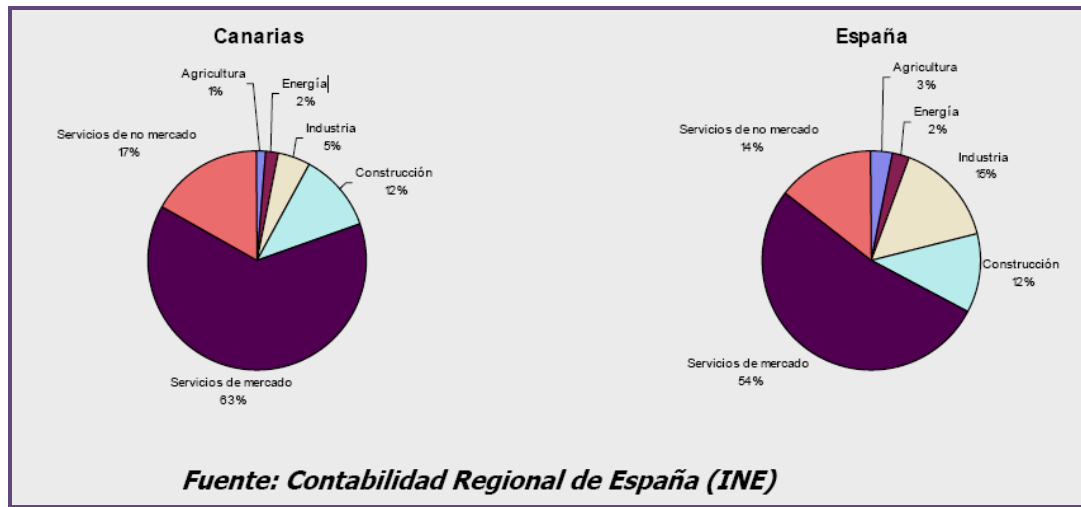
El proceso de transformación de la estructura de la economía canaria hacia una mayor tercerización (peso del sector servicios) se ha consolidado, como lo indica el hecho de que su aportación al VAB regional se sitúa en torno al 80% en 2005. Otro sector con cierto peso específico es la construcción, que representa el 13% y ha ganado peso respecto al año 2000, en detrimento del sector agrario y el industrial.

| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|-----------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Agricultura | 2,05% | 1,93% | 1,77% | 1,57% | 1,50% | 1,45% |
| Energía | 1,97% | 1,96% | 2,01% | 2,02% | 1,83% | 1,85% |
| Industria | 5,46% | 5,25% | 5,13% | 5,04% | 4,83% | 4,74% |
| Construcción | 9,06% | 9,72% | 10,50% | 10,53% | 11,17% | 11,67% |
| Servicios | 81,46% | 81,14% | 80,58% | 80,84% | 80,67% | 80,28% |
| VAB no agrario | 97,95% | 98,07% | 98,23% | 98,43% | 98,50% | 98,55% |

Fuente: Contabilidad Regional de España Base 1995 (INE)

Tabla Nº 23: Distribución del VAB PB por Ramas de actividad (Precios corrientes)

La estructura productiva canaria mantiene un perfil similar a la española, aunque con algunas diferencias centradas principalmente en el sector servicios, que es más importante en el Archipiélago, y el sector industrial, donde el peso es relativamente menor



Gráfica Nº 13: Reparto del VABpb en Canarias y España 2005

Respecto a la evolución del VAB a precios básicos por ramas de actividad, destaca el fuerte crecimiento registrado por la construcción durante el periodo 2000-2004, un 24,7%, por encima del registrado a nivel nacional. Por otro lado, a pesar de que los sectores industrial y energético tienen un peso reducido en el VAB regional, han mantenido un fuerte dinamismo favorecidos por el propio crecimiento de la economía regional, alcanzando tasas de crecimiento muy superiores a la media nacional. ^{79, 80, 117}

| | 2.000 | 2001(P) | 2002(P) | 2003(A) | 2004(1º E) | 2000-2004 |
|---------------------------------------|--------|---------|---------|---------|------------|-----------|
| Agricultura, ganadería y pesca | -13,6% | 2,8% | 1,1% | -3,9% | -0,3% | -0,4% |
| Energía | -8,5% | 8,1% | 6,8% | 4,3% | 0,6% | 21,1% |
| Industria | 0,1% | 1,8% | 2,7% | 4,1% | 2,4% | 11,4% |
| Construcción | 10,4% | 10,5% | 7,2% | 1,2% | 4,0% | 24,7% |
| Servicios de mercado | 3,2% | 4,1% | 1,5% | 2,2% | 2,3% | 10,5% |
| Servicios de no mercado | 2,7% | 0,2% | 0,3% | 3,4% | 3,7% | 7,7% |
| TOTAL | 2,7% | 3,5% | 2,5% | 2,5% | 2,7% | 6,9% |
| TOTAL NACIONAL | 4,4% | 2,9% | 2,2% | 2,1% | 2,6% | 11,7% |

Fuente: Contabilidad Regional de España Base 1995 (INE)

Tabla Nº 24: Evolución del VAB a precios Básicos por ramas de actividad (precios constantes)

También el sector servicios ha contribuido positivamente al crecimiento del VAB regional, de manera más acusada por los servicios destinados a la venta que evolucionaron con un mayor dinamismo que los no destinados a la venta.

Dentro del sector servicios, la rama de actividad que más destaca y sobre la que descansa la actividad económica del Archipiélago es el turismo. Con datos de la Cuenta de Impacto Económico del Turismo (Cuenta Impactur), esta rama de actividad generó, para el año 2003, el 32,6 por ciento del PIB canario y el 36,7 por

ciento del empleo, lo que la sitúa como una de las regiones donde el turismo tiene un mayor impacto en su economía.

El hecho de que el turismo sea tan relevante en la economía canaria, así como la alta concentración de su actividad productiva hacia este sector, hace que la caída del volumen de turistas citado para 2004, junto con el menor impacto económico (disminución del gasto medio y de la estancia media), condicione a la baja el crecimiento económico.

10.6.2.-La productividad

La evolución de la productividad para el conjunto de la economía canaria ha empeorado en términos relativos, dado que las diferencias con respecto a la productividad nacional se han visto incrementados durante los primeros años de la década de 2000 (Tabla 8), pasando de representar el VAB por ocupado nacional un 99,3% del referente nacional en 1995, al 92,4 en 2005. Esta evolución más desfavorable es consecuencia de los mayores incrementos que se han producido en el número de empleados. La última revisión de la Encuesta de Población Activa de 2005 ha regularizado un gran número de inmigrantes, afectando en mayor medida a la economía canaria con mayor peso de esta población sobre el total. En definitiva, el diferencial de crecimiento del empleo resulta superior al diferencial del crecimiento del PIB, lo que conlleva una caída en la productividad en relación con el dato nacional. A ello se añaden otros factores, de muy diversa índole, que justifican esta evolución: el insuficiente esfuerzo en I+D+i, la atomización del tejido productivo, la inadecuación entre la demanda de cualificación realizada por el mercado laboral y la oferta del sistema educativo, la temporalidad en el puesto de trabajo, los flujos migratorios, o el reducido nivel de capital por trabajador.^{79, 80, 117,}

La diferencia se mantiene en todos los sectores productivos, con la única excepción de la industria que en prácticamente todo el período muestra registros de productividad superiores a la media nacional, unido a tasas de crecimiento superiores, que llevan a un incremento de su diferencial con respecto a dicho referente.

| CANARIAS | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Agricultura | 11.190 | 12.348 | 12.739 | 13.994 | 12.508 | 10.787 | 12.034 | 13.805 | 14.215 | 13.876 | 16.282 |
| Industria | 39.770 | 37.930 | 39.333 | 38.965 | 37.149 | 41.048 | 42.419 | 44.199 | 47.913 | 48.605 | 41.818 |
| Construcción | 23.689 | 24.171 | 24.366 | 24.248 | 25.388 | 28.519 | 31.128 | 34.255 | 33.938 | 30.905 | 32.985 |
| Servicios | 32.622 | 33.362 | 33.936 | 34.401 | 35.838 | 37.507 | 39.540 | 40.795 | 41.672 | 39.852 | 40.944 |
| <i>Total</i> | <i>29.168</i> | <i>29.826</i> | <i>30.403</i> | <i>30.923</i> | <i>31.851</i> | <i>33.517</i> | <i>35.333</i> | <i>37.172</i> | <i>38.127</i> | <i>36.365</i> | <i>39.039</i> |
| ESPAÑA | 1995 | 1996 | 1997 | 1998 | 1999 | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 |
| Agricultura | 16.713 | 18.985 | 18.792 | 18.543 | 17.992 | 18.895 | 19.521 | 20.577 | 21.708 | 22.560 | 26.806 |
| Industria | 35.980 | 36.917 | 37.760 | 37.904 | 37.936 | 39.256 | 40.370 | 41.571 | 43.460 | 42.387 | 44.169 |
| Construcción | 25.630 | 25.793 | 25.856 | 26.670 | 27.398 | 29.214 | 30.951 | 33.916 | 36.383 | 33.750 | 39.835 |
| Servicios | 31.719 | 32.952 | 34.145 | 35.066 | 36.172 | 37.688 | 40.097 | 41.830 | 43.092 | 44.066 | 44.147 |
| <i>Total</i> | <i>29.381</i> | <i>30.643</i> | <i>31.551</i> | <i>32.266</i> | <i>33.107</i> | <i>34.519</i> | <i>36.223</i> | <i>38.079</i> | <i>39.645</i> | <i>39.797</i> | <i>42.701</i> |

Fuente: Contabilidad Regional de España Base 1995 (INE).

Tabla Nº 25: Productividad de la C.A. Canarias

10.6.3.-Mercado de Trabajo

El mercado de trabajo constituye uno de los elementos básicos de referencia en el contexto sociolaboral en el que se enmarcan las actuaciones del FSE, de ahí que su análisis cobre una importancia prioritaria. En este contexto se procede a un estudio detallado a partir de la actividad, el empleo y el paro basándose en los datos de la Encuesta de Población Activa (EPA) y a través de la comparación con el contexto español. No obstante, la contextualización debe tomar como referente principal la UE. Esta comparativa nos permite llegar a una serie de conclusiones:

- Pese a que las diferencias se han reducido en los últimos años, las Islas Canarias tienen una tasa de actividad y ocupación inferior a la de la Unión Europea de 15 países, en tanto la tasa de desempleo continúa situándose por encima de la media.
- La posición de la mujer en el mercado laboral resulta en Canarias menos favorable que en la UE, a pesar de que en el período 2000-2005 las diferencias entre ambos grupos se han reducido de forma significativa, a un ritmo superior a lo acontecido en el mercado laboral de la Unión Europea.

Tabla 9. Tasa de actividad, ocupación y paro. Canarias, España y UE.

| | 2000 | | | 2005 | | |
|--------------------------|-------|---------|---------|-------|---------|---------|
| | Total | Hombres | Mujeres | Total | Hombres | Mujeres |
| Tasa de actividad | | | | | | |
| Canarias | 56,1 | 68,9 | 43,5 | 59,4 | 70,2 | 48,7 |
| España | 53,5 | 66,4 | 41,3 | 57,35 | 68,78 | 46,41 |
| UE-15 | 69,2 | 78,3 | 60 | 71 | 78,9 | 63,2 |
| Tasa de ocupación | | | | | | |
| Canarias | 48,5 | 62,3 | 35,1 | 52,4 | 63,3 | 41,7 |
| España | 46,2 | 60,1 | 32,9 | 52,1 | 63,9 | 40,8 |
| UE-15 | 63,4 | 72,8 | 54,1 | 65,2 | 72,9 | 57,4 |
| Tasa de paro | | | | | | |
| Canarias | 13,42 | 9,60 | 19,34 | 11,73 | 9,83 | 14,44 |
| España | 13,87 | 9,56 | 20,43 | 9,16 | 7,05 | 12,17 |
| UE-15 | 7,7 | 6,4 | 9,3 | 7,9 | 7,1 | 9 |

Fuente: INE y Eurostat.

Tabla Nº 26: Tasa de Actividad, Ocupación y Paro. Canarias, España y la UE

10.6.4.-Población activa

Según la EPA, el número total de activos en Canarias es de 996.775 personas en 2006. En términos absolutos desde el 2000 se han incorporado a la actividad 218.665 personas, lo que supone un crecimiento del 28,10%, 8,2 puntos porcentuales por encima del crecimiento de la población activa del Estado (Tabla 10). Asimismo la referencia es superior a la media de la UE de 25 países, de

acuerdo con los datos aportados por Eurostat, como consecuencia de que los hombres activos representan un porcentaje superior, dado que la tasa de actividad femenina es inferior en Canarias.

| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | % Variación 2000-2006 |
|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------------------|
| Canarias | 778,11 | 798,48 | 844,41 | 889,16 | 915,81 | 947,13 | 996,775 | 28,10% |
| España | 18.002,30 | 18.050,70 | 18.785,70 | 19.538,20 | 20.184,50 | 20.885,70 | 21.584,78 | 19,90% |

Fuente: EPA, EPA.

Tabla Nº 27: Evolución de la Población Activa (2000-2005)

| | De 16 a 19 años | | | De 20 a 24 años | | | De 25 a 54 años | | | De 55 y más años | | | Total | | |
|------|-----------------|--------|-------|-----------------|--------|-------|-----------------|--------|-------|------------------|--------|-------|-------|--------|-------|
| | Total | Hombre | Mujer | Total | Hombre | Mujer | Total | Hombre | Mujer | Total | Hombre | Mujer | Total | Hombre | Mujer |
| 2000 | 21,3 | 24,4 | 18,1 | 60,9 | 65,7 | 56 | 75,4 | 90 | 60,4 | 19,8 | 31,3 | 10,2 | 56,1 | 68,9 | 43,5 |
| 2001 | 24,6 | 30,2 | 18,9 | 60,2 | 67,7 | 52,5 | 74,3 | 89 | 59,2 | 18,9 | 29,4 | 10 | 55,6 | 68,8 | 42,6 |
| 2002 | 23,7 | 29 | 18,2 | 62 | 69 | 54,9 | 76,1 | 88,9 | 62,9 | 20,1 | 31,2 | 10,5 | 57,2 | 69,5 | 45,1 |
| 2003 | 25,2 | 31,4 | 18,9 | 62,2 | 66,4 | 58 | 77,9 | 89,7 | 65,7 | 20,8 | 31,1 | 12 | 58,7 | 70 | 47,5 |
| 2004 | 22,4 | 25,8 | 18,9 | 63,7 | 68,7 | 58,6 | 78,7 | 89,8 | 67,2 | 19,7 | 29,7 | 11,1 | 58,9 | 69,7 | 48,3 |
| 2005 | 25,2 | 29,9 | 20,3 | 65,8 | 70,7 | 60,8 | 78,3 | 89 | 67,1 | 21,2 | 31,9 | 11,9 | 59,4 | 70,2 | 48,7 |
| 2006 | 28,0 | 34,5 | 21,1 | 68,6 | 73,8 | 63,3 | 79,9 | 90,2 | 69,1 | 22,4 | 32,0 | 14,2 | 61,0 | 71,5 | 50,7 |

Fuente: INE, EPA

Tabla Nº 28: Tasa de actividad por grupo de Edad y Sexo en Canarias

Si se compara la tasa de actividad de Canarias con la de España, se constata que Canarias presenta unos índices de actividad ligeramente superiores a los registrados en el contexto español (58,3) 2.

Por grupos de edad, se constata que la tasa de actividad ha aumentado en los últimos años de forma significativa entre los más jóvenes. De hecho ha aumentado en 7,7 puntos porcentuales entre los grupos poblacionales con edades comprendidas entre los 20-24 años y en 6,7 puntos porcentuales entre los jóvenes de 16-19 años.

| | De 16 a 19 años | | | De 20 a 24 años | | | De 25 a 54 años | | | De 55 y más años | | | Total | | |
|------|-----------------|--------|-------|-----------------|--------|-------|-----------------|--------|-------|------------------|--------|-------|-------|--------|-------|
| | Total | Hombre | Mujer | Total | Hombre | Mujer | Total | Hombre | Mujer | Total | Hombre | Mujer | Total | Hombre | Mujer |
| 2000 | 26,3 | 30,4 | 22 | 61,4 | 65,2 | 57,3 | 77,9 | 92,9 | 62,8 | 16,4 | 26,1 | 8,6 | 53,5 | 66,4 | 41,3 |
| 2001 | 25,6 | 30,6 | 20,3 | 60,2 | 65,7 | 54,5 | 76,6 | 91,7 | 61,3 | 16,7 | 26,4 | 8,8 | 52,9 | 66,2 | 40,4 |
| 2002 | 25,5 | 31,4 | 19,3 | 61,7 | 66,8 | 56,3 | 78,2 | 92,1 | 64,1 | 17,1 | 26,9 | 9,2 | 54,2 | 66,9 | 42,1 |
| 2003 | 25,3 | 30,9 | 19,4 | 63,1 | 68,6 | 57,4 | 79,6 | 92,5 | 66,5 | 17,7 | 27,4 | 9,8 | 55,4 | 67,7 | 43,8 |
| 2004 | 25,5 | 31,1 | 19,5 | 64,3 | 69,9 | 58,5 | 80,6 | 92,5 | 68,3 | 18,1 | 27,5 | 10,4 | 56,3 | 68 | 45,1 |
| 2005 | 28,9 | 34,1 | 23,4 | 67 | 72,1 | 61,7 | 80,9 | 92,4 | 69 | 19,1 | 28,4 | 11,5 | 57,4 | 68,8 | 46,4 |
| 2006 | 29,3 | 33,5 | 24,8 | 67,9 | 72,4 | 63,1 | 82,0 | 92,6 | 71,2 | 19,6 | 28,9 | 12,1 | 58,3 | 69,1 | 47,9 |

Fuente: INE, EPA

Tabla Nº 29: Tasa de actividad por Grupo de Edad y Sexo en España

Por sexos, la tasa de actividad femenina ha aumentado en más de 7 puntos porcentuales respecto del año 2000 y supera a la española en torno a 2,7 puntos porcentuales. Sin embargo, las mujeres continúan registrando una tasa de actividad 20,8 puntos porcentuales por debajo de la masculina. Por tramos de edad la actividad femenina aumenta de forma notable (8,7 puntos porcentuales) entre las

mujeres de entre 25 y 54 años de edad. Sin embargo, en los tramos de edad inferiores a los 25 años, el crecimiento de la tasa de actividad femenina es notablemente inferior a la masculina. La causa principal de la incorporación de la mujer al mercado de trabajo más tardía es la mayor participación en el sistema educativo, característica que comparte con el conjunto de España ^{79, 80, 116}

La población activa, superior a la media nacional, ha aumentado por encima de este referente principalmente debido al impulso de la población femenina y joven.

10.6.5.-Población ocupada

En lo que se refiere a la ocupación, el número de ocupados estimado por la EPA es de 880.380 para el 2006, lo que supone un aumento de 162.000 respecto al año 2000, registrándose una variación del 24,04%, superior a la registrada en el conjunto del territorio español (Tabla 13).

| | 2000 | 2001 | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | % Variación |
|------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|--------|-------------|
| C.anarias | 674 | 806 | 788 | 750 | 713 | 836 | 880 | 24,04 |
| España | 15.505,9 | 16.146,3 | 16.630,3 | 17.296,0 | 17.970,9 | 18.973,3 | 19.748 | 22,36 |

Fuente: Elaboración propia a partir de información procedente del INE e IEA.

Tabla Nº 30: Evolución de la Población empleadas (miles de personas)

La tasa de ocupación se situó en 53,9 en el año 2006, aumentado en 5,4 puntos respecto a los índices del año 2000. Si se compara la tasa de actividad canaria y española (Tabla 14 y Tabla 15) se constata, una vez más, que la tasa de ocupación canaria es ligeramente superior a la española, situada en torno al 53,4. No obstante, la referencia de la UE de 25 países (UE25) y, particularmente, la UE de 15 países (UE15) muestran indicadores más favorables³, lo que pone de manifiesto la necesidad de avanzar en la representación de los empleados sobre la población en edad de trabajar en el mercado laboral canario ^{79, 116}

| | De 16 a 19 años | | | De 20 a 24 años | | | De 25 a 54 años | | | De 55 y más años | | | Total | | |
|-------------|-----------------|--------|-------|-----------------|--------|-------|-----------------|--------|-------|------------------|--------|-------|-------|--------|-------|
| | Total | Hombre | Mujer | Total | Hombre | Mujer | Total | Hombre | Mujer | Total | Hombre | Mujer | Total | Hombre | Mujer |
| 2000 | 14,7 | 19,2 | 10,0 | 47,0 | 54,4 | 39,4 | 66,3 | 82,4 | 49,8 | 18,3 | 28,9 | 9,4 | 48,5 | 62,3 | 35,1 |
| 2001 | 17,1 | 22,0 | 12,1 | 49,2 | 59,0 | 39,2 | 67,2 | 82,7 | 51,1 | 18,1 | 28,2 | 9,4 | 49,6 | 63,4 | 36,1 |
| 2002 | 15,5 | 18,5 | 12,3 | 52,2 | 59,8 | 44,5 | 68,2 | 82,6 | 53,3 | 19,1 | 30,1 | 9,8 | 50,8 | 63,8 | 38,1 |
| 2003 | 15,7 | 21,4 | 9,9 | 50,4 | 55,7 | 45,0 | 70,0 | 82,9 | 56,6 | 19,6 | 29,7 | 11,0 | 52,0 | 63,8 | 40,3 |
| 2004 | 13,6 | 15,9 | 11,3 | 49,1 | 55,7 | 42,4 | 70,5 | 82,8 | 57,7 | 18,5 | 28,0 | 10,3 | 51,9 | 63,2 | 40,6 |
| 2005 | 14,7 | 19,1 | 10,2 | 52,7 | 58,9 | 46,3 | 70,4 | 81,5 | 58,8 | 19,2 | 29,2 | 10,6 | 52,4 | 63,3 | 41,7 |
| 2006 | 16,9 | 22,7 | 10,8 | 55,3 | 61,4 | 49,1 | 71,7 | 83,1 | 59,8 | 20,5 | 29,3 | 13,0 | 53,9 | 64,7 | 43,2 |

Fuente: INE- EPA

Tabla Nº 31: Tasa de empleo según edad y sexo en Canarias

En 2004, último año disponible, la tasa de actividad en la UE25 asciende a 56,6 %, en tanto en Canarias alcanza el 58%. Las diferencias entre la población activa masculina y femenina son notables en ambos casos, aunque mucho más significativas en el mercado laboral canario (donde representan 21 puntos porcentuales, frente a los 16,5 de la UE25).

Por tramos de edad, la ocupación ha aumentado más en el tramo comprendido entre los 20-24 años, con un crecimiento de 8,3 puntos porcentuales respecto al año 2000 (alcanzando este grupo niveles superiores a la media regional) seguido del grupo de edad de 25-54 años con un crecimiento de 5,4 puntos porcentuales. Respecto a la tasa de ocupación por sexos, las desigualdades en este terreno persisten. A pesar de que la tasa de ocupación femenina es ligeramente superior a la española y que ha aumentado en 8,1 puntos porcentuales en los últimos seis años, continúa estando muy por debajo de la tasa de ocupación masculina: el diferencial asciende a 21,5 puntos porcentuales, tras una tendencia a la baja en los últimos años.

10.6.6.-Perfil de la población ocupada en Canarias

La población ocupada en Canarias tiene dos rasgos distintivos que la diferencian del conjunto del referente nacional: de un lado se concentra de forma muy significativa en el sector terciario, y de otra, el nivel de formación es inferior a la media nacional.

Respecto a la ocupación por ramas de actividad, la característica más destacada es la terciarización. Al igual que ocurre con el VAB regional, destaca la enorme importancia del sector servicios en el empleo que, como refleja el Gráfico 2, resulta más significativa que en el contexto español (con una diferencia superior a los 10 puntos porcentuales), como consecuencia, esencialmente, de la fuerza de la actividad turística en la Comunidad Autónoma.

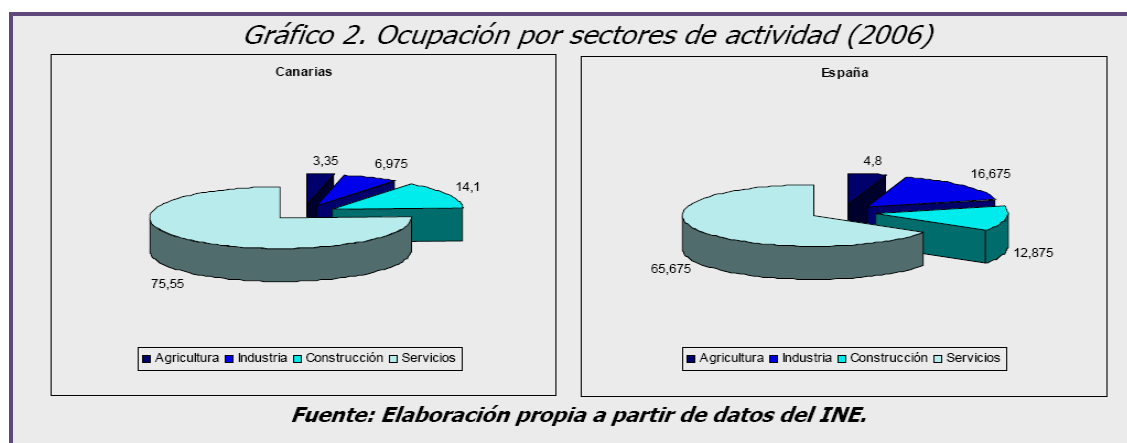


Gráfico Nº 14: Ocupación por Sectores de actividad (2006)

Los datos recogidos en Eurostat muestran una tasa de ocupación del 51,1% en Canarias, en relación con el 51,4 de la UE25 y el 52,1 de la UE 15, para el año 2004, los datos no resultan homogéneos con los presentados en las tablas como consecuencia de que la tasa de ocupación en Eurostat mide el número de ocupados en relación con la población entre 16 y 54 años, en tanto en EPA mide el número de ocupados en relación con la población mayor de 16 años

Cabe destacar también, la reducida dimensión de la industria que se traduce, asimismo, en una capacidad de absorción de la población activa inferior al referente nacional: tan sólo un 6,97 de los ocupados totales trabaja en la industria frente al 16,67 registrado en el conjunto del país. La agricultura y la construcción también acogen a un porcentaje de ocupados menor que en el territorio español. Desde una perspectiva dinámica, la evolución de la población ocupada por ramas de actividad (Tabla 16) resulta, asimismo, desigual: el mayor dinamismo corresponde a los sectores de terciario y de la construcción.

| Años | Agricultura | Industria | Construcción | Servicios | Total |
|------|-------------|-----------|--------------|-----------|-------|
| 2000 | 42 | 50 | 91 | 491 | 674 |
| 2001 | 38 | 46 | 127 | 597 | 806 |
| 2002 | 36 | 44 | 120 | 587 | 788 |
| 2003 | 34 | 49 | 114 | 554 | 750 |
| 2004 | 37 | 48 | 107 | 520 | 713 |
| 2005 | 29 | 51 | 116 | 640 | 836 |
| 2006 | 30 | 62 | 124 | 665 | 880 |

Fuente: INE-, EPA

Tabla Nº 32: Evolución de la Población ocupada por ramas de actividad en Canarias

Se confirma pues, la importancia del sector servicios en la ocupación del Archipiélago así como de la construcción, siendo las otras actividades económicas de carácter más residual, sobre todo la agricultura. En lo que se refiere al nivel de formación de la población ocupada, destacan dos factores fundamentales, la importancia que sobre el total representa la educación secundaria, superior al referente nacional, y la menor relevancia de los ocupados universitarios. De ello se deduce la capacidad de absorción que presenta el mercado laboral canario con respecto a la población con formación secundaria, y de forma particular en relación con aquella que presenta la Formación Profesional finalizada.^{79, 80}

10.6.7.-Temporalidad en el empleo

La temporalidad es uno de los problemas que afecta de manera general a la sociedad española y en particular a la población ocupada del Archipiélago canario. Altos índices de temporalidad son el detonante más común de la precariedad e inestabilidad laboral a la que se enfrentan muchos de los ocupados, en gran medida como consecuencia de la mencionada importancia del sector turístico en la ocupación, la cual presenta un carácter estacional muy acusado. El mercado laboral canario se caracteriza por una tasa de temporalidad de 38,8%, superior a la española en más de 5,5 puntos porcentuales y muy alejada de la media europea como se puede observar en la siguiente tabla.

| Tasa de temporalidad | Total | Hombres | Mujeres |
|------------------------|-------|---------|---------|
| Canarias | 38,8 | 37,7 | 40,3 |
| España | 33,3 | 31,7 | 35,7 |
| Unión Europea (EU 25)* | 14,4 | 14,2 | 14,6 |

* Datos del Eurostat para el año 2005.

Fuente: EPA, INE.

Tabla Nº 33: Tasa de Temporalidad

Esta precariedad resulta aún más notable entre las mujeres, lo que agrava los problemas de inserción laboral del colectivo femenino. De hecho, en el año 2005, el porcentaje de mujeres con contrato temporal supera en casi 5 puntos porcentuales a los hombres. No obstante, la evolución experimentada en los últimos diez años pone de manifiesto una tendencia positiva, consecuencia de las políticas activas adoptadas en las sucesivas reformas laborales, aunque lenta y con algunos brotes no despreciables. De hecho ha disminuido hasta el año 2005 alcanzando el índice de 36,6 y a partir de ahí ha vuelto a repuntar hasta alcanzar el 41 puntos porcentuales en el año 2004 (Tabla 19).

| NIVEL DE FORMACION | | ESPAÑA | CANARIAS |
|---------------------------------|---------|--------|----------|
| Analfabetos | Total | 0,38 | 0,28 |
| | Hombres | 0,40 | 0,33 |
| | Mujeres | 0,33 | 0,18 |
| Educación primaria | Total | 15,48 | 18,60 |
| | Hombres | 17,38 | 21,25 |
| | Mujeres | 12,63 | 14,65 |
| Educación secundaria (1ª etapa) | Total | 28,03 | 30,38 |
| | Hombres | 31,05 | 33,20 |
| | Mujeres | 23,58 | 26,18 |
| Educación secundaria (2ª etapa) | Total | 23,75 | 24,05 |
| | Hombres | 22,68 | 22,83 |
| | Mujeres | 25,33 | 25,83 |
| Educación superior | Total | 31,60 | 26,08 |
| | Hombres | 27,60 | 21,63 |
| | Mujeres | 37,45 | 32,73 |
| Doctorado | Total | 0,70 | 0,48 |
| | Hombres | 0,80 | 0,68 |
| | Mujeres | 0,55 | 0,20 |

Fuente: INE.

Tabla Nº 34: Nivel de Formación de la Población Ocupada en Canarias

10.6.8.-Seguridad y salud laboral

Sin duda, las condiciones de trabajo constituyen un elemento básico del mercado laboral y del comportamiento de la productividad. Desde esta perspectiva, el número de accidentes en el lugar de trabajo e in-itinere es un indicador útil para medir la mejora de la seguridad y salud laboral.

Durante 2005, el número de accidentes de trabajo con baja en Canarias fue de 48.238, la mayor parte de ellos (91,99%) producidos durante la jornada de trabajo. En términos comparados, estos datos ponen de manifiesto un problema real de seguridad laboral en la economía Canaria, en la medida en que la región presenta unos niveles de seguridad menos favorables que el conjunto de España, dado que dicho número de accidentes laborales, relativizado por cada mil afiliados a la Seguridad Social (en media a diciembre de 2005), fue de 62,6 en relación con el número medio de afiliados en diciembre de 2005, frente a los 53,6 nivel nacional. Ello incide en la necesidad de seguir insistiendo en la mejora de la calidad del empleo en términos de salud y seguridad en el trabajo.^{79, 80}

10.6.9.-Población desempleada

De acuerdo con los datos publicados por la EPA para el año 2006, el número de desempleados era de 116400 activos y la tasa de paro alcanzó ese mismo año el 11,68% ligeramente por encima de la española (9,16%) Por lo tanto, a pesar de unos niveles de actividad y ocupación más altos que los registrados en el resto del país, el desempleo afecta de manera importante a la población canaria. Adicionalmente, el diferencial con respecto al conjunto del país se ha visto incrementado: si bien la tasa de paro ha disminuido progresivamente en los últimos años (Tabla 21) en 1,74 puntos porcentuales, lo ha hecho a ritmo menor que el registrado en el conjunto del territorio español (5,36 puntos porcentuales).

| | De 16 a 19 años | | | De 20 a 24 años | | | De 25 a 54 años | | | De 55 y más años | | | Total | | |
|------|-----------------|--------|-------|-----------------|--------|-------|-----------------|--------|-------|------------------|--------|-------|-------|--------|-------|
| | Total | Hombre | Mujer | Total | Hombre | Mujer | Total | Hombre | Mujer | Total | Hombre | Mujer | Total | Hombre | Mujer |
| 2000 | 31,40 | 22,23 | 44,21 | 22,90 | 17,28 | 29,59 | 12,07 | 8,44 | 17,63 | 7,62 | 7,70 | 7,43 | 13,42 | 9,60 | 19,34 |
| 2001 | 30,00 | 26,11 | 35,46 | 18,33 | 12,97 | 25,36 | 9,62 | 7,04 | 13,61 | 4,45 | 3,93 | 5,81 | 10,75 | 7,94 | 15,22 |
| 2002 | 34,59 | 35,91 | 31,99 | 15,79 | 13,35 | 18,91 | 10,42 | 7,15 | 15,20 | 4,61 | 3,67 | 6,97 | 11,13 | 8,20 | 15,56 |
| 2003 | 37,70 | 31,90 | 48,03 | 18,99 | 16,13 | 22,33 | 10,15 | 7,58 | 13,81 | 5,70 | 4,61 | 8,06 | 11,38 | 8,75 | 16,89 |
| 2004 | 39,19 | 38,48 | 40,37 | 22,95 | 18,89 | 27,76 | 10,43 | 7,76 | 14,14 | 6,09 | 5,64 | 7,11 | 11,96 | 9,27 | 15,79 |
| 2005 | 41,55 | 36,03 | 49,41 | 20,04 | 16,78 | 23,94 | 10,05 | 8,37 | 12,38 | 9,29 | 8,44 | 11,21 | 11,73 | 9,83 | 14,44 |
| 2006 | 39,94 | 34,66 | 49,21 | 19,32 | 16,80 | 22,31 | 10,22 | 7,85 | 13,45 | 8,51 | 8,41 | 8,76 | 11,68 | 9,43 | 14,81 |

Fuente: INE- EPA

Tabla Nº 35: Tasa de Paro por edad y sexo en la C.A. Canarias

Por tramos de edad, en los últimos años el desempleo ha disminuido entre la población comprendida entre los 20-24 y de 25-54 años. Sin embargo, éste ha aumentado entre los más jóvenes en más de 8 puntos porcentuales y entre los más mayores, en prácticamente 1 punto porcentual en el grupo de edad de más de 55 años.

Respecto al sexo, la tasa de paro ha disminuido notablemente entre la población femenina de prácticamente un 25%, a diferencia de la masculina que ha aumentado ligeramente. La caída más significativa ha tenido lugar en el tramo de edad de 20 a 24 años con un decrecimiento de casi 10 puntos porcentuales. Sin embargo pese a esta favorable evolución en los últimos años, la tasa de paro femenina continúa estando por encima de la masculina en 5,38 puntos porcentuales.

10.6.10.-Impacto del REF en el mercado laboral.

En el contexto jurídico canario las particularidades canarias han quedado recogidas en las Leyes 20/1991, de 7 de junio, de modificación de los aspectos fiscales del Régimen Económico-Fiscal de Canarias, y 19/1994, de 6 de julio, de modificación del Régimen Económico-Fiscal de Canarias – modificada recientemente por el Real Decreto-Ley 12/2006, de 29 de diciembre –, como consecuencia de la entrada de Canarias en la Comunidad Europea, bajo el amparo de la Constitución Española (Disposición Adicional 3ª) y por otras normas del Bloque de la Constitucionalidad (Disposición Adicional 4ª de la LOFCA y el artículo 46 del Estatuto de Autonomía. Esta legislación reconoce un contenido material singular y diferenciado frente al sistema impositivo general vigente en España, concretado en el principio de franquicia, en un sistema especial y complementario de financiación de las Haciendas Territoriales Canarias y una serie de incentivos fiscales que no tienen otro objetivo, según expresa la Exposición de Motivos de la Ley 19/1994, que el establecer un sistema impulsor de la actividad económica, la creación de empleo, la potenciación de sus distintos espacios insulares, la oferta y regulación de un foco de atracción a la iniciativa empresarial y a la presencia de inversor exterior.

10.7.-Capital humano: educación, cualificación y formación

En una economía globalizada e interdependiente basada en el conocimiento, el capital humano se convierte en un factor determinante y clave de la competitividad de las economías más desarrolladas. Por lo tanto, en aras de mejorar la competitividad regional e integrarse plenamente en la sociedad del conocimiento, la cualificación y formación del capital humano se convierte en un elemento central de las políticas de carácter social.

10.8.-Educación

Los indicadores de educación ponen en relieve un déficit educativo en el Archipiélago canario en relación con la media española y, de forma aún más significativa, con la media de la Unión Europea constituida por 25 países.

La Tabla 27 muestra la distribución porcentual de la población por estudios terminados para el año 2005. Tal y como se observa en el mismo, la Comunidad Autónoma canaria presenta unos datos en nivel de formación ligeramente inferiores a los reflejados por el conjunto del territorio español.

El número de personas analfabetas supone el 2,6% del total de la población frente al 2,2 de media nacional. Las personas con estudios primarios representan un 28,5% de la población mientras que en el conjunto del Estado alcanza el 31,8%.

Los datos referidos a las personas con estudios medios (Educación secundaria de primera y segunda etapa) superan la media nacional. Sin embargo la población con estudios superiores es ligeramente inferior a la media nacional, ya que el porcentaje de población estudios superiores alcanza el 19,4% de la población frente al 21,6 del país.

En términos generales, la perspectiva temporal permite apreciar que el nivel educativo de la población ha evolucionado positivamente. Sin embargo, esta mejora del nivel educativo parece haberse realizado a través de una formación generalista: tradicionalmente la importancia de la FP en Canarias ha sido significativa si la comparamos con la situación nacional, sin embargo en los últimos ejercicios la evolución del alumnado de FP ha sido menos favorable que la acontecida en el conjunto del país, aunque más positiva que la de los alumnos y alumnas de Bachillerato.

La calidad de la formación recibida es muy difícil de cuantificar, sin embargo podemos aproximarnos a ella a través de una serie de parámetros. El primero es el número medio de alumnos/as por profesor, de acuerdo con el cual la Comunidad Autónoma tiene una calidad ligeramente superior a la de la media nacional. En Canarias el número medio de alumnos/as por profesor está en los 12,5 (frente al 12,8 de España), tras una disminución progresiva de más de 4 respecto del curso 1994-954. Por la titularidad del centro, son los centros de carácter público los que presentan una menor proporción alumno/profesor (11,6) frente a los centros privados (16,8).

Sin embargo, desde la perspectiva del parámetro abandono educativo temprano, que se mide a través del porcentaje de población de 18 y 24 años que no ha completado el nivel Educación secundaria de 2ª etapa y no sigue ningún tipo de educación-formación, la comparativa resulta desfavorable para la región. Este porcentaje se eleva en el caso de Canarias al 34,4%, es decir más de 3,3 puntos porcentuales por encima de la media española, y muy alejado de los niveles medios de la UE para veinticinco países, donde se sitúa en el 15,6%. No obstante,

cabe señalar que ha disminuido desde el 1994 en mayor medida (11 puntos) que la media nacional (5,2). El abandono escolar es más acusado entre los hombres (40,8) que entre las mujeres (27,9) para el año 2004.

Además, si se tiene en cuenta el nivel de formación de la población joven, es decir el porcentaje de población entre 20 y 24 años que ha completado al menos el nivel de Educación Secundaria de 2ª etapa, se evidencia una vez más que los porcentaje de Canarias están por debajo de la media nacional. En concreto, el porcentaje en Canarias está entorno al 57,9 para el año 2004, lo que supone 3,2 puntos por debajo del porcentaje medio del conjunto del territorio español (61,1). Aunque una vez más se hace necesario señalar que los niveles de partida eran inferiores y la tendencia positiva se ha incrementado a un ritmo mayor (11,3%) que en el conjunto del Estado (5,7%)

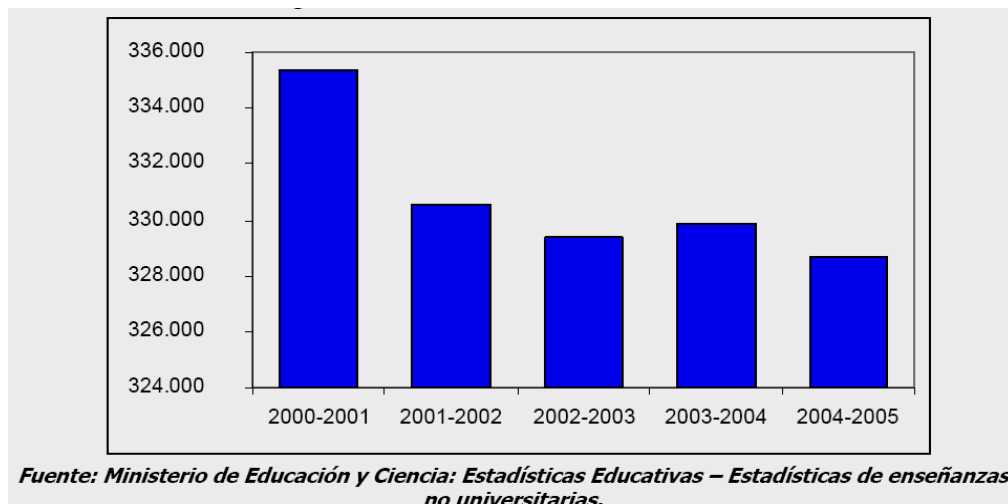


Tabla Nº 36: Evolución del total de Alumnos matriculados en enseñanza régimen no universitarios en la C.A. Canarias

Por niveles educativos, se aprecia un aumento del 10,46% del alumnado en educación infantil respecto al curso 2000-01. Esto se debe a plena escolarización de los niños entre los 3 y 5 años, situándose la tasa neta de escolaridad canaria para este grupo de edad en el curso 2003-04 el 93,97. Este dato es el resultado de una reciente evolución a la baja iniciada en el curso 2001-2002, consecuencia del importante crecimiento experimentado en los últimos años por la población comprendida en este tramo de edad. Este importante crecimiento pone sobre la mesa la necesidad de evaluar el número de plazas disponibles en relación con la población potencial receptora de este servicio educativo. Respecto a la titularidad de los centros, el 78,4% del alumnado está inscrito en centros de titularidad pública. La matriculación en la educación primaria ha disminuido ligeramente (-2,41%) en el curso 2004-05 respecto al curso 2000-01. El 75,3% de los niños comprendidos entre los 6 y los 13 años estudian en centros públicos. En lo que se

refiere a la educación secundaria se ha registrando también un descenso en el alumnado respecto al curso 2000-01 del -6%.

10.9.-La inversión en I+D en la Comunidad Autónoma de Canarias.

La inversión en I+D es una de las principales debilidades de las Islas Canarias, representando en términos de porcentaje sobre el PIB a precios de mercado corrientes del 0,58%, muy por debajo del nivel nacional (1,07), a pesar del importante esfuerzo realizado en los últimos años que sitúa el incremento experimentado en el Archipiélago notablemente por encima de la media, de acuerdo con los datos aportados por el INE. Este esfuerzo, asimismo, ha permitido una aproximación de la situación canaria a la nacional y, especialmente a la europea, en términos per cápita, a pesar del importante crecimiento de la población observado en el Archipiélago (pasando de representar el 18,7% del gasto por habitante en la UE en el año 2000 al 23, 8% en 2004).

| | 2000 | 2004 | Tasa de variación 2000-04 |
|-----------------|------|------|------------------------------|
| Canarias | 0,49 | 0,58 | 18,4% |
| España | 0,94 | 1,07 | 13,8% |
| EU-25 | 1,88 | 1,9 | 1,1% |

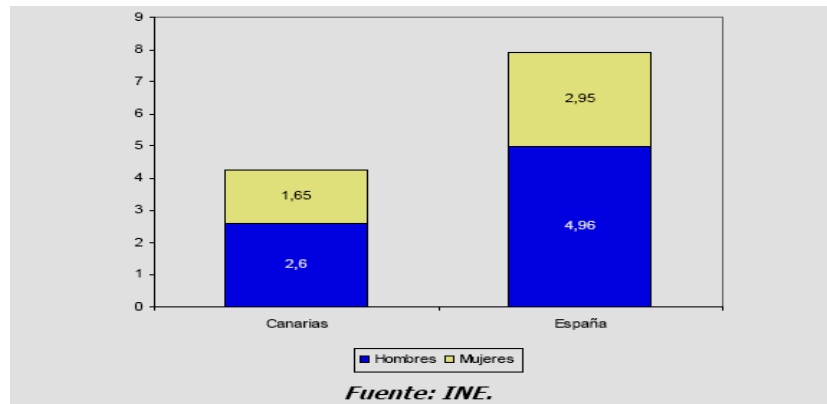
Fuente: INE y Eurostat.

Tabla Nº 37: Inversión I+D como Porcentaje del PIB en Canarias evolución 2000-2004

Desde la perspectiva empresarial, la proporción de gasto en I+D realizado por las empresas canarias resulta, asimismo, muy reducido en términos comparativos con el referente español (21,47% en Canarias, frente al 54,51%) y en relación con el resto de las comunidades autónomas, situándose, junto con Baleares en los estratos más bajos.

El personal dedicado a I+D revela dos hechos diferenciales con respecto al referente nacional:

- De un lado, replicado la situación del gasto en I+D, el volumen de trabajadores/as dedicados a la I+D+i es notablemente inferior a la media nacional (Gráfico 6 y representa menos de un tercio del referente de la Unión Europea.
- La presencia de la mujer resulta ligeramente más importante en Canarias, aunque lejos de ser igualitaria.



Gráfica Nº 15 Personal dedicado a I+D en la Comunidad Autónoma de Canarias

Este patrón se reproduce en el caso de los investigadores, si bien las diferencias se reducen con respecto a España y la Unión Europea. En este ámbito, una característica básica del sistema de ciencia y tecnología canario es que prácticamente todos los investigadores pertenecen al Sector Público (un 97%, frente al 68% español, que ya resulta un dato elevado en relación al 49% de la UE).

Los resultados obtenidos en materia de I+D+i son un fiel reflejo de las dos características que definen la inversión en I+D+i en Canarias en los últimos años: se mantiene una posición relativa alejada de la media nacional y, especialmente europea, aunque el importante esfuerzo realizado en los últimos años ha permitido una mejora.

Las dificultades para aproximarse a los referentes nacional y, especialmente europeo, se centran en factores como la ausencia de una cultura de la innovación, escasez de capital humano altamente cualificado, esfuerzos en I+D poco especializados, falta de eficacia y eficiencia del fomento de la I+D+i, como consecuencia de que no se han adoptado los instrumentos más adecuados en cada momento y falta de coordinación entre los agentes participantes en el sistema de I+D+i, entre otros.

| | | Analfabetos | Educación Primaria | Educación Secundaria (1ª etapa) | Educación secundaria (2ª etapa) | Educación superior | Doctorado |
|----------|---------|-------------|--------------------|---------------------------------|---------------------------------|--------------------|-----------|
| España | Total | 2,2 | 31,8 | 24,9 | 19,2 | 21,6 | 0,5 |
| | Hombres | 1,3 | 29,5 | 27 | 19,6 | 22 | 0,6 |
| | Mujeres | 2,9 | 34 | 22,8 | 18,8 | 21,2 | 0,3 |
| Canarias | Total | 2,6 | 28,5 | 27,7 | 21,4 | 19,4 | 0,4 |
| | Hombres | 2,0 | 27,7 | 29,0 | 21,4 | 19,3 | 0,6 |
| | Mujeres | 3,3 | 29,3 | 26,3 | 21,4 | 19,4 | 0,2 |

Fuente: INE.

Tabla Nº 38: Nivel de formación alcanzado por la población adulta: Comparativa con España 2005

10.10.-Entorno político legal.

Las pequeñas y medianas empresas son las empresas constituidas y gestionadas por el propio emprendedor quien crea la idea propone el plan y desarrolla y ejecuta el proyecto de negocio. Las Pymes tienen procesos que se pueden mejorar gracias a las tecnologías de la información contribuyendo de esta manera a reducir sus costos, mejorar sus márgenes y convertirlas en más eficientes. Para ver de qué forma se podría contribuir a la empresa es adecuado analizar primero la cadena valor de la empresa para ver en que procesos existe demanda de información para aplicar soluciones que contribuyan con la eficiencia de la empresa.

Se trata de aprovechar al máximo la información disponible para explotar el mercado inmobiliario en expansión llegando a cada tipo de cliente con mayor facilidad que la competencia gracias a la expansión de los puntos de información y a la formación comercial de nuestro director y colaboradores.

Por una parte se trata de recoger todo tipo de información inmobiliaria que se pueda generar dentro de nuestra área de influencia, en nuestra central de datos, poniéndola a disposición a través de Internet para así poder facilitar todo tipo de información de los inmuebles disponibles, creando así un sistema de información abierta y de fácil acceso para todo tipo de público, para luego seguir desarrollando otras técnicas de acercamiento al mercado, esta vez ya centrándonos más en el área local con entrevistas con los promotores, propietarios, anuncios en los periódicos locales...etc. ^{79, 80, 116, 121}

El régimen jurídico competencial en materia de vivienda en el ámbito de la Comunidad Autónoma de Canarias viene recogido actualmente en la Ley 2/2003, de 30 de enero, de Vivienda de Canarias, modificada por la Ley 1/2006, de 7 de febrero. Además, con posterioridad a su aprobación y publicación en 2003, el texto normativo fue objeto de posteriores revisiones por la Ley 19/2003, de 14 de abril, por la que se aprueban las Directrices de Ordenación General y las Directrices de Ordenación del Turismo de Canarias, además de por la Ley 6/2006, de 27 de julio, del Patrimonio de la Comunidad Autónoma de Canarias.

➤ **Situación política:**

La dinámica presupuestaria del Gobierno de Canarias se caracteriza por una notable capacidad para la generación de ahorro corriente, que le ha permitido acometer una activa política de inversiones sin generar tensiones financieras. La buena situación de las finanzas públicas viene avalada por los agentes financieros internacionales

➤ **Política fiscal:**

Canarias han disfrutado históricamente de un tratamiento económico y fiscal diferenciado al objeto de compensar el efecto de su insularidad.

La **adhesión de España a la UE** ha supuesto una modernización de esa singularidad económica, reflejada en las nuevas bases del Régimen Económico y Fiscal de Canarias (en adelante REF), que mantiene a las islas en unas condiciones excepcionales para el fomento del comercio y la inversión.

En el **Anexo** se explica las bases de REF.

10.11.-Reducida carga fiscal

El REF contiene una serie de incentivos fiscales relativos a la creación y desarrollo de la actividad empresarial, recogidos en la normativa española y autorizada por las instituciones de la UE.

Entre los incentivos destaca, como instrumento principal, la denominada Zona Especial Canaria (ZEC), gracias a la cual se llega a tributar tan sólo entre el 1% y el 5% del Impuesto sobre Sociedades, lo que conlleva que la comunidad autónoma se convierta no sólo en un destino turístico ideal, sino también en una zona de tributación altamente atractiva para la inversión.

También existen, encuadradas en el REF, zonas francas, donde se procede al almacenamiento, transformación y distribución de mercancías sin aplicación de gravámenes, aranceles, ni impuestos indirectos. Las empresas instaladas en las zonas francas canarias también pueden acogerse al conjunto de beneficios que el REF ofrece.

Por último apuntar que Canarias está integrada en el territorio aduanero europeo y que, si bien en el archipiélago no son de aplicación el IVA comunitario ni ninguno de los impuestos especiales existentes en la Unión Europea, es el IGIC, el impuesto indirecto canario, el impuesto que sustituye al IVA y que grava el consumo final con diferencias importantes, como la de unos tipos impositivos menores, siendo el tipo general del IGIC del 5%).

10.12.-Entorno tecnológico.

10.12.1.-Investigación tecnológica puntera:

Canarias es la región española que más ha incrementado su gasto total en I+D durante los últimos años. La mayor parte de este gasto se realiza en las dos universidades canarias y en los Organismos Públicos de Investigación (OPIs), dependientes de las administraciones autonómica y central.

Asimismo, el Gobierno de Canarias, consciente de la trascendencia económica y social que representan las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), está elaborando un Plan para el Desarrollo de la Sociedad de la Información en Canarias (PDSIC), de acuerdo con las directrices existentes para el período 2000-2006 y encuadrado dentro del Plan de Desarrollo de Canarias (PDCAN) y del Plan Director de Infraestructuras de Canarias (PDIC).

10.12.2.-EXCELENTES INFRAESTRUCTURAS DE SERVICIOS Y COMUNICACIONES

Canarias poseen, debido a su localización y disposición geográfica, importantes infraestructuras marítimas y aéreas que, junto a las terrestres, aseguran el tránsito rápido y eficaz de personas y mercancías.

Existe una amplia red de **puertos** comerciales, pesqueros y deportivos en el archipiélago.

A.-Puertos: Debido a su localización geográfica existen unas importantes infraestructuras marítimas en una amplia red de puertos comerciales, pesqueros y deportivos en el archipiélago. Cuentan con unas amplias y modernas dársenas y con una gran capacidad de almacenamiento y operaciones, además de poseer múltiples terminales de contenedores en expansión, terminales para tráfico rodante, una gran capacidad de almacenamiento frigorífico e instalaciones de excelente calidad para el tráfico de pasajeros y cruceros turísticos.

Asimismo destacan los seis **aeropuertos** internacionales que poseen Canarias. Tanto puertos como aeropuertos sufren un proceso de continua modernización y ampliación que los mantiene en puestos punteros en España en cuanto a tráfico y calidad de servicios.

B.-Aeropuertos: Los vuelos regulares conectan a Canarias con más de 50 aeropuertos en Europa, África y América. Además, las Islas gozan de un alto número de vuelos chárter que las conectan con docenas de ciudades más, debido principalmente a la inexistencia de una "temporada turística baja".

C.-Red de carreteras: La Comunidad Autónoma de Canarias presenta el mayor índice de "red total de carreteras por superficie" del Estado (0,63%) con un total de 4.296 km. de carreteras. La media de este indicador en el conjunto de las CC.AA. es del 0,31%.

10.12.3.-TELECOMUNICACIONES

El esfuerzo de modernización que está haciendo Canarias está por encima de la media del Estado por su alto crecimiento de Líneas Especiales (LE) y el estancamiento de líneas RTB (Red de Telefonía Básica).

En telefonía móvil Canarias no tiene diferencias con respecto al Estado español, ya que el uso del servicio en Canarias es similar al que se hace en las CC.AA.s de mayor PIB, alcanzando niveles equivalentes a la media de la UE. Como consecuencia de este crecimiento el posicionamiento de Canarias se sitúa con el que le correspondería en función de su PIB.

En cuanto a redes fijas, el total de líneas incluye líneas básicas, RDSI (Red Digital de Servicios Integrados) y cable. Es destacable el crecimiento que el servicio ADSL y RDSI han tenido en las distintas islas como indicador de modernización.

Los operadores establecidos en Canarias son: Telefónica de España (Telefónica), Retevisión (Auna), Uni 2, Canarias Telecom (Auna), Aló (RSL Com), Comunitel, BT, Jazztel, Vodafone, Viatel, Amena (Auna), Telefónica Móviles España (Telefónica), Idecnet Firstmark y Neo (3,5 Ghz.) y Sky Point (24 Ghz).

Por otro lado es importante comentar que Canarias poseen una importante **red de cables submarinos**, permitiéndole así una excelente comunicación con Europa, África y América.

10.12.4.-Conexiones externas

Está constituida por anillos superpuestos (urbanos; insulares; provinciales e interprovinciales) de fibra óptica (plesiócronicos y síncronicos) de velocidades comprendidas entre 565 Mbits y 2,5 Gbits, que en su práctica totalidad (transmisión y conmutación) es digital y se complementa con radio enlaces interinsulares.

Actualmente existen seis **cables submarinos** que conectan el Archipiélago con la Península y el resto de Europa. Además, hay más de cincuenta satélites que cubren a toda Canarias, ofreciendo vías alternativas de telecomunicación.

Por tanto, la idea de establecer nuestro negocio radica en la **estratégica localización** de Canarias permite disfrutar de una envidiable calidad de vida, contando un clima privilegiado (la temperatura media anual oscila entre un máximo de 24a.C. y un mínimo de 15°C), y un **entorno natural único**.

La rica y variada **vegetación** de las islas y la belleza de sus paisajes constituyen los principales atractivos de Canarias, que la convierten no sólo en el destino **turístico** favorito de los ciudadanos de la Unión Europea, sino en un entorno de lujo para sus residentes puesto que permite combinar a la perfección la actividad empresarial con las mejores opciones para el ocio y el descanso.

10.13.- PLAN DE MARKETING

Partiendo de la base de que la evaluación del proyecto ha sido positiva y en función de una serie de parámetros, vamos a desarrollar el plan de marketing profundizando en los aspectos que hacen que nuestro proyecto pueda resultar positivo.

10.13.1.-DELIMITACIÓN PREVIA DEL NEGOCIO

MISIÓN

La misión de “**HOSTING BUSINESS CANARIAS SPAIN, S.L.**” es gestionar las inversiones y alquileres en la isla Canaria de fuerteventura para todos los inversores nacionales y extranjeros que estén interesados, proporcionando a nuestra empresa una posición de liderazgo dentro del sector y una estima social.

VISIÓN

La visión de la Pyme: “**HOSTING BUSINESS CANARIAS SPAIN, S.L.**”

Es la de poder atender a dos necesidades básicas. Por un lado trataríamos de vender chalets, pareados, pisos y apartamentos a inversores nacionales con el objetivo de sacar una comisión por la venta y la segunda consistiría en alquilar esas viviendas mediante agencias de clientes nacionales y extranjeros. A largo plazo también nos planteamos ofrecer otros servicios para atender a futuras necesidades.^{60, 61, 62}

10.13.2.-PROPÓSITO ESTRATÉGICO

El propósito estratégico de “**HOSTING BUSINESS CANARIAS SPAIN, S.L.**” es consolidar una posición de liderazgo dentro del segmento que nos permita un crecimiento sostenible en el ámbito nacional, potenciando la imagen de empresa y la percepción de la misma.

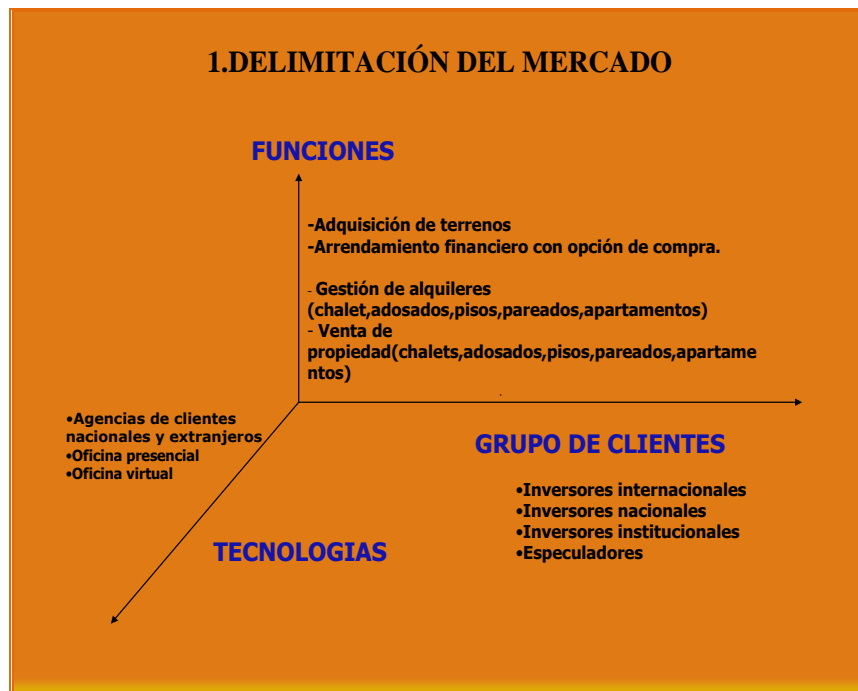
10.13.3.-DELIMITACIÓN DEL NEGOCIO

Para delimitar nuestro negocio hemos optado por utilizar el modelo planteado por Abell (1980) que define el campo de actividad a partir de tres dimensiones:

- Grupo de clientes servidos.
- Funciones que nuestra empresa cubre a dichos clientes.

➤ Tecnologías empleadas para ello.

Primeramente mostraremos el modelo con todas las posibilidades de nuestro negocio:



Esquema Nº 13: Delimitación del Mercado según Modelo de Abell

Viendo todas las posibilidades que nos muestra el diagrama de Abell, nosotros hemos optado por quedarnos con las siguientes opciones:

De esta forma podemos definir el negocio principal de **“HOSTING BUSINESS CANARIAS SPAIN, S.L.”** como la gestión de alquileres y venta de viviendas mediante la utilización de medio externo (agencias de clientes nacionales y extranjeros) con el objetivo de llegar a un público determinado.

Hemos de precisar también, que para que este negocio se pueda llevar a cabo, es necesario contar con la ayuda de los agencias de clientes nacionales y extranjeros, que se encargarán de buscar a los clientes adecuados produciendo así un beneficio para nuestra empresa así como la acogida de esta PYME al RIC, lo que nos facilitará una mayor financiación. Una vez delimitado el negocio, haremos una breve referencia a como proveemos ejecutarlo, siendo sus etapas:

1º-Planificación del proyecto: elección de la zona en la que ejecutar el proyecto, su adecuación al entorno, el número de viviendas que prevemos vender y gestionar, la elección de los agentes...

2º-Contratación de las agencias que trabajarían bajo nuestra supervisión y coordinación.

3º-Promoción: es preciso dar a conocer nuestra empresa y ver la aceptación de nuestro negocio para poder elegir así la mejor estrategia de marketing.

4º-Control: mediante una verificación constante de las condiciones contractuales con nuestros clientes.

Resaltar por otra parte, que la ventaja competitiva de nuestra empresa, proviene no sólo del **know-how**, de la aplicación de las tecnologías, de la subcontratación de agencias como elemento innovador, lo que hace posible una diferenciación producto/servicio, sino también de la inexistencia de competidores en ese ámbito lo que nos deja en una situación de liderazgo.^{60,61}

Para desarrollar dicha ventaja competitiva, nos centraremos en el segmento del mercado personas adultas con un cierto poder adquisitivo como estrategia necesaria para posicionar nuestro servicio.

Dicha segmentación proviene de la necesidad de atender las necesidades y demandas de un segmento de la población cada vez más en auge pero que se encuentra con dificultades para obtener el servicio que reclama.

Este proceso de división del mercado en subgrupos persigue por un lado satisfacer de forma más efectiva las necesidades de cada uno y por otro alcanzar los objetivos comerciales de la empresa.

Aunque en esta empresa por ser emergente hay una serie de características que incidirán en la estrategia a seguir como los altos costes iniciales, la incertidumbre que la rodea ó el propio desconocimiento de los clientes aún no fidelizados, creemos que la empresa se consolidará en el sector incrementando su imagen de empresa pionera, aumentando la confianza del público receptor y obteniendo ventajas de costes por su temprana entrada.^{60, 61}

10.14.-PRODUCTOS/SERVICIO Y MERCADO:

A-PRODUCTO/SERVICIO

Creemos que en nuestro caso se ofrece tanto un producto como un servicio. El producto manifestado es la propia tangibilidad de las viviendas y el servicio la gestión de su inversión y posterior alquiler mediante agencias de clientes nacionales y extranjeros.

Tampoco hay que olvidar que estas viviendas tienen un tamaño oscilante que responden a las necesidades de habitabilidad en función del segmento al que se dirigen, así como la variedad de precios que las acompañan.

Es necesario también que estas diferencias sean aceptadas y valoradas por los clientes pudiendo llegar a pagar un precio más elevado por la gestión del servicio que si se tratara de otro tipo de empresa como por ejemplo una inmobiliaria.

B-MERCADO

Una vez definido el tipo de producto/servicio que ofrecerá nuestra empresa es necesario describir el mercado al que va dirigido.

Así diremos que el mercado objetivo será un mercado regional en función de la localización del proyecto, en este caso **Hosting Business Canarian Spain, S.L.**, al norte de la Isla Canaria de Fuerteventura y por otro lado en función del cliente interesado:

- Personas interesadas en la adquisición de una propiedad inmobiliaria.
- Personas que una vez adquirido el inmueble desean alquilarlo obteniendo con ello una rentabilidad.
- Personas interesadas en realizar especulaciones, dedicándose al alquiler como forma de obtener rentabilidad.

10.15.-INFORMACIÓN Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

10.15.1 INFORMACIÓN EXTERNA DEL MERCADO

En este apartado del plan vamos a realizar un análisis del entorno específico o sector de actividad y un análisis del entorno general con el objetivo de identificar las oportunidades y amenazas que ofrece, ya que el análisis externo considera todos los factores ajenos a la empresa que afectan a su actividad con el objetivo de identificar las oportunidades y amenazas que afectan a su actividad.

Para ello hemos elegido **el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (1982)**, que nos permitirá determinar cuál es el nivel de competencia existente en nuestro sector y cuales son las posibilidades de obtener una cierta rentabilidad.

10.15.2.-MODELO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER

Hemos de decir, antes de empezar con el análisis, que en el apartado de intensidad de la competencia actual no aparecerá ninguno ya que no tenemos constancia de que existan en la zona de Canarias empresas de este tipo.^{62, 63, 64}



Esquema Nº 14: Fuerzas que mueven la competencia en el sector

10.16.-INTENSIDAD DE LA COMPETENCIA ACTUAL

Hace referencia a la actuación de los competidores existentes en la industria en un determinado momento. A medida que la intensidad de la competencia es mayor, la posibilidad de obtener rentas superiores es menor y por tanto, el atractivo de la empresa disminuirá. La intensidad de la competencia se medirá en función de una serie de factores estructurales que afectarán positiva ó negativamente en la actividad de la empresa.⁶²

En nuestro caso, consideramos que los factores que nos pueden afectar son:

- **Nuestro número de competidores y el equilibrio entre los mismos:** En la zona de Canarias, no tenemos constancia de que existan competidores instalados con este tipo de empresa por lo que no nos veríamos afectados, si bien si que existen competidores parciales como son las inmobiliarias y el sector turístico que podrían rebajar nuestra cuota de mercado.
- **Ritmo de crecimiento del sector:** En la actualidad supone un crecimiento sostenible.

- **Barreras de salida:** A parte de las barreras emocionales que pudieran existir ó factores psicológicos relacionados con la propia identificación del personal con el negocio, es importante destacar la diversidad de competidores aunque sean parciales que podrían afectar a la industria, así como los intereses estratégicos de los mismos.

Entre los factores que harían aumentar la intensidad de la competencia estarían principalmente:

- **Barreras de movilidad:** Este podría ser un factor clave ya que nada impide a las empresas del sector moverse de un segmento a otro dentro de su actividad, incluso variarla diversificando el negocio.

Diferenciación del producto: A medida que, en la industria se de un mayor nivel de diferenciación de productos, la competencia reduce su intensidad ya que los clientes se fidelizan. Eso es lo que quiere conseguir **“HOSTING BUSINESS CANARIAS SPAIN, S.L.”**, ofreciendo un producto estandarizado como son los inmuebles lograr la fidelización de los clientes mediante la innovación del servicio.

10.17.-COMPETIDORES POTENCIALES

Los competidores potenciales son aquellos susceptibles de entrar a competir en la industria, siendo una amenaza para el sector, ya que intensificarán la competencia actual y reducirán el atractivo de la industria.

La presencia de nuevos entrantes dependerá en primer lugar del atractivo que ofrezca la industria debido a su rentabilidad y habrá que decir que el sector de la construcción y más en esta zona está en un momento de auge, por lo que el sector inmobiliario presenta un gran atractivo. La rentabilidad por inmueble vendido es alta, por lo que mientras este sector no se desacelere, la amenaza de nuevos competidores será alta. Si bien estará condicionada por dos factores: la existencia de barreras de entrada y la reacción de los competidores ya existentes. ^{59, 60, 61}

A-Barreras de entrada:

Ya hemos visto que cuanto más diferenciado sea el producto menor será el riesgo de entrada de nuevos competidores. La idea de **“HOSTING BUSINESS CANARIAS SPAIN, S.L.”**, es ofrecer una gestión diferente y más amplia de un producto estandarizado como son las propiedades muebles con el objetivo de satisfacer las necesidades de un sector más amplio y por otro evitar la entrada de nuevos competidores similares.

Además, esta diferenciación puede venir también por la imagen de la empresa, la fidelización de los clientes.

-Necesidad de capital: Esto no supondría un mayor problema, ya que no hace falta una gran necesidad de inversión, aparte de que se obtiene una amplia rentabilidad que cubriría los costes iniciales, por lo que no sólo se podrían convertir en amenazas las empresas ya instaladas, sino nuevas empresa que tuviesen el mismo elemento diferenciador.

-Economías de escala y de alcance: Este tampoco representaría un mayor problema debido a la amplitud del sector.

-Reacción de los competidores establecidos.

Considerando que en este sector y en esta zona, no hay empresas de este tipo establecidas, la posibilidad de amenazas tan sólo es parcial, de ahí que la empresa que consiga posicionarse.

En primer lugar obtendrá una ventaja competitiva importante, pudiendo disuadir a los posibles competidores mediante campañas publicitarias, aspectos emocionales...

10.18.-PRODUCTOS SUSTITUTIVOS:

Hacen referencia a aquellos productos que satisfacen las mismas necesidades de los clientes que las que satisface el producto que ofrece la industria. En la medida en la que la industria aparezcan este tipo de productos el atractivo de la misma tenderá a decrecer y por tanto sus rentas.

En nuestro caso se podrían considerar como productos sustitutivos los complejos turísticos, los hoteles, bungalow, si bien éstos estarían condicionados a las subidas del tipo de interés y al descenso del turismo.

Si bien hay que considerar que este tipo de servicios no siempre responden a las necesidades del público ni a su nivel de rentas.

El **turismo** sigue siendo en España y en este caso en las islas un motor fundamental de la economía y un sector en auge, siendo una de las zonas más visitadas por lo que la posibilidad de comprar un inmueble sobre todo por extranjeros enamorados del sol es algo creciente, siendo una buena opción el ir capitalizando su inversión durante el tiempo en el que se encuentran ausentes.

10.19.-PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES

Puede decirse que a medida que el poder de negociación de los proveedores es mayor el atractivo de la industria disminuye, ya que serán ellos quienes impondrán sus condiciones en las transacciones realizadas con la empresa captando una parte del valor añadido creado por la empresa.

En nuestro caso, los proveedores relevantes serían los promotores de la zona, residentes y las agencias que serían los que conocerían el mercado al ir un paso por delante por estar allí instalados y cuyo poder negociador vendrían dado en función de las comisiones que se llevaran en las transacciones y de la rentabilidad obtenida.

Entre los factores más importantes que pueden afectar a la relación con los proveedores estarían:

-Grado de concentración de los mismos: En nuestro caso tendríamos tres tipos distintos de proveedores con características distintas que exigirían comisiones y rentabilidades diferentes en sus transacciones, siendo los promotores más numerosos y con mayor capacidad de presión para obtener la rentabilidad deseada que los residentes de la zona, situándoles en una posición ventajosa ya que también pueden contratar hipotecas más rentables para los compradores por medio de tratos con entidades bancarias.

-Volumen de transacciones realizadas con la empresa: Hay que tener en cuenta que cuantos más proveedores tenga la empresa mejor podrá funcionar ya que el volumen de negocio se incrementará. Lógicamente consideramos que la gestión de la empresa tiene una duración ilimitada por lo que el poder negociador con los proveedores irá incrementándose a medida que aumente el volumen de negocio.

-Grado de diferenciación del producto/servicio: como ya hemos visto el objetivo de nuestra empresa es la compra y posterior alquiler de las viviendas por lo que cuanto mayor sean la calidad de los productos ofrecidos mayor será su poder de negociación y mejores posibilidades tendremos de obtener una rentabilidad elevada, no sólo para nuestra empresa sino también para ellos.

-Costes de cambio de proveedor: en este caso tenemos tres tipos de proveedores con distinto poder negociador si bien vernos obligados a cambiar en un determinado momento podría incurrir en un elevado coste, no sólo económico sino también en la imagen de la empresa ya que no es lo mismo hacerse cargo de las viviendas de un promotor, que aparte de ser más numerosas serán más rentables, que de las de los particulares. Así como si tenemos que prescindir de los touroperadores que son nuestra ventaja competitiva.

Por lo tanto vemos que los proveedores tienen una influencia notable en nuestro negocio.

10.20.-PODER NEGOCIADOR DE LOS CLIENTES

De igual forma que ocurre con los proveedores, cuanto mayor sea el poder negociador de éstos, menor será el atractivo del sector, ya que serán ellos los que impongan el poder negociador, estando éste condicionado a la rentabilidad de su inversión, a su poder adquisitivo y al precio al que hayan obtenido el inmueble.

El poder negociador de los clientes se ve reflejado en los siguientes factores:

-Grado de concentración de los clientes: se trata de inversores nacionales agrupados por segmentos.

-Volumen de las transacciones: si atendemos a este factor su poder de negociación sería alto ya que un mismo cliente podría realizar a través de la empresa la compra de más de un inmueble, sin olvidar que es esta propiedad con la que se hace la siguiente transacción, sólo que con otro tipo de cliente aunque pueda tener carácter eventual.

-Grado de diferenciación del producto/servicio: la idea de “**HOSTING BUSINESS CANARIAS SPAIN, S.L.**” es ofrecer un producto diferenciado y de calidad a través de la mediación de los touroperadores y de la amplitud del servicio obtenido sin que haya además competidores por lo que en este sentido y por lo que hemos visto, los clientes tendrían poco poder negociador.

-Costes de cambio: si los clientes cambiasen de empresa perderían no sólo servicios sino también dinero ya que la rentabilidad que obtienen a través de nosotros no lo obtendrían con otras empresas.

10.21.- INFORMACIÓN INTERNA DE LA EMPRESA

El análisis interno persigue identificar las fortalezas y debilidades que tendría nuestra empresa para desarrollar una actuación competitiva determinada, pero hay que tener en cuenta de que al ser una empresa de nueva constitución solamente nos proporcionará una visión teórica sobre cuál podría ser la situación de la empresa, informándonos de las áreas en las que podríamos obtener una mayor ventaja competitiva.

Antes de esto conviene realizar una delimitación de la identidad de la misma con el objetivo de determinar el tipo y las características fundamentales del sistema empresarial.

-Edad de la empresa: al ser una empresa de nueva creación deberemos clasificarla según el momento histórico en la que se haya calificándola de emergente.



-Tamaño de la empresa: en relación con las demás empresas del sector podríamos calificarla de pequeño tamaño.

-Campo de actividad: nuestra empresa se dedicará a la venta de inmuebles a inversores nacionales con el objetivo de obtener una comisión para posteriormente alquilar esas viviendas mediante touroperadores generando una rentabilidad para los inversores y un beneficio para nuestra empresa.

-Tipo de propiedad: se trata de una empresa privada de carácter limitado donde los socios se encargarán de la dirección.

-Ámbito geográfico: en principio atenderá las necesidades en el ámbito local de Canarias para posteriormente extenderse regional y nacionalmente.

-Estructura jurídica: se trata de una sociedad de responsabilidad limitada.

La herramienta elegida para determinar tanto las fortalezas como las debilidades es la elaboración del Perfil Estratégico de la empresa en comparación con la competencia.

10.22.-RECURSOS HUMANOS

En primer lugar diremos que el presupuesto en Recursos Humanos en la empresa no es muy elevado ya que las exigencias de personal en un principio se limitarán a pocas personas, lo justo para poder iniciar la actividad.

-Director General: se responsabilizará de la coordinación y supervisión de la gestión de las inversiones y posteriores alquileres, de la supervisión de los touroperadores y demás proveedores así como de las posibles quejas de los clientes o/y posibles incumplimientos contractuales.

-Director de Desarrollo: se responsabilizará de la selección de los proveedores teniendo un trato más directo con proveedores y clientes, resolviendo las dudas y problemas que puedan tener a un nivel inferior y dedicado más a tareas comerciales y de captación.

-Director Financiero: encargado del área financiera de la empresa, elaboración de presupuestos, negociación de la financiación ajena... también se encargará de tareas administrativas, contabilidad, elaboración de documentos...

Estará totalmente coordinado con los directores anteriores, así como también lo estarán éstos entre si.

-**Administrativo:** se encargará de dar forma a los diferentes proyectos que se redacten así como apoyar en tareas administrativas y contables, todo ello bajo la supervisión del Director Financiero.

-**Comercial:** estará bajo la supervisión del Director de Desarrollo encargándose de tareas de atención al cliente y resolución de sus posibles dudas tanto técnicas como de financiación así como de la captación de clientes potenciales.

A medida que la empresa vaya realizando nuevos negocios y por lo tanto ampliando su cuota de mercado será necesario ir incorporando nuevos recursos humanos de forma gradual en las distintas áreas y por lo tanto habrá que ampliar la estructura jerárquica de la empresa que en un principio es totalmente plana.

10.23.-RECURSOS FINANCIEROS

La constitución y puesta en marcha de esta empresa requiere unas necesidades de recursos financieros de unos 60.000 euros, invertidos en constituir la sociedad, el alquiler del local, mobiliario, marketing y publicidad. La contratación de los empleados se hará por un coste de 980 euros al mes, incorporando la seguridad social y demás retenciones a partir del segundo mes.⁶⁰

La estructura financiera de la empresa quedará definida de la siguiente manera:

-**Fondos Propios:** supondrá aproximadamente un 50% del total de la financiación aportado a partes iguales por cada uno de los tres socios.

-**Fondos Ajenos:** se recurrirá a entidades financieras para obtener el resto de la inversión, un total del 50%.

En el **plan económico financiero** se detallará con más precisión todos estos aspectos.

CONOCIMIENTO O KNOW-HOW

Debido a la complejidad que opera en el sector y a la competitividad indirecta operante se hace necesario un amplio conocimiento del sector para poder adquirir un conocimiento adecuado desde las primeras etapas de formación de la empresa hasta su consolidación en el sector.

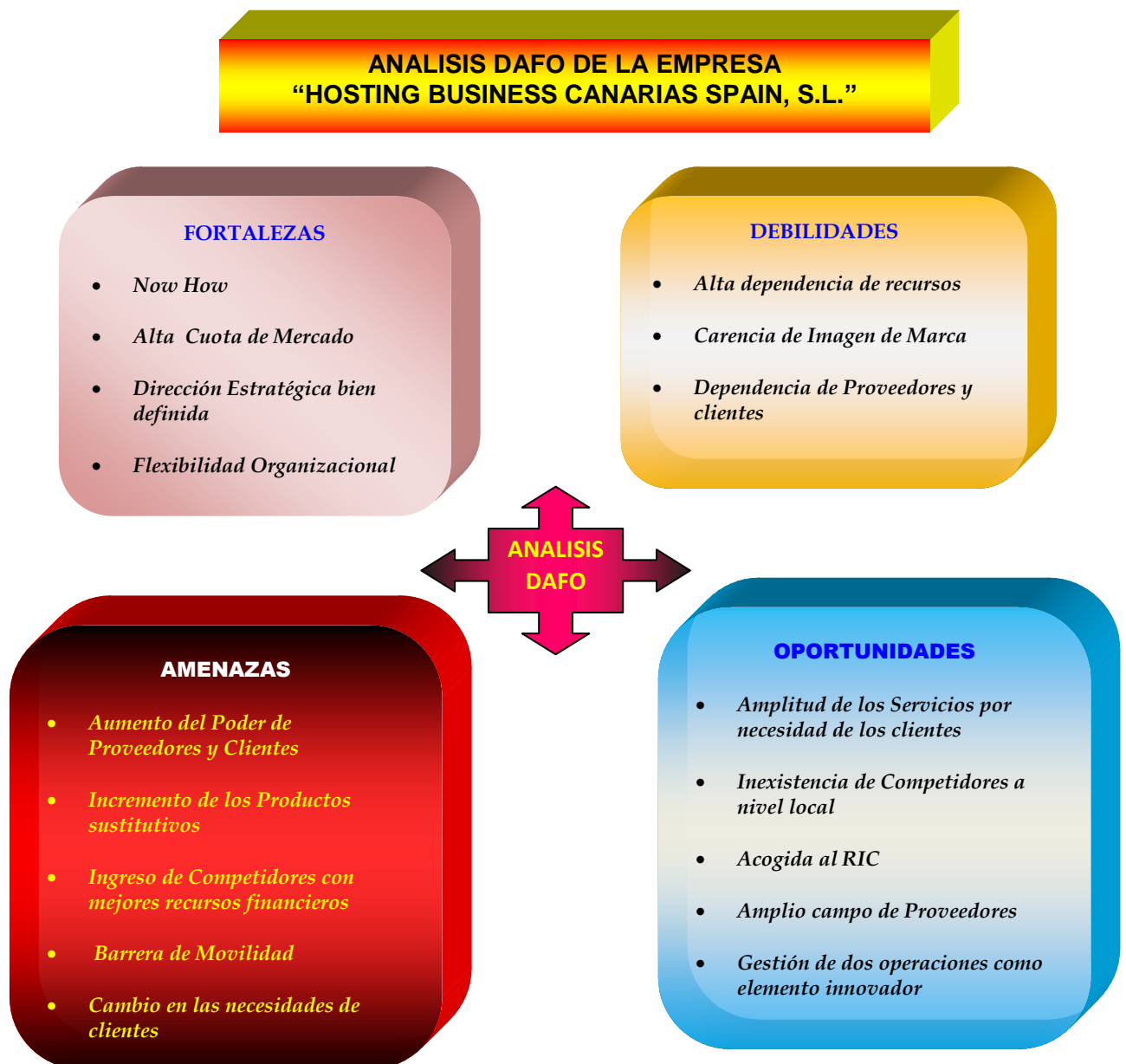
Este “capital humano” será el responsable de ir creando valor a lo largo del tiempo de manera que se vaya generando un fondo de comercio tal que haga incrementar el valor real de la empresa en el mercado.

10.24.-DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

En los siguientes apartados vamos a realizar un resumen de todo el análisis estratégico, tanto interno como externo, presentando de forma conjunta las principales conclusiones que se derivan del mismo y que se materializan en las matrices DAFO y de posición competitiva.

Análisis DAFO

Diagnostico de la Situación: A través del análisis DAFO



Esquema Nº 15: Análisis FODA de la Empresa "HOSTING BUSINESS CANARIAS SPAIN, S.L"

De entre todos estos factores consideramos como más importantes dentro de las **fortalezas**: el know-how del que ya hablamos en el apartado anterior, la oferta de un producto diferenciado, la alta cuota de mercado, el ser una empresa pionera y flexible, lo que nos ayuda a responder a las necesidades del cliente y sobre todo la inexistencia de competidores en el área local.

Dentro de las debilidades destacamos la gran dependencia de recursos ajenos que necesitamos para nuestra financiación, lo cual puede suponer un riesgo si no se cumplen las expectativas esperadas y la alta dependencia de proveedores y clientes para llevar a cabo nuestra empresa.

En cuanto a las **amenazas** es de destacar la posibilidad de entrada de competidores con más experiencia en el sector y mejor posicionados que harían que disminuyera nuestra cuota de mercado, así como un cambio en las necesidades de los clientes y el aumento de productos sustitutivos con una oferta mejorada que responda a las exigencias del público objetivo. A parte de que se trata de un sector en auge por lo que no se puede descartar la idea de que cada vez más empresas intenten posicionarse en el mercado. ^{59, 60, 61, 62}

A.-MATRIZ DE POSICIÓN COMPETITIVA

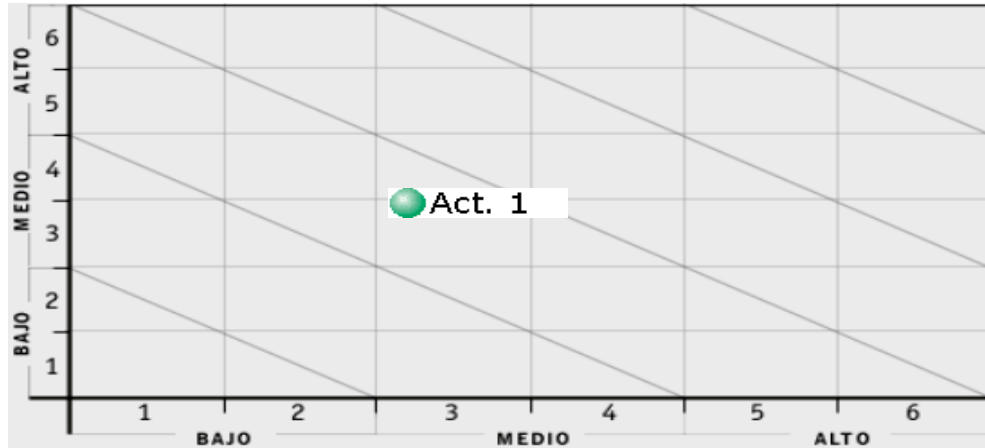
La evaluación de la matriz de posición competitivo-atractiva del negocio de **HOSTING BUSINESS CANARIAS SPAIN, S.L S.L.** se basa en criterios cuantitativos y cualitativos y su selección, importancia relativa y medición dependerán del punto de vista subjetivo de la dirección sobre cada variable.

Las variables que constituyen la dimensión del atractivo vendrán determinadas a partir del análisis del sector industrial ya efectuado, el grado de madurez, la intensidad de la competencia, las diferentes barreras, el poder negociador de proveedores y clientes.

La importancia relativa y medición de cada variable se realizó de la siguiente forma:

Se otorgó a los factores más favorables un signo positivo y a los desfavorables uno negativo. La importancia relativa de cada factor viene definida en función de un coeficiente de ponderación establecido a cada variable según su peso respecto al resto de variables. Finalmente la valoración se llevó a cabo asignando a cada variable un número del 0 al 6 en función de la forma en la que afecte a nuestra empresa, siendo el 0 el equivalente a inexistente, 1 equivalente a muy débil y 6 a muy fuerte. ^{63, 64}

Matriz de posición competitiva



Gráfica Nº 16: Matriz de Posición Competitiva

| Signo | Variables relevantes | Ponderación | Act. 1 | Act. 2 | Act. 3 | Act. 4 |
|-------|---------------------------------|-------------|--------|--------|--------|--------|
| + | know how | 17 | 5 | 0 | 0 | 0 |
| - | diferenciación | 1 | 4 | 0 | 0 | 0 |
| + | tecnología | 10 | 2 | 0 | 0 | 0 |
| + | dirección estratégica | 30 | 3 | 0 | 0 | 0 |
| - | costes | 20 | 2 | 0 | 0 | 0 |
| + | recursos promoción y publicidad | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 |
| + | percepción | 21 | 4 | 0 | 0 | 0 |

Tabla Nº 39: Matriz de Ponderación: Variable relevantes

| Signo | Variables relevantes | Ponderación | Act. 1 | Act. 2 | Act. 3 | Act. 4 |
|-------|--------------------------------------|-------------|--------|--------|--------|--------|
| + | no existencia de competidores | 15 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| - | grado de madurez del sector | 7 | 2 | 0 | 0 | 0 |
| + | Existencia de barreras de entrada | 7 | 2 | 0 | 0 | 0 |
| + | Existencia de barreras de movilidad | 9 | 4 | 0 | 0 | 0 |
| - | Poder negociador de proveedores | 7 | 1 | 0 | 0 | 0 |
| - | Poder negociador de clientes | 7 | 5 | 0 | 0 | 0 |
| + | Rentabilidad media del sector | 10 | 4 | 0 | 0 | 0 |
| - | Existencia de barreras de salida | 8 | 3 | 0 | 0 | 0 |
| - | Productos sustitutivos | 9 | 2 | 0 | 0 | 0 |
| + | Recursos financiero iniciales medios | 10 | 2 | 0 | 0 | 0 |

Tabla Nº 40: Matriz de Ponderación.

10.25.-OBJETIVOS

Los **objetivos** que se tienen que cumplir para alcanzar este proyecto son:

- Fomentar una buena relación tanto con los actuales clientes como con los potenciales.

- Obtener una buena rentabilidad con las operaciones.
- Mejorar la eficiencia de la propia gestión.
- Obtener unos ratios de solvencia adecuados que nos permitan reducir la carga financiera.
- Posibilidad de ir aumentando nuestra empresa e irnos diversificando.

El cumplimiento de estos objetivos configura el proyecto de empresa de “**HOSTING BUSINESS CANARIAS SPAIN, S.L.**”, lo que nos permitirá a largo plazo ir creando valor.

10.25.1.-CUANTITATIVOS: CIFRA DE NEGOCIO

En nuestro caso, deberemos distinguir entre dos cifras de negocio a la hora de definir los objetivos: por un lado tendremos los beneficios obtenidos de la venta de las diferentes viviendas en forma de comisión y por otro lado el beneficio obtenido del alquiler de estas viviendas.

Consideramos que al ser una empresa de reciente creación los datos estimados serán subjetivos y meramente orientativos, si bien apoyaremos estas cifras en datos objetivos del mercado. En lo referente al alquiler de dichas viviendas ocurre lo mismo que en el caso anterior, si bien estimamos que ambas gozarán de la buena aceptación del público, por lo que esperamos que el 80% de estas viviendas sean alquiladas. Al ser una empresa nueva consideramos que los dos primeros años la cifra de este montante no será de una cifra muy elevada y si mayor a partir del tercer año.

10.25.2.-CUALITATIVOS

La definición de estos tipo de objetivos, al no ser mensurables, pueden ocasionar bastantes problemas en su interpretación, por lo que estos deberán ser interpretados en función de la misión, visión y propósito estratégicos definidos anteriormente, sin olvidar que el objetivo de **Hosting Business Canarian Spain, S.L.** es la obtención de un beneficio por el alquiler de dichas viviendas por las que recibiríamos una comisión así como:

- Garantizar un año de alquiler renovable por la cantidad que capitalizada salga a un 7% de la inversión.
- Posicionarnos como líderes en el sector lo que nos permitiría llevar a cabo un crecimiento sostenible y la expansión de la empresa.
- Obtener una estima socia, ofreciendo un servicio de calidad.

- Mostrar una imagen sólida de empresa e irnos consolidando entre los inversores.
- Mantener una buena relación con los inversores y proveedores.

10.26.-ESTRATEGIAS

10.26.1.-ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

En el caso de “**HOSTING BUSINESS CANARIAS SPAIN, S.L.**”, la estrategia corporativa en relación con su entorno y campo de actividad, quedaría ligado a la venta y posterior alquiler de viviendas en la zona de Canarias, respondiendo así a las necesidades específicas de cada cliente mediante los touroperadores que juegan un papel innovador para nuestra empresa y por lo tanto son una fuente de ventaja competitiva.

El plan directivo de nuestra empresa trata de establecer una posición de liderazgo para la empresa en lo referente a sus competidores y de llevar a cabo las acciones necesarias para el correcto funcionamiento de la empresa y el cumplimiento de sus objetivos, si bien para ello hay que determinar correctamente el segmento del mercado al que se dirigirá y la elección de los clientes adecuados.

De momento nuestra empresa no se plantea entrar en otro tipo de negocios con el objetivo de diversificar su cartera a corto plazo, si no que al tratarse de una única unidad estratégica de negocio el plan directivo deberá estar perfectamente coordinado para tratar de ajustarse a los plazos convenidos de venta y alquiler de viviendas para que no se produzcan situaciones de déficit financiero y poder desarrollar con el mínimo coste su actividad, de forma que la rentabilidad obtenida por tales negocios cubra la inversión inicial.

La estrategia de la empresa respecto a su desarrollo y posterior expansión debe ser acorde con sus objetivos a c/p y optar por la expansión como desarrollo de la empresa, sin pesar por ahora en la diversificación. En cuanto a la forma de llevar a cabo esta estrategia se debe pensar en el desarrollo interno acomodando las instalaciones, personal...al volumen de la empresa según ésta se vaya desarrollando.^{62, 63, 64}

10.26.2.-ESTRATEGIA GENÉRICA

La **estrategia genérica** de la empresa viene de ofrecer una rentabilidad a los inversores a corto plazo de entre un 5-7% y de garantizar un año de alquiler renovable por la cantidad que capitalizada salga a un 7% de la inversión mediante la captación de clientes por parte de los touroperadores como elemento innovador

y así ofrecer otro tipo de servicios más amplios que permitan cubrir de forma más general las necesidades de los clientes.

Para poder conseguir estos objetivos se hace necesario posicionarnos en el mercado como líderes respecto a los competidores reduciendo los costes que ocasionen estos servicios. Actualmente en el mercado de la zona de Canarias no existe este tipo de servicio pero si que existen competidores parciales como son las inmobiliarias y el sector turístico que se quedarían con una alta tasa de beneficio por vivienda vendida. Lo que nosotros pretendemos es obtener una ganancia sin que los inversores paguen comisiones excesivas y ofreciendo unas garantías de alquiler por sus viviendas.

La definición de nuestra estrategia no puede sustentarse en la diferenciación del producto/servicio ni del liderazgo en costes como fuente de ventaja competitiva. Aunque ya hemos comentado que nuestra empresa trataría de ofrecer una innovación por medio de los touroperadores, dicha acción no sería fuente de ventaja competitiva ya que no llevaría asociado un aumento final del precio de la vivienda. De la misma forma, tampoco podríamos hablar de un liderazgo en costes como fuente de ventaja competitiva ya que nosotros no podríamos reducirles, por lo que nuestra ventaja se basaría en la obtención de una mayor cuota de mercado que compense los márgenes aplicados.

El modelo del reloj estratégico de Johnson y Acholes (2001) trata de dar una visión más externa a las estrategias comentadas, es decir, más orientada al mercado.

El caso de nuestra empresa dentro del reloj estratégico podría considerarse como una estrategia tendente a incrementar el valor añadido percibido. Esta opción trata de crear un alto valor añadido por parte del cliente a precios similares a los que ofrece la competencia. Así, mediante la mejora del producto o de su percepción se consigue la diferenciación, aumentando la cuota de mercado y por tanto aumentando la cifra de ventas.

Esta estrategia persigue una clara orientación al mercado, tratando de conocer en cada momento quienes son nuestros clientes, sus gustos y necesidades y que es lo que valoran de los productos ofrecidos y de los servicios dados. Por todo ello a veces el elemento clave no estriba tanto en el producto ofrecido como en los servicios ofrecidos para tratar de satisfacer las necesidades de los clientes.

Esto es lo que pasaría en nuestra empresa, nuestro producto es estándar, se trata de viviendas por lo no cabe demasiados elementos innovadores, por lo que trataríamos de aumentar la cuota de mercado a través de una mejor percepción del producto y de los servicios que les podamos ofrecer.⁶⁰

10.26.3.-ESTRATEGIA DE CARTERA

Como ya hemos visto anteriormente, “**HOSTING BUSINESS CANARIAS SPAIN, S.L.**” no tiene como objetivo a c/p diversificarse, sino más bien, llevará a cabo una estrategia de expansión. Si atendemos a la matriz de Ansoff, dicha estrategia podría estar referida tanto a la penetración en el mercado como al desarrollo de productos y desarrollo de los mercados.

De esta forma, vemos que en lo referente a la penetración en el mercado, nuestra empresa tratará de incrementar las ventas a base de incrementar la cuota de mercado a través de la captación de clientes, lo que se llevará a cabo a través de la combinación de variables comerciales con una estrategia de diferenciación. Hay que tener en cuenta que aunque se trata de un sector maduro no se ha estancado, apenas existen competidores y es posible obtener una amplia cuota de mercado al llevarse a cabo una segmentación de éste.

La **estrategia de desarrollo de productos** trataría de mantener a la empresa en el mercado pero desarrollando productos que poseen características nuevas y diferentes para su mejor utilización. En nuestro caso esto sería difícil de llevar a cabo puesto que como ya hemos dicho nuestro producto son viviendas en las que introducir un elemento de estas características por nuestra parte nos resultaría bastante difícil.

Como último punto, en el desarrollo de los mercados, esta estrategia trata de introducir el producto en nuevos mercados, lo que nos sería mucho más factible, ya que esto puede entenderse en un triple sentido: nuevas áreas geográficas, nuevos mercados funcionales o nuevos segmentos.

Nuestra empresa podría cubrir esta estrategia a largo plazo, ya que aunque centrada en la zona de Canarias si adquiriera altas tasas de eficacia y eficiencia podría introducirse en otros mercados fuera de esta zona, así como si consiguiese los recursos materiales, financieros y humanos necesarios para llevar a cabo esta expansión.

Por ende, podría adaptarse a los diferentes cambios funcionales que se vayan produciendo, así como llevar a cabo una nueva segmentación de los clientes basada en por ejemplo en función de su renta...de un mismo mercado en un sentido amplio.

A largo plazo la empresa podría diversificarse si se van cumpliendo los objetivos a corto plazo. En nuestro caso, optaríamos por una diversificación relacionada, en la que los nuevos negocios tuvieran relación con el actual con el fin de obtener un aprovechamiento de los conocimientos, recursos y habilidades para generar sinergias.^{60, 61, 62}

Por último señalar que en cuanto a los métodos de desarrollo a c/p se va a optar por un crecimiento interno en el que se vayan realizando inversiones en la propia empresa y en su componente humano según las necesidades que se vayan creando, dejando para más adelante la posibilidad de llevar a cabo un crecimiento externo a través de fusiones o adquisiciones.

10.26.4.-ESTRATEGIAS DE MARKETING

Las estrategias que seguirá nuestra empresa se basan en los dos pilares fundamentales del marketing como son la orientación del consumidor, tratando de detectar cuales son las necesidades del segmento al que va dirigida la promoción e intentando satisfacer a los clientes y el marketing de relaciones con el objetivo de conseguir relaciones duraderas con los clientes y su entorno.

Por otra parte “**HOSTING BUSINESS CANARIAS SPAIN, S.L.**” también tiene una orientación a la competencia ya que trata de ofrecer unos mayores servicios y de más calidad, con garantías específicas para así tratar de adelantarse a las necesidades de los clientes y dejar a un lado a los competidores parciales que existan en ese ámbito.

10.26.5.-ESTRATEGIA DE SEGMENTACIÓN

Para conseguir el éxito en el mercado actual hay que satisfacer de la forma más efectiva posible las necesidades de los clientes en un entorno cada vez más cambiante. Por ello, cada vez más se lleva a cabo la segmentación del mercado en subgrupos homogéneos que faciliten a su vez la fidelización de éstos, llevando a cabo estrategias comerciales diferenciadas.

Son muchos los tipos de clientes y muchas las necesidades como para poderlos abarcar a todos de ahí que nuestra empresa trate de centrarse en los inversores nacionales que desean invertir en la zona de Canarias obteniendo una alta rentabilidad por sus viviendas, concretamente de entre un 5/7% a corto plazo, así como la garantía de un año de alquiler renovable por la cantidad que capitalizada salga a un 7% de la inversión realizada.

La empresa determina que existe un grupo de clientes que responderían favorablemente a este estímulo cuyo beneficio determinará el éxito del negocio. A parte que también cubriríamos las necesidades de la gente que busca el alquiler de viviendas por espacios temporales indeterminados, así sea de un día, meses, años...y a un precio asequible según el tipo de vivienda de la que se trate.

10.26.6.-ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

Si entendemos el “posicionamiento” como el lugar que ocupa el producto en la mente de los consumidores respecto a los de los consumidores, la estrategia de nuestra empresa trata de adquirir una ventaja competitiva que le haga generar un mayor valor que el que tiene los competidores potenciales para el público objetivo.

Para ello la empresa tratará de ofrecer una estrategia en la que aumente el valor añadido de las viviendas, vendiéndolas a un precio similar al de la competencia pero creando una mejor percepción del servicio. El precio de venta de las viviendas no se puede bajar al libre albedrío, por ello sólo cabe un mejor servicio para ampliar la cuota de mercado.

Una vez selecciona la posición, habrá que tomar las medidas necesarias para ofrecer esta posición a los consumidores potenciales.

Por nuestra parte puesto que se trata de satisfacer a un sector más amplio, por una parte los clientes que desean vender sus viviendas y por otro los que las quieren alquilar, habrá que llevar a cabo una estrategia diferenciada.

10.27.-PLAN DE ACCIÓN

El público objetivo seleccionado por nuestra empresa será:

- Inversores nacionales que deseen comprar una vivienda con una alta rentabilidad.
- Personas interesadas en alquilar esas mismas viviendas mediante la captación de touroperadores ofreciendo una alta rentabilidad a los propietarios.

10.27.1.-Marketing Mix

Creemos que el marketing mix incluye todas las medidas tácticas necesarias para influir en la demanda de un producto y en nuestro caso al tratarse del sector de la construcción con más motivo.

10.27.2.-Producto/Servicio

Como ya hemos venido mencionado a lo largo de este estudio, se trataría de viviendas que los propietarios pondrían a nuestra disposición para su venta por un lado y por otro en el alquiler de las mismas mediante touroperadores.

Lo que pretende nuestra empresa es obtener una buena rentabilidad para ambos y un precio equilibrado de las viviendas que pueda cubrir nuestros gastos y su inversión. Si definimos las variables:

-**Calidad:** se pretende que las viviendas tengan la mayor posible para hacer más fácil su introducción en el mercado y cumpla las expectativas de los clientes.

-**Variedad:** la oferta lleva consigo una amplia gama de viviendas, tamaños, precios, prestaciones.

-**Diseño:** dependerá de la vivienda

-**Características:** serán casas de todo tipo, amuebladas, sin amueblar, con otras prestaciones.

-**Nombre de marca:** en el futuro la empresa pretende que su nombre se asocie a la gestión de las viviendas como empresa de calidad.

-**Plazos de entrega:** según lo establecido en los contratos.

-**Servicios complementarios:** se intentará con los beneficios obtenidos gestionar mejor los intereses de los clientes.

10.27.3.-Precio

-**Precio y condiciones de pago:** por una parte se trataría de vender las viviendas a un precio lo más asequible posible teniendo en cuenta el valor de las mismas, fijando un porcentaje de entrada de las mismas e intentando establecer relaciones con las entidades financieras que posibilitaran una compra en condiciones más ventajosas, como mediante hipotecas más baratas o con facilidades de pago. Así como establecer una comisión por nuestros servicios que no resulte un abuso.

A parte de la garantía de un año de alquiler renovable en condiciones siempre beneficiosas para el inversor que le ayude también a hacer frente al pago de la vivienda. En cuanto a los clientes que desean alquilar estas viviendas la cuota por la cantidad que capitalizada salga a un 7% de la inversión realizada.

10.27.4.-Distribución

En nuestro caso más que distribución habría que hablar de las actividades que llevaría a cabo la empresa para ofrecer estos servicios.

Por un lado el Director comercial se encargaría de establecer las relaciones con los clientes potenciales así como de atender sus dudas y problemas, todo ello con la ayuda y bajo la supervisión del Director General que coordinará a su vez las actividades de los demás Directores.

También se contará con un comercial que se dedicará a la captación de los clientes potenciales.

-**Canales:** cortos y estrechos respecto la venta y directos en lo referente al alquiler.

-**Cobertura:** ámbito local.

10.27.5.-Promoción

En nuestro caso la determinación de las actividades que realizará la empresa para comunicar cuales son las características de nuestro producto/servicio con el objetivo de persuadir al público objetivo es sumamente importante, ya que nos centramos en un segmento específico.

En un primer momento y aunque la capacidad financiera de la empresa es limitada, creemos necesario invertir en promoción y publicidad, ya que el éxito de la empresa depende de ganar cuota de mercado. Una vez asentado nuestro producto en el mercado se pasará a mejorar y consolidar la imagen de la empresa.

-Publicidad y promoción: periódicamente se publicarán anuncios en la prensa, revistas...dando a conocer la posibilidad de alquilar posteriormente estas viviendas, con el objetivo de atraer a los clientes potenciales. A si mismo se trata de aprovechar lo más posible las relaciones con los medios locales, TV, radio, prensa local para dar a conocer el producto. Por último se pondrán carteles anunciantes en nuestra empresa y por la zona anunciando las ofertas.

-Relaciones Públicas: es la acción más rentable, por ello se tratará de ofrecer un buen trato al cliente, así como a los demás intermediarios para motivar una buena y adecuada imagen de la empresa.

-Esponsorización: durante el primer año la empresa verá limitada esta actividad que cobraría una especial relevancia a partir del segundo año, sobre todo a través de eventos.

-Ferias y exposiciones: a partir del segundo año la empresa debe darse a conocer a través de este tipo de eventos, ya que no sólo sirven para darse a conocer si no también para mejorar los vínculos con los clientes y los proveedores.

10.27.6.-Presupuesto del plan de marketing

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------------------------|---------|---------|------------|------------|------------|
| Publicidad | 2500,00 | 8500,00 | 8500,00 | 8500,00 | 8500,00 |
| Promoción de Ventas | 9000,00 | 9630,00 | 10304,00 | 11025.28,0 | 11797,00 |
| Relaciones Públicas | 5000,00 | 5350,00 | 5724.5,00 | 6125.21,00 | 6553.90,00 |
| Marketing directo | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Esponsorización | 4324,00 | 4410,00 | 4500,00 | 4588,00 | 4680,00 |
| Ferias y exposiciones | 3500,00 | 3745,00 | 4007.25,00 | 4287.65,00 | 3500,00 |
| Otros gastos de distribución | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Otros gastos | 0,00 | 6000,00 | 6000,00 | 6000,00 | 0,00 |



| | | | | | |
|--------------------|----------|----------|----------|----------|---------|
| Total comunicación | 24324,00 | 37635,00 | 39035,65 | 40526,14 | 41030,9 |
|--------------------|----------|----------|----------|----------|---------|

Tabla Nº 41: Presupuesto del Plan de Marketing por año

10.28.-PLAN DE OPERACIONES

“HOSTING BUSINESS CANARIAS SPAIN, S.L.”, es consciente de que su competitividad depende en buena medida de los servicios ofrecidos, adecuados a las necesidades de los clientes presentes y futuros, para poder responder a la evolución dinámica del sector.

Podemos dividir el plan de producción en tres partes que se interrelacionan perfectamente para conseguir esa creación de valor, reconocida por los potenciales clientes. ^{60, 61}

10.28.1.-PRODUCTOS O SERVICIOS

“HOSTING BUSINESS CANARIAS SPAIN, S.L.” Se presenta como una empresa que facilita la posibilidad de gestionar y reportar a los interesados una calidad de vida que no encontrara en ningún otro lugar.

Para ello ofrece un servicio mixto:

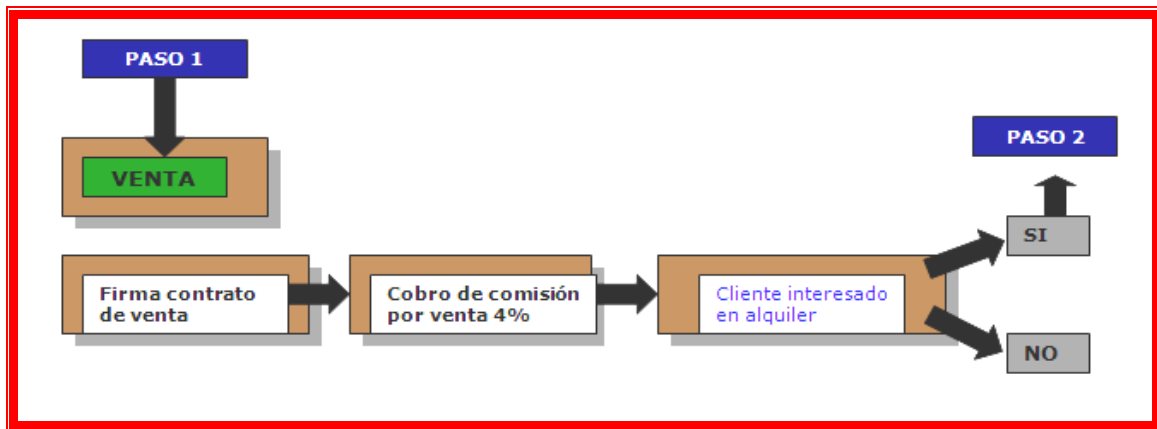
1.- Compraventa:

A través de un promotor de viviendas (CUBE PROMOCIONES), con quien se establece una relación comercial mediante un contrato de exclusividad, se ofrecen a los potenciales clientes la compraventa de los citados bienes.

A través de un promotor de viviendas (HBCS S.L.), con quien se establece una relación comercial mediante un contrato de exclusividad, se ofrecen a los potenciales clientes la enajenación de los citados bienes.

B.-Alquiler: Una vez efectuada la venta, se le planteará al comprador, el servicio de alquiler de su propiedad en aquellos periodos en los que el no haga uso de ella.

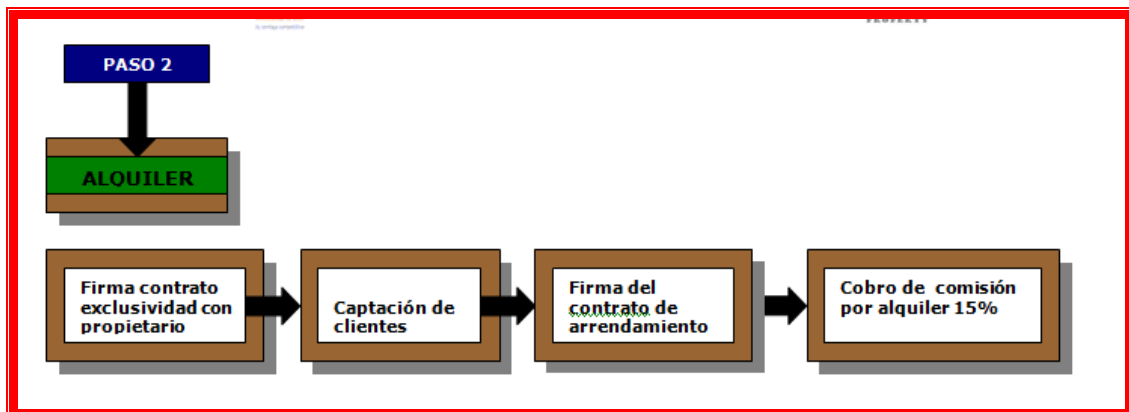
GRÁFICA DE PROCESO DE NEGOCIO



Esquema Nº 16: Diagrama del Proceso de Negocio Paso 1 Venta

2.-Alquiler:

Una vez efectuada la venta, se le planteará al comprador, el servicio de alquiler de su propiedad en aquellos periodos en los que el no haga uso de ella.



Esquema Nº 17: Diagrama del Proceso de Negocio Paso 2 alquiler

✚ ventajas del alquiler.

1.-Las ventajas que aporta este tipo de servicio radican en las posibles ventajas fiscales, y en un rendimiento del capital invertido entre le 5-7% muy superior al del mercado actual.

2.-Otra de la grandes ventajas para los interesados es que **“HOSTING BUSINESS CANARIAS SPAIN, S.L.”** garantiza un año de alquiler renovable por la entidad, que capitalizada les dé entre un 5-7% de rentabilidad a nuestros clientes.

De esta forma se está consiguiendo el crecimiento económico de una zona como Fuerteventura (Corralejo), dónde se están efectuando grandes inversiones,

aprovechando las ventajas ofrecidas por la situación geográfica y condiciones naturales únicas.

10.28.2.-Procesos

A.-Proceso de Producción

El proceso de producción de nuestro negocio consiste en un servicio tanto de venta como alquiler de inmuebles que se divide en unos puntos que a continuación enumero:

1.- **Contacto con el promotor**

Presentación del proyecto y del estudio de mercado realizado, presentándole las ventajas e incentivos de nuestros servicios.

A la hora de ofrecer un **piso/apartamento** habrá que tener en cuenta: A la hora de ofrecer un **chalet**:

| ➤ Aspectos Positivos: | ➤ Aspectos Negativos: |
|------------------------------|-----------------------------------|
| <i>Buena orientación</i> | <i>Pisos sin ascensor</i> |
| <i>Mejoras importantes</i> | <i>Calle sombría</i> |
| <i>Buenas vistas</i> | <i>Orientación norte</i> |
| <i>Bien comunicado</i> | <i>Vista enfrente uno de otro</i> |
| <i>Zonas comerciales</i> | <i>Mal vecindario</i> |
| <i>Servicios</i> | <i>Mal distribuido</i> |
| | <i>Antiguo</i> |

| ➤ Aspecto Positivo: | ➤ Aspecto Negativo: |
|---|----------------------------|
| <i>Casas aislados con terrenos</i> | <i>Terreno pequeño</i> |
| <i>Buena construcción</i> | <i>Pocas vistas</i> |
| <i>Barrio tranquilo</i> | <i>Vecindario ruidoso</i> |
| <i>Poca distancia del centro</i> | <i>Mala distribución</i> |
| <i>Buena comunicación</i> | <i>Alejado del centro</i> |
| <i>Servicios comerciales cercanos</i> | |
| <i>Gastos de comunidad reducidos</i> | |
| <i>Buen aprovechamiento del espacio</i> | |
| <i>Escaleras amplias</i> | |

2.-formalización y firma del contrato con el promotor.



Será mediante un contrato de compraventa en exclusiva con nuestra empresa, en el cuál se establecerá la entrega de 60 chalets al año.

- Inicio de campaña de marketing a nivel nacional e internacional para la captación de clientes potenciales.
- Para ello utilizaremos, diversos anuncios en distintos medios, como prensa radio, televisión, Internet, etc.
- Reunión de las partes para la firma de contrato de compra-venta ante notario siendo nosotros los intermediarios, obteniendo un 4% de comisión de la venta.
- Propuesta ante los compradores de la posibilidad de alquiler de sus viviendas en los periodos en que ellos no disfruten de éstas. Mostrándoles los grandes incentivos que pueden obtener con este servicio añadido.
- Formalización del contra de exclusividad de arrendamiento con nosotros, fijando nuestros honorarios en un 30% del alquiler.
- Contacto con las diversas agencias de clientes nacionales y extranjeros interesados en el alquiler. Estos son quienes se pondrán en contacto con potenciales clientes en la península y en el extranjero.
- Firmas con los clientes interesados en el arrendamiento.

Una vez descrito los pasos que tenemos que desempeñar para desarrollar nuestra actividad, utilizaré un dibujo para ilustrar el proceso:



Esquema Nº 18: Organigrama del Proceso de Negocios Formalización de Firma y contrato

10.29.-METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

10.29.1.-Objetivos de la Encuesta

La metodología de la encuesta se utilizó para obtener información general sobre la aplicación y eficacia de las herramientas de mejora de la calidad y técnicas entre las PYME industriales de Malasia. Para lograr esto, sobre la base de revisión de la literatura y la información adicional recogida por entrevistas a expertos, los autores desarrollaron un cuestionario compuesto de treinta preguntas en tres partes: información general de planta, la aplicación actual de gestión de la calidad, y programas de mejora continua. La población objetivo del estudio fue de 23 empresas manufactureras en Selangor, Malasia. La muestra abarcó las organizaciones en una variedad de industrias que van desde productos de plástico (17,4 por ciento), productos de metal y piezas de precisión (17,3 por ciento), farmacéutica (8,7 por ciento), madera.¹⁹

Por último, “**HOSTING BUSINESS CANARIAS SPAIN, S.L** Produce una retroalimentación o feedback de los pasos anteriores.

10.30.-Programa de Producción

Es un esquema complicado dada la naturaleza de nuestro negocio por las necesidades comerciales que debemos cubrir. El proceso de gestión se realizara en la oficina de ventas, aconsejando a nuestros clientes, la mejor forma de hacer frente al coste total del inmueble, asesorando sobre las distintas opciones de financiación.

En cuanto a la venta habrá una gran variedad de material fotográfico, materiales, planos así como la opción de desplazarse hasta el chalet piloto.

10.31.-Aprovisionamiento y gestión de existencias

Nuestro aprovisionamiento se basara en la captación de diversos promotores. En nuestro caso inicialmente ya disponen de uno lo cual nos permitirán mantenernos el primer año.

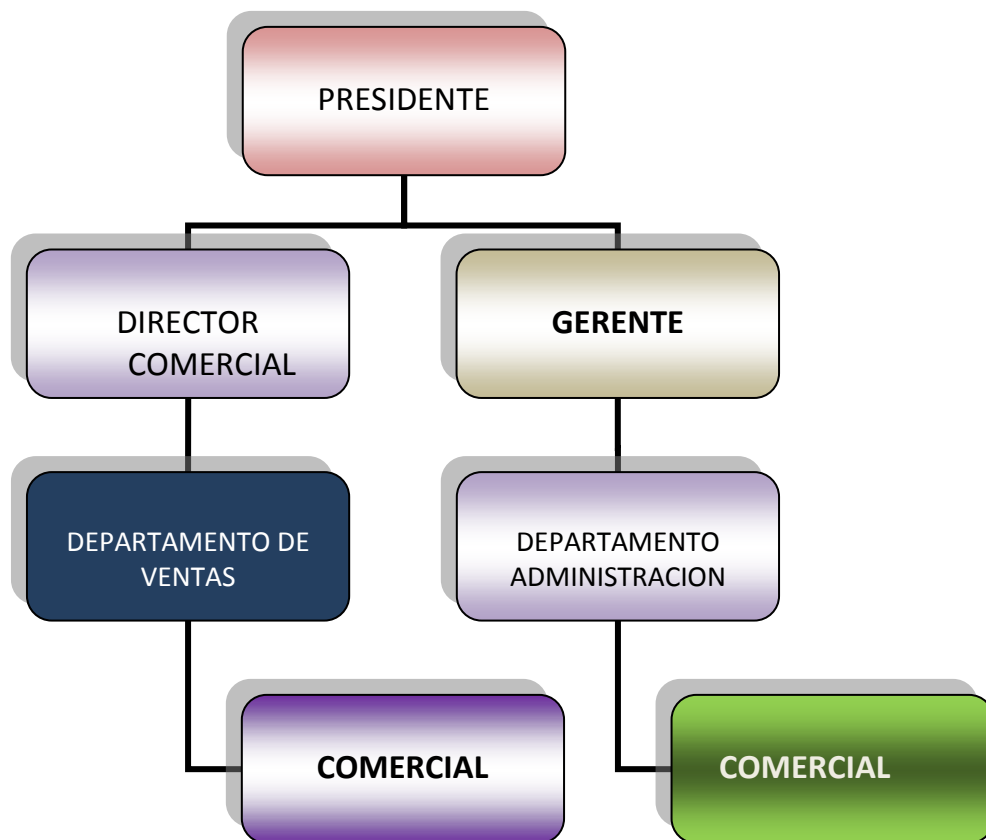
La gestión de existencias se limitará a las viviendas destinadas al alquiler, puesto que las viviendas no son de nuestra propiedad, no podemos considerarlas como existencias.

10.32.-Plan de Recursos Humanos

Para poder comprender la política de personal que vamos a llevar a cabo, tenemos que desarrollar aspectos tales como la organización funcional, la responsabilidad de cada puesto así como el proceso de selección y gestión de personal.

10.32.1.-Organización Funcional

Para una visión global de la empresa, utilizaremos la figura del organigrama. En este caso, se caracteriza porque su estructura es bastante plana debido a las características de nuestro negocio.



Esquema Nº 19: Organigrama de la Empresa

A medida que la empresa va creciendo se irán incrementando el número de trabajadores.

-Gerente: asumirá las responsabilidades tanto del área administrativa (labores administrativas que puedan surgir en el desarrollo del negocio) como de financiación (elaboración de presupuestos, negociación de financiación, análisis de rentabilidades etc.).

-Director Comercial: persona encargada de mostrar nuestro servicio a nuestros potenciales clientes. Además dispondrá de diversa, información para mostrarles nuestros productos.

-Comerciales: Para contactar con el promotor u otros promotores así como Las agencias de clientes nacionales y extranjeros que puedan ir ampliando nuestro volumen de ventas, dispondremos de una persona, quien se encargará de ampliar las fronteras de nuestro negocio.

La **Presidencia** estará formada por los tres miembros fundadores que tomaran decisiones en función de la mayoría absoluta. Así mismo cada año uno de los socios asumirá la figura de presidente frente a terceros.

10.32.2.-Estructura del personal y plan de contratación.

Como ya hemos comentado serán los tres emprendedores los que comenzaran trabajando para minimizar costes. Con el paso del tiempo y el crecimiento de nuestro negocio, serán incorporados nuevos trabajadores para cubrir las necesidades que vayan surgiendo.

-Formación: la formación de una empresa como la nuestra, se efectuara internamente, es decir, será la propia empresa quien realice las labores educativas de nuestros empleados.

La autoformación se realizara utilizando los conocimientos y experiencias de los empleados más antiguos.

Desarrollaremos este proceso, utilizando contratos de prueba por un periodo inicial de dos meses. En este tiempo, el nuevo empleado estará junto a otro de igual puesto o similar para poder integrarse dentro de la cultura corporativa.

-Nivel de participación: intentaremos por nuestros medios, integrar a nuestros empleados en un ambiente confortable, agradable, y que sientan un reconocimiento por su trabajo.

Esto se traducirá, en una imagen positiva para HOSTING BUSINESS CANARIAS SPAIN, S.L. y un valor añadido para posibles empleados en el sector laboral.

-Política de selección: el perfil que buscamos para nuestros candidatos deberá reunir las siguientes características. Una persona con buena imagen, con experiencia, facilidad de palabra, inglés imprescindibles, y relación con el público.

La captación del empleado se efectuará a través de anuncios en prensa, bolsa de trabajo distintas universidades, etc. una vez recibido el currículum de los candidatos, pasaremos a contactar con ellos de la siguiente forma.

Primeramente mantendremos una conversación telefónica que se realizara en ingles, donde se demostrara su facilidad de habla e improvisación. Tras una primera selección de los candidatos se pasara a la entrevista personal en la que se verificaran los datos. Por último se efectuara la firma del contrato de prueba por un periodo de dos meses.

10.33.-PLAN DE CONTRATACIÓN

| Departamento/Categoría | Descripción | Categoría/Trabajador | Descripción | Año Contratación | Mes Contratación | Cantidad |
|--------------------------------|-----------------------------|----------------------|------------------------------|------------------|------------------|----------|
| Departamento comercial | Tareas de promoción y venta | AUTONOMO | RELACIONES LABORALES | 1º | 1º | 1 |
| Departamento comercial | Venta y alquiler | VIII | Oficial administrativo de 1º | 1 | 1 | 1 |
| Departamento de administración | GERENTE | AUTONOMO | ECONOMISTA | 1 | 1 | 1 |
| | | VIII | Oficial administrativo de 1º | 1 | 1 | 1 |

Tabla Nº 42: Plan de Contratación de la Empresa

10.34.-Política salarial.

La diversidad de nuestros puestos de trabajos implica las existencias de diferentes salarios.

| RESUMEN DE GASTOS DE PERSONAL | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------------------|----------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Sueldos y salarios | 54000 | 54840 | 55700,4 | 56581,71 | 57484,48 |
| Seguridad Social | 7064,8 | 4103,87 | 4185,93 | 4270,43 | 4357,47 |
| Otros costes salariales | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Incentivos | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Total Coste Salarial | 61064,8 | 58943,87 | 59886,33 | 60852,14 | 61841,95 |
| Retenciones | 5670 | 5758,2 | 5848,6 | 5941,24 | 6036,21 |

Tabla Nº 43: Política Salarial de la Empresa para los 5 primeros años

| | |
|--------------------|---|
| ADMINISTRATIVO | SUELDO BASE |
| COMERCIAL | SUELDO BASE+COMISION DE SUS VENTAS Y ALQUILERES |
| DESARROLLO INTERNO | SUELDO BASE |

10.35.-Plan de externalización de funciones.

Se refiere a todas aquellas funciones que los trabajadores de BCP no realizan y se contratan de forma ajena.

Puesto que somos una empresa de servicios, no necesitamos inicialmente una gran subcontratación. Por ello reducimos las funciones subcontratadas a:

- a) Limpieza del local arrendado.
- b) Mantenimiento de los equipos informáticos. Posteriormente irán surgiendo otras subcontrataciones por diversos servicios.

10.36.-PLAN DE INVERSIONES Y UBICACIÓN

10.36.1.-LOCALIZACIÓN: UBICACIÓN

La ubicación será en las islas Canarias centrando nuestra actividad en la isla de Fuerteventura. Debido al desarrollo económico y al crecimiento del sector de la construcción, que se esta produciendo en el norte de la isla majorera situaremos nuestra actividad en la localidad de Corralejo. ^{79, 80, 81, 116, 117, 121}



Figura Nº1: Ubicación Geográfica de la Empresa en C.A. Canarias

El archipiélago canario es la frontera sur de Europa.

Tradicionalmente abierto a los mercados africano y latinoamericano, constituye una excelente plataforma comercial para los intercambios norte-sur, integrados como está en las principales rutas del comercio internacional. Su especial posición geoestratégica favorece el asentamiento de centros de operaciones empresariales y financieros, favoreciendo así el trasvase de capitales, la transferencia de tecnología y el intercambio de servicios.

10.36.2.-INMOVILIZADO MATERIAL

El archipiélago canario es la frontera sur de Europa. Tradicionalmente abierto a los mercados africano y latinoamericano, constituye una excelente plataforma comercial para los intercambios norte-sur, integrados como está en las principales rutas del comercio internacional. Su especial posición geoestratégica favorece el asentamiento de centros de operaciones empresariales y financieros, favoreciendo así el trasvase de capitales, la transferencia de tecnología y el intercambio de servicios.

Los conceptos de Elemento de transporte e Instalaciones no son inmovilizados, ya que arrendamos el local y utilizamos la fórmula de renting para el coche. Aún así, haré una breve descripción de dichos conceptos.^{60, 80, 81, 117}

Elemento de transporte: se precisará de un coche para poder efectuar nuestros desplazamientos y contactos con clientes potenciales y reales. El automóvil lo contrataremos por renting dado que nos da un mantenimiento integral del vehículo eliminando los costes de reparaciones y de seguros.

Instalaciones: para poder desarrollar la actividad se utiliza un local alquilado donde se puedan llevar a cabo las labores administrativas y comerciales.

La ubicación será en una zona céntrica de Corralejo (fuerteventura) y en principio hemos pensado en la calle Pedro Guybelere nº 5.

El equipamiento necesario para el inicio de la actividad consistirá en la adquisición de:

Mobiliario: nosotros tenemos que dar apariencia de responsabilidad, profesionalidad, seguridad y sobretodo disponibilidad, mejorando de esta forma se prevé que a nuestra ventaja competitiva en el mercado. El presupuesto se prevé que sea de 2500 € más el IGIC del 5%. Se pagará al contado en el mes de inicio de la actividad (enero).

Equipos informáticos: la necesidad de equipos para procesos de información se limitará inicialmente a dos personas que comenzaran la actividad. Se irán adquiriendo nuevos equipos conforme a las necesidades. El presupuesto inicial rondará los 2000 € más el IGIC del 5%. Se pagará el contado el mes de inicio de la actividad se amortiza en 4 años.

10.36.3.-INMOVILIZADO INMATERIAL

Aplicaciones informáticas: se necesitaría obtener licencias para poder utilizar el programa, por ello valoramos que ello nos costará aproximadamente 390 € se amortizan en 3 años.

10.37.-GASTOS AMORTIZABLES

| GASTOS DE CONSTITUCION | IMPORTE |
|--|-------------|
| Certificación Negativa Denominación Social | 7€ |
| Impreso Registro Mercantil | 121€ |
| Legalización de Libros | 20€ |
| Letrados | 336€ |
| Notaria | 270€ |
| Otros | 60€ |
| TOTAL GASTOS CONSTITUCION | 814€ |

| GASTOS DE PRIMER ESTABLECIMIENTO | IMPORTE |
|--|-------------|
| Estudios Previos | 300€ |
| Asesoramiento externo | 300€ |
| TOTAL GASTOS PRIMER ESTABLECIMIENTO | 600€ |

10.38.-Presupuesto

| INVERSIONES | Inicio | Año1 | Año2 | Año3 | Año4 | Año5 |
|---------------------------|--------|------|------|------|------|------|
| Terrenos | 0,00 | 0 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Edificios/Construcciones | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Instalaciones | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Maquinaria | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Mobiliario | 0,00 | 2500 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Equipos proc. información | 0,00 | 2200 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Otro inmovilizado | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |

| material | | | | | | |
|------------------------------|-------------|----------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Inmovilizado material | 0,00 | 4700 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Investigación y desarrollo | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Concesiones administrativas | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Propiedad industrial | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Fondo de Comercio | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Aplicaciones Informáticas | 0,00 | 390 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Otro inmovilizado Inmaterial | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Inmov. inmaterial | 0,00 | 390 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Inmov. financiero | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Gastos amortizables | 0,00 | 1414 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Total Inversiones | 0,00 | 6504 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| IVA Inversiones | 0,00 | 325,20 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Total invers. + IVA | 0,00 | 6829,20 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |

Tabla Nº 44: Inversión y Presupuesto desde el inicio hasta los cinco primeros años

| Inmovilizado | % |
|---------------------------|--------------|
| Mobiliario | 20%(5 años) |
| Equipos Informáticos | 25%(4 años) |
| Aplicaciones Informáticas | 33%(3años) |
| Gastos de constitución | 20% (5 años) |

10.39.-PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO

10.39.1.-Empresa en funcionamiento

A.-Balance empresa en funcionamiento

Tabla A

| BALANCE ACTIVO | E.F.P. |
|--------------------------|-------------|
| Activo fijo | 0,00 |
| Gastos amor. | 0,00 |
| Inm. Material | 0,00 |
| Inm. Inmaterial | 0,00 |
| Inm. Financiero | 0,00 |
| Amort. Acumulada | 0,00 |
| Activo circulante | 0,00 |
| Hac. Pub. deud. IVA | 0,00 |
| Deudores y otros | 0,00 |

Tabla B

| BALANCE PASIVO | E.F.P. |
|--------------------------|-------------|
| Fondos propios | 0,00 |
| Cap. social/aport. | 0,00 |
| Reservas | 0,00 |
| Subv. al capital | 0,00 |
| Pérdidas y ganancias | 0,00 |
| Rec. ajenos a LP | 0,00 |
| Prést. a largo plazo | 0,00 |
| Préstamos puente | 0,00 |
| Acr. A largo plazo | 0,00 |
| Provisiones | 0,00 |
| Pasivo circulante | 0,00 |
| Créd. a corto plazo | 0,00 |
| Otros Acreedores | 0,00 |

| | |
|----------------------|-------------|
| Act. Circ. Operativo | 0,00 |
| Rec. Libre disp. | 0,00 |
| Total activo | 0,00 |

| | |
|------------------------|-------------|
| Pasivo circ. operativo | 0,00 |
| Imp. de sociedad | 0,00 |
| Total pasivo | 0,00 |
| Necesidades | 0,00 |

Tablas Nº 45 A, B: Balance de la Empresa en Funcionamiento

B.-Pérdidas y ganancias empresa en funcionamiento

| CUENTA DE EXPLOTACIÓN | E.F.P. |
|--------------------------------------|-------------|
| Gastos | |
| Variación de existencias | 0,00 |
| Compras | 0,00 |
| Servicios exteriores | 0,00 |
| Gastos de personal | 0,00 |
| Amortizaciones | 0,00 |
| Otros gastos de explotación | 0,00 |
| Beneficio de explotación | 0,00 |
| Gastos financieros | 0,00 |
| Beneficio actividad ordinaria | 0,00 |
| Gastos extraordinarios | 0,00 |
| Beneficio antes de impuestos | 0,00 |
| Ingresos | |
| Ventas | 0,00 |
| Otros ingresos explotación | 0,00 |
| Pérdida de explotación | 0,00 |
| Ingresos financieros | 0,00 |
| Pérdida actividad ordinaria | 0,00 |
| Ingresos extraordinarios | 0,00 |
| Pérdidas antes de impuestos | 0,00 |

Tabla Nº 46: Pérdidas y Ganancias empresas en Funcionamiento

C.-Ventas

| VENTAS | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-----------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Unidades de venta | | | | | |
| Precios de venta | | | | | |
| Volumen de ventas | | | | | |
| Ventas Totales | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |

D.-Coste mercadería vendida

| CMV | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Unidades de compra | | | | | |
| Precios de compra | | | | | |
| Volumen de compras | | | | | |

| | | | | | |
|-----------|------|------|------|------|------|
| CMV Total | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
|-----------|------|------|------|------|------|

E.-Servicios exteriores

| SERVICIOS EXTERIORES | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--|-----------------|---------------|-------------|-------------|-------------|
| Arrendamientos | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Reparación y conservación | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Servicios profesionales independientes | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Primas de seguros | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Suministros | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Gastos de viaje | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Transportes | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Comisiones | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Publicidad y promoción | | | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Otros gastos | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Tributos | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Total | 5.509,00 | 590,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |

Tabla Nº 47: Sobre Servicios exteriores

F.-Gastos de personal

| GASTOS DE PERSONAL | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Sueldos y Salarios | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Seguridad Social | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Otros gastos salariales | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Incentivos | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Total Gastos Personal | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |

Tabla Nº 48: Gastos de Personal

G.-Amortizaciones

| AMORTIZACIONES | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|----------------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Edificios y construcciones | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Instalaciones | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Maquinaria | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Mobiliario | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Equipos proceso información | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Otro inmovilizado material | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Aplicación trabajos inmovilizado | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |

| | | | | | |
|--------------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Total inmovilizado material | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Investigación y desarrollo | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Concesiones administrativas | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Propiedad industrial | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Fondo de comercio | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Aplicaciones informáticas | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Otro inmovilizado material | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Aplicación trabajos inmovilizado | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Total inmovilizado inmaterial | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Gastos amortizables | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Aplicación trabajos inmovilizado | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Total gastos amortizables | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Total | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |

Tabla Nº 49: Amortizaciones

H.-Gastos financieros

| GASTOS FINANCIEROS | Año1 | Año2 | Año3 | Año4 | Año5 |
|--------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Intereses a largo plazo | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Intereses a corto plazo | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Ajustes de tesorería | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Otros gastos financieros | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Total | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |

Tabla Nº 50: Gastos Financieros

Otros gastos

| OTROS GASTOS | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-----------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Otros gastos de explotación | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Total | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |

| | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Gastos extraordinarios | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Total | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |

I.-Cuenta de explotación previsual

| CUENTA DE EXPLOTACIÓN | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|--------------------------------------|-----------------|---------------|-------------|-------------|-------------|
| Gastos | | | | | |
| Variación de existencias | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Compras | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Servicios exteriores | 5.509,00 | 590,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Gastos de personal | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Amortizaciones | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Otros gastos de explotación | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Beneficio de explotación | | | | | |
| Gastos financieros | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Beneficio actividad ordinaria | | | | | |
| Gastos extraordinarios | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Beneficio antes de impuestos | | | | | |
| Ingresos | | | | | |
| Ventas | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Otros ingresos explotación | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Pérdida de explotación | 5.509,00 | 590,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Ingresos financieros | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Pérdida actividad ordinaria | 5.509,00 | 590,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Ingresos extraordinarios | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Pérdidas antes de impuestos | 5.509,00 | 590,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |

Tabla Nº 51: Cuenta de Explotación Previsual

10.40.-Plan financiero: Balance Previsual

10.40.1.-Activo fijo

| | E.F.P. | Año1 | Año2 | Año3 | Año4 | Año5 |
|------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Terrenos | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Edificios/construcciones | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Instalaciones | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Maquinaria | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Mobiliario | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Equipos proc. información | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Otro inmovilizado material | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Trabajos propios | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Inmovilizado material | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Amortización I.M. | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Investigación y desarrollo | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Concesiones administrativas | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Propiedad industrial | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Fondo de comercio | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |

| | | | | | | |
|--------------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Aplicaciones informáticas | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Otro inmovilizado inmaterial | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Trabajos propios | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Inmovilizado inmater. | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Amortización I.I. | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Inmovilizado financiero | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Trabajos propios | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Gastos Amortizables | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Total Gastos Amort. | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Amortización G.A. | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Trabajos inmovilizado | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Total activo fijo | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |

Tabla Nº 52: Plan Financiero Activo Fijo

Existencias: No se han definido existencias.

10.40.2.-Capital circulante

| CAPITAL CIRCULANTE | E.F.P. | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|---------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Activo Circulante | | | | | | |
| Existencias | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Clientes | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Tesorería | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Deudores y otros | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| H.P.Deudora IVA | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Total Activo Circ. | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Pasivo Circulante | | | | | | |
| Proveedores | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Otros acreedores | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Acr. a corto plazo | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Imp. Sociedades | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| S.S. acreedora | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Hac. Pub. acr. IVA | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Hac. Pub. acr. IRPF | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Total Pasivo Circ. | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Total Cap. Circ. | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |

Tabla Nº 53: Capital Circulante

Fondos propios / política de resultados

| Recursos Propios | E.F.P. | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|-------------------------|-------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Aport. Capital | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0 | 0,00 |
| Reservas | 0,00 | 0,00 | -5.509,00 | -6.099,00 | -6.099,00 | -6.099,00 |
| Subv. al Capital | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Perd. y Ganancias (BDI) | 0,00 | -5.509,00 | -590,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Total | 0,00 | -5.509,00 | -6.099,00 | -6.099,00 | -6.099,00 | -6.099,00 |

Tabla Nº 54: Fondos Propios

| Política de Resultados | E.F.P. | Año 1 | Año 2 | Año 3 | Año 4 | Año 5 |
|------------------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Resul. Antes Impues. | 0,00 | -5.509,00 | -590,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Imp. Sociedades | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Reservas | 0,00 | 0,00 | -5.509,00 | -6.099,00 | -6.099,00 | -6.099,00 |
| Dividendos | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |

10.41.-Plan legal

10.41.1.-Estructura legal de la empresa

SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA

Responsabilidad limitada a cada socio (33% cada uno). No podrán transmitirse libremente las participaciones las participaciones, existiendo derecho de tanteo a favor de uno y otros socios.

10.41.2.-ELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA DE LA EMPRESA

A continuación vamos a describir más los aspectos más relevantes que han impulsado la elección de la SRL como forma jurídica de la empresa:

-**El numero de promotores:** Descartada la figura de la sociedad unipersonal, las restantes alternativas serían la comunidad de bienes o la constitución de una Sociedad Mercantil.

-**Responsabilidad de los promotores:** Buscando la limitación de la responsabilidad de los socios, se reducen las opciones a dos.
Sociedad Anónima y Sociedad Limitada.

-**Tipo de Actividad:** El tipo de actividad de “**HOSTING BUSINESS CANARIAS SPAIN, S.L.**” hace tener que invertir los recursos en dos tipos de actividades como se mencionó en la parte introductoria del proyecto. La primera de ellas venta y posteriormente el alquiler de los mismos. 79, 80, 81, 116, 121

-**Propiedad:** La sociedad se constituirá con la intención de mantener una estructura de socios cerrada, con la cual a través de “**HOSTING BUSINESS CANARIAS SPAIN, S.L.**”, la transmisión de participaciones a terceros quedara sujeta y limitada al derecho de tanteo del resto de los socios no se descarta el ingreso de nuevos socios.

-**Costes:** El funcionamiento de una sociedad limitada implica menores costes que otras formas jurídicas.

10.41.3.-Trámites para la constitución de la empresa

Se enumeran los trámites administrativos más importantes, tanto mercantiles como fiscales y laborales y que tienen carácter general en el proceso de constitución de una empresa:

✚ Certificación negativa de denominación.

Los promotores de la sociedad deberán comprobar que el nombre elegido para la misma no coincide con el de ninguna otra existente. Para ello, deberán solicitar el correspondiente certificado en el Registro Mercantil Central, sección denominaciones, mediante la presentación del impreso de solicitud de certificación.

El certificado es expedido en los tres días hábiles siguientes a la fecha de presentación y deberá adjuntarse en el acto de otorgamiento de la escritura pública de constitución, así como en la posterior inscripción en el Registro Mercantil.

La validez de esta certificación es de dos meses desde la fecha de expedición, en el caso de que transcurra dicho plazo sin otorgar la escritura de constitución, será necesario solicitar otra. El nombre elegido se reservará durante quince meses desde la fecha de expedición de la certificación.

El coste asciende a 7€

✚ Redacción de Estatutos.

Como paso inicial en la constitución de la sociedad, se procederá a la redacción de los Estatutos, en virtud de los cuales se registrarán sus relaciones jurídicas internas. El contenido de la misma viene definido, para cada uno de los tipos de sociedades mercantiles, en sus respectivas normas reguladoras, si bien los socios fundadores podrán incluir todos aquellos pactos lícitos y condiciones especiales que estimen convenientes.

Sobre el contenido de los Estatutos habrá de tenerse en cuenta lo siguiente:

- Sociedad de Responsabilidad Limitada, Ley 2/1995, de 23 de marzo de Sociedades de Responsabilidad Limitada.

✚ Otorgamiento de la Escritura Pública de constitución y aprobación de los Estatutos.

Los socios fundadores proceden a la firma de la Escritura de constitución ante notario, y aprobación de los Estatutos de la sociedad, debiendo adjuntarse en este momento la certificación del Registro Mercantil Central, sección denominaciones previamente obtenida.

Una vez otorgada la Escritura, el notario dará cuenta al Registro de este hecho, quedando el nombre de la sociedad inscrito en el mismo.

✚ Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados.

La constitución de sociedades está exenta de este impuesto, según se deduce del art. 25 de la ley 19/1994 del Régimen Económico y Fiscal de Canarias, no obstante hay que presentar el modelo 600 ante la Consejería de Hacienda, junto con la copia simple de la escritura pública, para su posterior inscripción en el Registro Mercantil. Igualmente quedan exentas las ampliaciones de capital así como las adquisiciones de inmovilizado realizadas durante los tres primeros años a partir de su constitución.

✚ Solicitud del Código de Identificación Fiscal.

Una vez que la sociedad ha quedado legalmente constituida, deberá procederse en el plazo de treinta días a la solicitud del Código de Identificación Fiscal, a través del cual y a efectos fiscales, la sociedad quedará plenamente identificada, con independencia de las modificaciones que experimente, salvo en el caso de cambio de forma jurídica.

La solicitud de este Código se efectuará en la Delegación de Hacienda de la provincia, mediante la presentación de los siguientes documentos. :

- Impreso oficial cumplimentado (mod. 036), firmado por cargo directivo de la sociedad o apoderado.
- Copia simple o fotocopia de la Escritura de constitución de la sociedad.
- Fotocopia del Documento Nacional de Identidad del firmante de la solicitud cuando se trate de un socio o fotocopia del Poder Notarial si es apoderado.

Si la documentación aportada es correcta, se le asignará provisionalmente a la empresa el Código de Identificación, que figurará en el ejemplar para el interesado del impreso de solicitud.

La asignación de este Código tendrá una validez de seis meses, plazo en el cual la empresa deberá retirar la Tarjeta de Identificación Fiscal definitiva, debiendo presentar en dicho momento:

- El resguardo del impreso de solicitud que obra en su poder.
- La primera copia de la Escritura de constitución.
- Fotocopia de la inscripción en el Registro Mercantil.

✚ Inscripción en el Registro Mercantil

La constitución de la sociedad debe inscribirse en este Registro de forma que, a través de esa publicidad, aquélla adquiera su personalidad jurídica. ^{116,122}

La inscripción deberá solicitarse en los dos meses siguientes a la fecha de otorgamiento de la Escritura pública mediante la presentación de los documentos requeridos para ello.

Además de la constitución, las sociedades deberán inscribir: los aumentos o disminuciones del capital social; la prórroga del plazo de duración; la emisión de obligaciones de todas clases; el nombramiento y cese de administradores y liquidadores; los poderes concedidos; los cambios de domicilio; la fusión, transformación, rescisión parcial o disolución de la sociedad, y cuantos actos, contratos o acuerdos sociales, modifiquen el contenido de los documentos inscritos e influyan sobre la libre disposición del capital.

10.42.-Justificante del Alta en el Impuesto sobre Actividades Económicas.

El coste de la inscripción en Registro Mercantil es de 121€.

10.43.-Datos de identificación de la sociedad

Tabla Datos de identificación de la sociedad

| | |
|----------------------------|--|
| Razón Social: | "HOSTING BUSINESS CANARIAS SPAIN, S.L." |
| CIF: | XED003456 |
| Domicilio Social: | Corralejo (Fuerteventura) |
| Forma Jurídica: | Sociedad Limitada |
| Capital social: | 60.0000 € |
| Cuantía | 30.000€ |
| % desembolsado | 100% |
| Ampliación prevista | - |
| Fecha de ampliación | - |

Tabla 5.2. Relación de socios

| Nombre o razón social | DNI o NIF | Porcentaje |
|------------------------------|------------------|-------------------|
| LUIS ENRIQUE MEDINA MEDINA | 69169830 | 33.30 % |
| BEATRIZ ALEGRE MARCOS | XXXXXXXXW | 33.30 % |
| ALEJANDRA LORCA CASTAÑÓN | ZZZZZZZ L | 33.30 % |

10.44.-Calendario de Ejecución.

La creación y puesta en marcha de la empresa requiere finalmente realizar una serie de trámites legales y administrativos para ejecutar las acciones de inversión y gastos que permitirán el ejercicio de la actividad empresarial.

A.-Anexo: Adjunto el Calendario de Ejecución.

Planificación del punto cero

La planificación del punto cero para nuestra empresa ha sido fundamental, para que antes de empezar nuestra actividad de gestión ya tengamos un grupo de viviendas para a nuestra disposición.

En el caso de nuestra empresa un hito fundamental es obtener las viviendas mediante contrato con el promotor, siendo esta forma, el inicio de nuestra actividad, vendiéndolas primeramente y posteriormente alquilándolas.

Nuestra entrada en el mercado se efectúa de forma paulatina, de tal forma que vamos a utilizar una fuerte inversión en publicidad para dar a conocerlos, junto con unos precios considerados bastante competitivos. Para la realización de todos estos trámites y estrategias, se han valorado en 12 meses.

10.45.- RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Responsabilidad social, ética de los negocios y código ético.

“HOSTING BUSINESS CANARIAS SPAIN, S.L.” es una empresa, no ajena a los impactos políticos y sociales de su entorno .La asunción de su responsabilidad, no sólo puede facilitar la solución de los problemas sociales, sino crear una mayor legitimidad al propio sistema empresarial.

La responsabilidad social se integra en 3 áreas:

- ✚ **Área económica –funcional:** Nuestra empresa por su actividad produce empleo, genera rentas y riqueza, y da formación a los trabajadores.
- ✚ **Área de calidad de vida:** Está relacionada con cómo nos relacionamos con los clientes, proveedores así como nuestro esfuerzo por preservar el medio ambiente.
- ✚ **Área de inversión social:** En este ámbito, bcp utiliza sus recursos financieros y humanos para resolver los problemas de la sociedad.

La ética en los negocios se refiere a fundamentos morales que caracterizan las relaciones de tipo externo, que nuestra empresa sostiene con: trabajadores, clientes, proveedores, competidores, poderes públicos, etc.

10.46.-La figura Ética

| Tipos | Descripción |
|-----------------------------------|---|
| Ética de empresa | Remuneraciones justas, participación, motivación, prácticas equitativas. |
| Ética de dirigentes y asalariados | Servicio al cliente, respeto a las personas, espíritu de equipo, relaciones jerárquicas leales. |

El código ético o carta ética, recoge el compromiso de **“HOSTING BUSINESS CANARIAS SPAIN, S.L.”**, hacia nuestros integrantes y también los compromisos de éstos hacia nuestra empresa. En nuestro caso, nuestros compromisos son:

- Principios de la política medioambiental.
- Código ético en el área de venta y alquiler de inmuebles.

10.47.-RSC y estrategia competitiva

La responsabilidad social corporativa, se relaciona con la diferenciación (persigue que nuestro servicio sea percibido como único en el mercado). La percepción de los productos o servicio de nuestra compañía, depende de las características del producto ó servicio, de la empresa y del propio mercado.

10.47.1 Efecto de la RSC sobre las fuentes de diferenciación

En primer lugar, la RSE no significa necesariamente realizar actividades diferentes a las propias de cada negocio. Dicho brevemente, la RSE no es filantropía empresarial. Es absurdo pensar que la RSE exige que las Organizaciones cambien su objeto social. De hecho, para la gran mayoría de negocios pequeños y medianos, la RSE no significa hacer nada sustancialmente distinto de lo que ya hacen. Se trata únicamente de hacerlo quizá con una actitud más consciente de su impacto, sobre las personas, sobre el medio, y de un modo que facilite su visibilidad.

En segundo lugar, es evidente que una pequeña Organización no tiene las necesidades de planificación y formalización que implica la gestión de una gran compañía. Pero es ficticio pensar que los negocios, sean del tamaño que sean, pueden quedar al margen de la evolución de las ciencias empresariales. Cada Organización adapta a su tamaño sus propias necesidades financieras, publicitarias, de control de calidad o de seguridad laboral, pero eso no implica prescindir por completo de alguno de estos aspectos que se han incorporado a la administración de Organizaciones en distintos momentos de la evolución de los

negocios. De igual modo, la gestión de la RSE no puede obviarse, sea cual sea el tamaño.

La RSE es también un factor de competitividad e innovación para las Organizaciones pequeñas y medianas. ^{99, 100, 103, 106, 111}

Para las pequeñas Organizaciones esto puede representar un pequeño esfuerzo (en cuanto a modificación de ciertos hábitos y en materia de comunicación), pero garantiza un retorno, e incrementa el valor intangible del negocio.

Para obtener más información sobre la RSE en las PYMES se puede consultar la página Web,

A lo largo de estos últimos años, la RSE ha adquirido una gran importancia en las Organizaciones, ya que se ha constituido como una herramienta de diferenciación en un mercado cada vez más competitivo. Por este motivo han surgido numerosas iniciativas, tanto a nivel mundial como europeo, relacionadas con la Responsabilidad Social Empresarial.

- Pacto Mundial de las Naciones Unidas (UNGC)
- Comisión Europea

El Pacto Mundial de las Naciones Unidas es una iniciativa de compromiso ético y de responsabilidad social destinada a que las **Organizaciones de todos los países** acojan como una parte integral de su estrategia y de sus operaciones **diez principios de conducta**.

La idea de un Pacto Mundial de las Naciones Unidas en materia de responsabilidad social de las Organizaciones fue lanzada por el Secretario General de la ONU, Kofi Annan ante el World Economic Forum en Davos, el 31 de Enero de 1999. A partir de este hito, el Pacto Mundial empieza a tomar forma a través de redes locales, que se constituyen como verdaderos puntos de trabajo.

Los diez principios se estructuran en cuatro pilares fundamentales

Los 10 Principios del Pacto Mundial: los diez principios del pacto mundial están basados en declaraciones y convenciones universales aplicados en cuatro áreas: Derechos humanos, Medio Ambiente, Estándares Laborales y Anticorrupción. ¹¹¹

Derechos Humanos

Principio 1: Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente, dentro de su ámbito de influencia

Principio 2: Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices de la vulneración de los derechos humanos

Estándares Laborales

Principio 3: Las empresas deben apoyar la libertad de Asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva

Principio 4: Las empresas deben apoyar a la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción

Principio 5: Las empresas deben apoyar la erradicación de trabajo infantil

Principio 6: Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación

Medio Ambiente

Principio 7: Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente

Principio 8: Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental

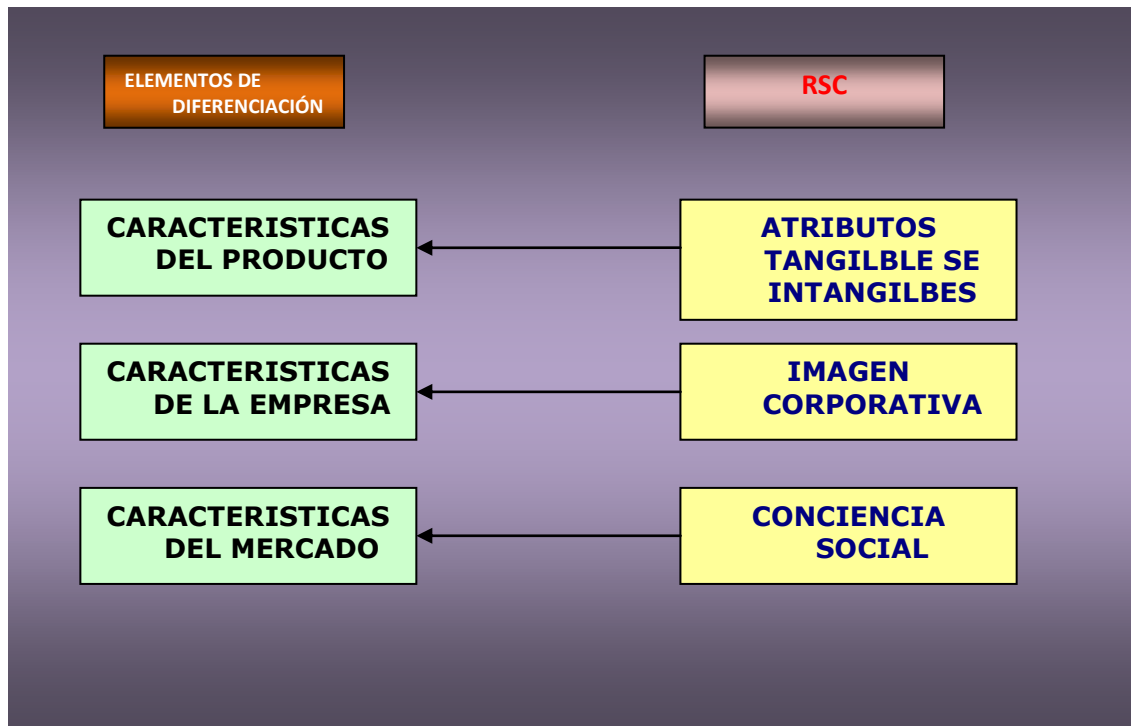
Principio 9: Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de tecnologías respetuosas con el medio ambiente

Anticorrupción

Principio 10: Las empresas den trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas incluidas: la extorsión y el soborno

En el caso de características del producto, los atributos intangibles, son el más importante ya que dotarán al servicio de una imagen diferenciada.

La clave de este tipo de actuación, está en la forma en que estas condiciones de compromiso social se darán a conocer el mercado, puesto que muchos de ellas no se detectan fácilmente. Y será ahí donde surgen la mayor dificultad. Nuestra empresa intentará conseguirlo con una serie de certificados que puedan ser utilizados como garantía del mercado.



Esquema Nº 20: Responsabilidad Social Corporativa

En cuanto a las características de nuestra empresa, pretendemos utilizar nuestro prestigio adquirido a lo largo del tiempo, nuestro estilo de efectuar las gestiones, el trato con los clientes, y los valores corporativos para crear una imagen que se pueda reconocer en nuestro servicio.

Además de las medidas iniciadas por la empresa, también nuestros grupos de interés crearán otra imagen que será reconocida.

10.47.2.-La calidad de la vida laboral

En la actualidad, si nuestra empresa consigue aprovechar al máximo las capacidades individuales de cada miembro de la organización y además se alcanzan sinergias positivas al combinar el esfuerzo de todos ellos, el éxito empresarial está garantizado.

- De ahí la importancia de calidad, relacionada con la satisfacción y bienestar de los integrantes. Para alcanzar dicho objetivo, **“HOSTING BUSINESS CANARIAS SPAIN, S.L.”**
- pretende desarrollar un modelo corporativo de calidad basado en:

- Calidad en el servicio al cliente externo.
- Calidad en el servicio al cliente interno (Cliente que ha efectuado la compra del inmueble).
- Calidad en la gestión de venta (promotor asegura el cumplimiento legal obligatorio en la construcción de las viviendas).
- Calidad en la gestión de alquileres.
- Como todo modelo que se implanta, debe de estar supervisado para poder comprobar el cumplimiento del mismo.

10.48.-Responsabilidad medioambiental de la empresa

En nuestro caso, la localización de nuestra empresa exige la existencia de un sistema de gestión medioambiental, ya que estamos situados en un parque de condiciones naturales únicas. Con este instrumento, pretendemos controlar el impacto que nuestros servicios provocan en el medio ambiente.

Nuestro SGM (sistema de gestión medioambiental) recoge las siguientes fases:

- *Revisión medioambiental inicial.* Beach Canarias Property está situado en una zona estratégica y que por nuestra actividad de gestión de venta y alquiler, apenas afecta al entorno natural.
- *Política medioambiental* (incluye nuestros principios frente al entorno). Dicha política es conocida internamente y se presenta formalmente a los agentes externos.
- *Desarrollo del SGM* (fijamos los objetivos y metas claras, concretas).
- *Revisión del SGM* (habrá que comprobar que se están cumpliendo lo establecido inicialmente).
- *Certificación del SGM* donde se reconoce que nuestra empresa mantiene un compromiso serio con el medio ambiente.

Para garantizar la transparencia, se adaptarán unos estándares: las **normas ISO y EMAS**.

Por lo tanto, la ejecución de nuestra actividad incide en las condiciones del medio ambiente nuestras líneas de actuación son:

- Fomento de buenas prácticas entre los empleados.
- Actividades de financiación de proyectos de medio ambiente para la mejora y conservación del mismo.

10.49.-Valoración

➤ **Objetos social**

El objeto social consiste en la prestación de un doble servicio. Por un lado se gestiona la venta de los chalets, etc, puesto a nuestra disposición a través de un promotor, y por otro lado, nosotros mismo planteamos la posibilidad de efectuar una gestión de alquiler. Claramente se observa que nuestros beneficios surgen de las grandes comisiones recibidas por el servicio dado.

➤ **Sociedad**

El tipo de sociedad constituida es una sociedad limitada, caracterizada porque cada socio participa en un porcentaje equitativo del 33%.

➤ **Calendario de ejecución**

El calendario de ejecución tiene como fecha de inicio de nuestra actividad en enero de 2007.

➤ **Cifra de negocios**

Nuestra cifra de negocios como se puede observar en el importe de los ingresos se va incrementando a lo largo del tiempo con lo cual es beneficioso para la empresa, pero sin olvidar que la falta de coste de aprovisionamiento genera resultados diferentes a lo que estamos acostumbrados.

➤ **Objetivos cualitativos**

En cuanto a nuestros objetivos cualitativos:

- Garantizar un año de alquiler renovable por la cantidad que capitalizada salga a un 7% de la inversión.
- Posicionarnos como líderes en el sector lo que nos permitiría llevar a cabo un crecimiento sostenible y la expansión de la empresa.
- Obtener una estima socia, ofreciendo un servicio de calidad.
- Mostrar una imagen sólida de empresa e irnos consolidando entre los inversores.
- Mantener una buena relación con los inversores y proveedores.

➤ **Clientes**

Nuestros clientes serán todos aquellos inversores nacionales e institucionales con un cierto poder adquisitivo.

En cuanto a la competencia en dicho sector, como tal no existe que se dedique a prestar estos servicios aunque si existen competidores parciales que prestan alguno de los servicios.

10.50.-ANEXO.

- **Currículo Vital Emprendedores**
- **REF(Régimen Económico y Fiscal)**
- **Calendario de Ejecución**
- **Subvenciones**
- **Planos de Localización**
- **Contrato**

Régimen económico y fiscal

El REF contiene una serie de incentivos fiscales relativos a la creación y desarrollo de la actividad empresarial, recogidos en la normativa española y autorizada por las instituciones de la Unión Europea:

1. Reserva para Inversiones en Canarias (RIC):

Permite una reducción de la base imponible del Impuesto sobre Sociedades hasta el 90% de los beneficios no distribuidos que se destinen a la adquisición de activos fijos nuevos o usados, suscripción de títulos valores o anotaciones en cuenta de la Deuda Pública canaria o suscripción de acciones o participaciones en el capital de sociedades que cuenten con un establecimiento permanente en Canarias.

También los sujetos pasivos del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas que determinen sus rendimientos netos mediante el método de estimación directa tendrán derecho a una deducción en la cuota íntegra por los rendimientos netos de explotación que se destinen a la RIC.

2. Deducción por Inversiones en el Impuesto sobre Sociedades:

Incentivo fiscal que opera minorando la cuota íntegra del Impuesto sobre Sociedades o del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas. Los porcentajes de deducción serán superiores en un 80% a los del régimen general, con un diferencial mínimo de 20 puntos porcentuales.

3. Bonificación por Producción de Bienes Corporales:

Bonificación en la cuota del Impuesto sobre Sociedades o del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas del 50%, derivados de la venta de bienes corporales producidos en el Archipiélago y propios de actividades agrícolas, ganaderas, industriales y pesqueras.

4. Registro Especial de Buques y Empresas Navieras:

Pueden inscribirse todas aquellas empresas navieras que tengan el centro efectivo de control de la explotación en la Comunidad Autónoma de Canarias o que cuente con un establecimiento permanente en la Comunidad. Los beneficios fiscales son entre otros: exención del Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales, bonificación del 90% en el Impuesto sobre Sociedades.

5. Ventajas Fiscales de la Imposición Indirecta Canaria:

1. Impuesto General Indirecto Canario (IGIC):

Es un impuesto indirecto, que grava el consumo final y sustituye al IVA comunitario en la imposición sobre el consumo. Ventajas adicionales: menor tipo de gravamen, un 5% general, aplicación de un tipo 0 a determinados productos o servicios, exención de los servicios de telecomunicaciones que se presten y por la adquisición de bienes de inversión por una sociedad domiciliada o con establecimiento permanente en Canarias.

2. Exención en el Impuesto sobre Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados (ITP y AJD):

Exención, bajo determinadas condiciones, en la constitución, ampliación de capital y en la adquisición de bienes y derechos.

10.51.-ZONAS FRANCAS

Además de las ventajas que ofrece cualquier zona franca, las empresas instaladas en las zonas francas de Canarias también podrán acogerse a los beneficios del REF.

Adicionalmente a la libre entrada de mercancías de países terceros, la principal ventaja de las zonas francas canarias es que las operaciones de perfeccionamiento activo no podrán limitarse por condiciones de tipo económico por no existir el requisito de no perjudicar a los productores de la UE.

🚩 ZONA ECONOMICA CANARIA

¿QUÉ ES LA ZEC?

La Zona Especial Canaria es un régimen de baja tributación, que se crea en el marco del Régimen Económico y Fiscal de Canarias con la finalidad de promover el desarrollo económico y social del archipiélago y diversificar su estructura productiva.

La Zona Especial Canaria fue autorizada por la Comisión Europea el mes de enero de 2000 y tiene inicialmente vigencia hasta el 31 de diciembre del año 2008, siendo prorrogable previa autorización de la Comisión Europea. La autorización de la inscripción en el Registro Oficial de Entidades ZEC (ROEZEC) tendrá como límite temporal inicial el 31 de diciembre del año 2006.

¿QUIÉNES PUEDEN INSTALARSE EN LA ZEC?

En general, todas aquellas entidades que pretendan desarrollar, una actividad industrial, comercial o de servicios, encuadradas dentro de un listado de actividades permitidas y que están descritas en el anexo del Real Decreto Ley 2/2000.

¿DÓNDE PUEDEN INSTALARSE LAS ENTIDADES ZEC?

La ZEC se extiende por todo el territorio canario con determinadas particularidades:

- Empresas cuyo objeto sea la realización de actividades de servicios, podrán establecerse en cualquier parte del territorio canario.
- Empresas cuyo objeto sea la producción, transformación, manipulación y comercialización de mercancías, su establecimiento quedará limitado a determinadas áreas específicas destinadas a tal efecto.

¿QUÉ REQUISITOS SON NECESARIOS PARA SER ENTIDAD ZEC?

- Ser una entidad de nueva creación con domicilio y sede de dirección efectiva en el ámbito geográfico de la ZEC.
- Al menos uno de los administradores deberá residir en Canarias

Realizar una inversión mínima de 100.000 Euros en activos fijos afectos a la actividad dentro de los dos primeros años desde el momento de su autorización.

Crear, al menos, 5 puestos de trabajo dentro de los 6 meses siguientes al momento de la autorización, y mantener este promedio durante los años que esté adscrita a la ZEC. Constituir su objeto social la realización, en el ámbito de la ZEC, de una de las actividades descritas en el anexo del Real Decreto Ley 2/2000. ¹¹¹

FISCALIDAD - IMPUESTO SOBRE SOCIEDADES

Las Entidades ZEC estarán sujetas al Impuesto sobre Sociedades vigente en España, a unos tipos impositivos reducidos que oscilan entre el 1 % y el 5 %, en función de:

- La creación neta de empleo.
- El momento de incorporación al Registro.
- Si la actividad es nueva o preexistente.
- Si la actividad está escasamente implantada en Canarias.

El tipo impositivo general aplicable en España es del 35%, siendo del 30% en el caso de las Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES).

Escala de gravamen

Para determinar el tipo de gravamen especial aplicable a la Entidad ZEC, el periodo de vigencia del régimen deberá dividirse en tres tramos, los cuales tendrán una duración variable en función del año en que la entidad haya sido autorizada.

Estos tipos impositivos se aplicarán sobre la parte de la base imponible derivada de las operaciones que se realicen material y efectivamente en el ámbito geográfico de la ZEC.

IMPUESTO SOBRE LA RENTA DE NO RESIDENTES, CONVENIOS DE DOBLE IMPOSICIÓN Y DIRECTIVA MATRIZ-FILIAL

Las Islas Canarias forman parte del territorio español y comunitario. En consecuencia:

- Las Entidades ZEC podrán acogerse a los Convenios para evitar la Doble Imposición suscritos por España.
- Las Entidades ZEC podrán acogerse a la Directiva Matriz
- Filial de la Unión Europea, de forma que los dividendos distribuidos por filiales entidades ZEC a sus sociedades matrices residentes en otro país de la UE, quedarán exentos de retención.
- Se exonera de tributación, retención de salida o withholding tax, a los intereses percibidos por residentes en la UE: los intereses y demás

rendimientos obtenidos por la cesión a entidades ZEC de capitales propios, así como las ganancias patrimoniales derivadas de bienes muebles, obtenidos sin mediación de establecimiento permanente, por residentes en otro estado miembro de la UE.

10.52.-IMPUESTO SOBRE TRANSMISIONES PATRIMONIALES Y ACTOS JURÍDICOS DOCUMENTADOS

Las Entidades ZEC estarán exentas de tributación por este impuesto en los siguientes casos:

- La adquisición de bienes y derechos destinados al desarrollo de la actividad de la Entidad ZEC en el ámbito geográfico de la ZEC.
- Las operaciones societarias realizadas por las Entidades ZEC, salvo su disolución.
- Los actos jurídicos documentados vinculados a las operaciones realizadas por dichas entidades en el ámbito geográfico de la ZEC.

10.53.-IMPUESTO GENERAL INDIRECTO CANARIO (IGIC)

El IGIC es el impuesto indirecto canario que grava el consumo final, sustituyendo al Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA) comunitario. La naturaleza del IGIC es similar a la del IVA, aunque con diferencias importantes, como la de unos tipos impositivos menores, siendo el tipo general del IGIC del 5%.

En el Régimen de la ZEC estarán exentas de tributación por el IGIC las entregas de bienes y prestaciones de servicios realizadas por las Entidades ZEC entre sí, así como las importaciones de bienes realizadas por las mismas.

✚ AYUDAS Y SUBVENCIONES

En Canarias existen numerosas ayudas y subvenciones que están estructuradas en diferentes áreas: comercio, consumo, cursos y formación, empleo, empresas, energía, estudios de investigación, industria, medioambiente, telecomunicaciones, transporte y turismo.

El cuadro de a continuación muestra de forma global las diferentes actividades subvencionables dentro de cada una de estas áreas:

| Tipo de subvención: | Origen y/o programa: | Actividades y áreas subvencionadas: | Máximos niveles de subvención: |
|-------------------------|--|---|---|
| SUBVENCIONES AL CAPITAL | Programa Europeo de Incentivos Regionales. | Creación, ampliación, modernización y traslado de empresas. | Hasta el 50% del total de la inversión subvencionable. |
| | GOBIERNO DE CANARIAS | Creación, ampliación, modernización y traslado de empresas, ahorro energético, importación productos básicos, transporte interinsular, calidad, energías alternativas, nuevas tecnologías, confección textil, comercio, promoción exterior, equipos informáticos, comunicaciones, turismo, agricultura y ganadería. | Hasta 40% - 60% dependiendo de la actividad empresarial desarrollada, número de puestos de trabajo creados e innovación tecnológica aplicada. |

Tabla Nº 55: Ayudas y Subvenciones

| | | | |
|----------------------------|--|---|---|
| FORMACIÓN | GOBIERNO DE CANARIAS | Formación para desempleados y empleados. | 100% de los gastos elegibles por medio de entidades homologadas. |
| EMPLEO | GOBIERNO DE CANARIAS | Doctores, reorganización del tiempo de trabajo, desempleados discapacitados, hostelería, turismo, construcción, colectivos con especiales dificultades de inserción, sustitución de horas extraordinarias, autónomos y contratación indefinida. | Entre 2.404 € y 6000 € por contratación. Bonificación de la cuota de la Seguridad Social entre un 20% y un 90% el 1 ^{er} año y entre un 20% y un 85% el segundo año. |
| INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO | PROFIT, Programa de Fomento de la Investigación Técnica. | Investigación y desarrollo: industrial, desarrollo precompetitivo, demostración tecnológica, programas internacionales e investigación aplicada. | Hasta un 50% de la inversión y gastos subvencionables. |

10.54.-DINÁMICA DE LAS EXPECTATIVAS

La rica y variada **vegetación** de las islas y la belleza de sus paisajes constituyen los principales atractivos de Canarias, que la convierten no sólo en el destino **turístico** favorito de los ciudadanos de la Unión Europea, sino en un entorno de lujo para sus residentes puesto que permite combinar a la perfección la actividad empresarial con las mejores opciones para el ocio y el descanso.

10.54.1.-RESUMEN DE BENEFICIO REPORTADO PARA LA EMPRESA EN UN AÑO

Se realizarán dos funciones principales:

- **La primera de ellas**, consiste en vender chalets adosados, pareados, pisos y apartamentos adosados a inversores nacionales con el objetivo de sacar una comisión por la venta.
- **La segunda** consistiría en el arrendamiento de esas viviendas por nuestra parte o mediante touroperadores, lo que le daría una rentabilidad a los inversores.

La rentabilidad es ofrecida a corto plazo a los inversores (entre el 5-7%), garantizamos un año de alquiler renovable, por la cantidad que capitalizada salga un 7 % de la inversión. El mercado al que va dirigido es a inversores nacionales e internacionales. Según un estudio de mercado, la idea de negocio no posee competidores que se dediquen ellos mismos a las dos actividades. De tal forma que consideramos la existencia de competidores parciales.

Control: mediante una verificación constante de las condiciones contractuales con nuestros clientes. Resaltar por otra parte, que la ventaja competitiva de nuestra empresa, proviene no sólo del **know-how**, de la aplicación de las tecnologías, de las subcontratación de agencias como elemento innovador, lo que hace posible una diferenciación producto/servicio, sino también de la inexistencia de competidores en ese ámbito lo que nos deja en una situación de liderazgo. ^{60, 62, 79, 80, 116}

La elección de Canarias, para localizar nuestro proyecto radicó principalmente en una serie de razones dadas tanto en su entorno específico como general. Realizando un análisis de la situación de la zona geográfica donde vamos a implantar el negocio hemos primero de determinar un análisis FODA y que se traduce en evaluar las oportunidades y amenazas de nuestro negocio utilizaremos el perfil estratégico del entorno. ^{80, 81, 111, 116}

| | Tasas medias de crecimiento anual en el período 2000-2006. | |
|---|--|--------------|
| | SIN PROGRAMA | CON PROGRAMA |
| Efectos sobre la renta | 2,9 | 3,3 |
| Efectos sobre la inversión privada | 5,0 | 5,8 |
| Efectos sobre el stock de capital | 4,7 | 5,1 |
| Efectos sobre el empleo | 1,8 | 2,1 |
| Efectos sobre la productividad aparente del trabajo | 1,1 | 1,2 |
| Efectos sobre la relación capital-trabajo | 2,9 | 3,0 |
| Efectos sobre el capital público | 5,0 | 6,1 |
| Efectos sobre el capital público social | 6,0 | 6,9 |
| Efectos sobre el stock de capital humano | 1,2 | 1,6 |

Fuente: Evaluación ex - ante del PO FSE de Canarias, 2007-2013

Tabla Nº 56: Tendencias de Crecimiento anual de la C.A. Canarias

En gran medida este impacto positivo tendrá continuidad en el periodo de Programación 2007-2013, impulsando las experiencias positivas derivadas del anterior período y abordando las debilidades que persisten en el sistema socioeconómico de las Islas Canarias. La Tabla 48 pone de manifiesto como las recomendaciones realizadas en el informe de Actualización de la Evaluación Intermedia del POI de Canarias, 2000-2006, derivadas del análisis detallado de las actuaciones desarrolladas a lo largo de los años 2000-2005, han constituido un referente fundamental en la definición de las estrategias para el actual PO.

10.54.2.-EL TURISMO COMO OPORTUNIDAD DE DESARROLLO DE CANARIAS

Turismo La crisis del sector turístico dispara la morosidad en Canarias y Baleares. La crisis turística que viven los archipiélagos comienza a notarse en la morosidad de las empresas de la zona, gran parte de las ligadas a la hostelería y a los servicios en general.^{79, 80}

Los últimos datos del Instituto Nacional de Estadística (INE), referidos a junio, así lo ponen de manifiesto. Aunque Madrid y Cataluña han sido las comunidades con mayor número de efectos impagados en el mes (135.560 y 77.075, respectivamente), en términos relativos son las empresas afincadas en las islas en donde más se está notando el impago. Así, Canarias y Baleares cuentan ahora con la mayor proporción de efectos comerciales impagados sobre vencidos.⁷⁹

Los datos de Eurostat disponibles, muestran un crecimiento de la población del 0,82% en la Unión Europea de 25 países para el Período 2000-2003, frente al 4,03% y el 8,61 en Canarias

Concretamente, un 5,8% y un 4,5%, respectivamente, lejos de otras regiones como País Vasco y Navarra, donde apenas alcanzaron en junio el 2,8% del total. La media nacional se sitúa en el 3,6%, y el importe medio impagado, en 1.434 euros y el menor turismo está afectando sobremanera a las islas, sobre todo a Baleares en donde la mayor morosidad ya se notó en mayo, por los mayores apuros de los tour operadores para hacer frente a sus pagos y, afirma a Cinco Días Miguel Ángel Bustillo, de la Asociación Comunitaria de Arbitraje y Mediación (Acam).

En junio, las empresas de los dos archipiélagos acumularon impagos por 27,6 millones de euros, un 7,8% más que en el mismo mes de 2003, mientras que, por el contrario, la tendencia ha sido de mejora en el resto de España.

Pero si junio ha sido un mal mes para la morosidad en las islas, peor pueden ser los dos meses centrales del verano, en donde tradicionalmente aumentan los problemas de cobros para las empresas. Sólo en julio y agosto del año pasado quedaron pendientes en toda España 902.738 efectos comerciales, lo que supuso 1.324 millones de euros sin cobrar. Algo similar se espera este año. Aún no hay datos. En estos meses estivales las empresas hacen un esfuerzo importante al tener que afrontar el IVA, el IRPF y la paga extra de la plantilla. Además, en Agosto, los ingresos por facturación decrecen considerablemente. Todo ello hace que se vayan acumulando los pagos y se lleguen a retrasar a septiembre y octubre, para dar un respiro a la tesorería, y que sean estos meses, los que tradicionalmente registran los mayores índices de morosidad. Noticias relacionadas 12/08/2004. [79](#), [80](#), [82](#), [116](#)

- Las agencias británicas, en alerta por los avisos de atentados 12/08/2004 Turismo y morosidad. Los peores resultados de los touroperadores están contaminando al resto de sectores. No obstante, la morosidad varía también según otros factores como la rapidez en la gestión del cobro. Una rápida gestión de la deuda en el primer mes puede recuperar el 81% del total que se debe. Si no se ha logrado cobrar en un año, es muy posible que sólo se resuelva en un 12,7% del total, según Acam.

La implantación de la nueva Ley de Arbitraje, que entró en vigor en marzo, ofrece también mayores garantías de cobro. Bustillos piensa que la generalización del sistema arbitral (resolución extrajudicial de conflictos) y supondría reducir la deuda en un 50%, en Baleares o en el resto de España. Este porcentaje no es nada desdeñable, dado que el volumen de impagos alcanza cifras impresionantes.

La morosidad empresarial acumulada en el año en España alcanzaba ya a finales de junio los 3.900 millones de euros, equivalente a más de medio punto de PIB. Y lo que es peor, lleva a muchas empresas a la quiebra. Según Intrum Justitia (compañía europea especializada en el tratamiento y gestión de cuentas a cobrar),

la demora en los pagos provoca graves problemas de liquidez, amenazando la existencia de un 5% de las pymes españolas.

El nuevo proyecto de ley de morosidad de las operaciones comerciales, aprobado por el Gobierno hace un mes y medio, pretende reducirla. La norma fija de 30 a 60 días el plazo máximo de pago. Sin embargo, prorroga hasta el año 2007 la entrada en vigor del texto para productos

10.55.- ANTECEDENTES

Al inicio de esta Administración se procuró tecnificar al máximo la gestión del Ministerio de Turismo tanto en lo concerniente a la labor sustantiva como de apoyo.

De esta manera se buscó paliar el déficit presupuestal existente y las falencias de financiación en los rubros destinados a la promoción turística. A comienzos de marzo, los rubros presupuestales del año 2000, excluido el Rubro 0 (Retribuciones personales) ya habían sido afectados en alrededor del 40%. Esta situación fue provocada básicamente por la falta de créditos destinados a la promoción para el año 1999, razón por la cual se utilizaron créditos del año 2000 para saldar deudas originadas en la publicidad de la temporada 2000, incurridos en los últimos meses de 1999.

Con un estricto control de los gastos (que implicó reducir con relación al año 1999 en alrededor del 25% los gastos de funcionamiento básicos) se logró llegar al fin del ejercicio con una situación equilibrada y sin necesidad de comprometer créditos del año 2001 para gastos incurridos en el 2000

A.-NEGOCIOS

La situación estratégica de Canarias, en medio del Atlántico y a caballo entre tres continentes, la convirtió desde el pasado en un lugar de paso y, por ende, en sitio privilegiado como plataforma de acogida de compañías con negocios intercontinentales. Esta condición natural se vio beneficiada con políticas compensadoras de la condición insular y la lejanía geográfica desde el siglo XVI, tras su incorporación a la Corona de Castilla. Estos derechos se tradujeron en el siglo XIX en un sistema librecambista, con los denominados Puertos Francos.

La fórmula continuó evolucionando hasta que en 1972 se plasmó en la Ley del Régimen Económico y Fiscal de Canarias (REF), una serie de medidas específicas para promover el desarrollo económico y social de las Islas.

La llegada de la democracia a España y su incorporación a la Comunidad Europea (CE) exigió una actualización del REF, que llegaría en 1991. Tres años después, en 1994, experimentó una modificación para incorporar medidas especiales en imposición directa y la Zona Especial Canaria (ZEC), un régimen de baja tributación pensado para convertir Canarias en un lugar atractivo para el establecimiento de grandes empresas. Otro instrumento creado por la CE en 1992,

la Zona Franca, área acotada donde se puede almacenar, transformar o distribuir mercancías sin aplicarles impuestos, ayuda a hacer de Canarias un espacio atractivo para los negocios.

B.-SECTOR SERVICIOS

.-Turismo:

Alojamiento turístico en establecimientos hoteleros: Durante el año 2003 el 65% de los turistas que llegaron a España procedentes del extranjero recurrieron al alojamiento hotelero – hoteles y similares, y complejos turísticos-, un total de 34 millones de turistas, prácticamente la misma cifra que el año anterior (+0,2%). El 35% restante, 18,4 millones de turistas, una cifra también muy similar a la del año anterior (+0,4%), optó por otro tipo de alojamiento al margen de los establecimientos.

C.-Encuesta de Ocupación Hotelera (EOH):

El concepto “otro tipo de alojamiento” engloba una amplia variedad de alojamientos, tanto colectivos como privados: la vivienda gratuita (en propiedad o de familiares y amigos) a la que recurrió el año pasado el 20% de los turistas extranjeros con destino a España, la vivienda alquilada utilizada por el 9% de los turistas (contratada bien a través de una agencia o directamente con el dueño) y otro tipo de alojamientos que conjuntamente concentran el 6% restante y entre los que se encuentran los campings y caravanas, las casas rurales, campos de trabajo transportes públicos.

Una de las principales características que presentan los turistas que se alojan en establecimientos distintos de los hoteleros son las mayores estancias medias asociadas a los mismos. Mientras en el caso de los turistas alojados en hoteles la estancia media en el 2003 fue de 8 días, la estancia media de aquellos turistas alojados en otro tipo de alojamientos es de 15 días. Dentro de esta oferta no hotelera las mayores estancias medias las registran quienes optan por las viviendas alquiladas directamente (27 días), los campos de trabajo (23 días), y las viviendas en propiedad (19 días).

D.-ALOJAMIENTO EXTRAHOTELEROS

La utilización de alojamientos extrahoteleros por parte de los turistas extranjeros que llegan a España se encuentra presente en todos los destinos nacionales aunque con muy distinta intensidad. Tal y como se observa en el mapa hay tres Comunidades Autónomas (Canarias, Baleares y Madrid), en las que los turistas que se alojan en este otro tipo de alojamientos no superan el 35% del total de extranjeros que reciben (especialmente significativo es el caso de Canarias en

donde los turistas que no se alojan en hoteles y complejos turísticos apenas representan el 15% del total). Por otro lado, hay un conjunto amplio de Comunidades en las que el número de turistas que utilizan alojamientos extrahoteleros superan el 50% de los turistas que reciben; entre ellas estarían prácticamente todas las Comunidades de la Cornisa Cantábrica -con la excepción del País Vasco- Aragón y el levante español, con la Comunidad Valenciana y Murcia como máximos representantes.^{79, 80, 81, 82}

.-Actividades Realizadas por los turistas en Canarias: En todas las comunidades se registra un alto porcentaje de turistas que declaran haber realizado compras, pero es en Canarias, Baleares y Andalucía donde es mayor el volumen de turistas que hicieron compras en sus estancias en España (95%, 93% y 86% del total de sus turistas anuales). Por nacionalidades, son los británicos y los alemanes los que en mayor proporción declararon en 2003 haber realizado compras (89,5% en ambos casos).

.-Pasajeros que llegaron en una línea aérea: Canarias con 1,5 millones de pasajeros, el 14% del total nacional, fue el cuarto destino en España de los pasajeros que volaron con CBC's a lo largo del año 2003, que en este caso provienen de Alemania (37%), Reino Unido (23%) y en menor medida de Holanda (12%). Como principal destino turístico nacional, queda al margen de este fenómeno no sólo en cuanto al poco peso que supone sobre los pasajeros recibidos en España a través de CBC's, sino por los descensos que viene experimentando respecto a dichos pasajeros, de un 4,1% en el año 2003.

CAPÍTULO XI: Herramientas para mejorar la gestión del diseño en Pymes

11.1. ESTUDIOS DE MERCADO EN EL SECTOR INMOBILIARIO

La definición más simple para explicar lo que es un estudio de mercado, la podríamos resumir que se trata de: **recopilar, elaborar y analizar** la información obtenida de forma sistemática de nuestro mercado objetivo, para posteriormente estar en disposición de tomar decisiones dentro de las acciones de Marketing.

Con esta información, debidamente contrastada, nos permitirá determinar los parámetros necesarios para establecer las distintas políticas, planes, objetivos de venta etc., mas ajustados a nuestras políticas de inversiones y ganancias como empresa promotora. Es evidente que cada empresa deberá determinar el nivel de servicio que quiere ofrecer, en nuestro caso el número de unidades inmobiliarias a vender, que configurarán la base de nuestra promoción.^{111, 112, 121}

En esta fase preliminar, deberemos realizar una investigación de carácter exploratorio para determinar cuál es realmente nuestro público objetivo (motivaciones, actitudes, gustos, preferencias, etc.). Estas acciones de investigación cualitativa incluyen la localización del solar y su ubicación geográfica.

Los compradores urbanos, pueden de alguna manera representar a las clases de una determinada colectividad—nivel social alto, medio o bajo--, pero los resultados obtenidos difícilmente podrán extrapolarse a las motivaciones de un comprador de costa o de sierra, el nivel de oferta.

Por ello deberemos complementar estas informaciones iniciales con el análisis de otros aspectos de la investigación que puedan ser cuantificados y medidos, como pueden ser: la demanda de viviendas en el segmento de mercado estudiado, la actividad edificatoria en la zona objeto de nuestra investigación, tipos de viviendas que se construyen, los precios de venta de estas unidades inmobiliarias, cómo evolucionan las ventas en la distintas promociones en marcha, calidad de la recepción e información a los compradores, etc.

Localizaremos las promociones que actualmente existen en la zona y determinaremos el tipo de edificación (pisos o chalets), el tipo (libre o VPO), el sistema de venta (venta directa o externalizada) y los sistemas de financiación.

11.2.-ESTUDIO DE LAS VIVIENDAS PLURIFAMILIARES

Dentro del área de nuestro estudio cuantificaremos las distintas promociones con indicador externo de venta y donde se concentre principalmente la actividad edificatoria y el número de viviendas en venta.

Estudiaremos el programa de tipos de viviendas ofertadas: número de viviendas, número de dormitorios (1-2-3-4 o más) y el porcentaje que representa en cada una de las promociones estudiadas, definiendo la tipología dominante (por ejemplo: vivienda de tres dormitorios).

También es interesante conocer el número de viviendas medio por promoción, con lo cual podremos identificar el tamaño máximo y mínimo observada en la zona.

Después de estos datos iniciales, analizaremos en profundidad:

- Las distintas promociones que ofrecen viviendas de 1-2-3 y 4 dormitorios o incluso más.
- Superficie media total, máxima y mínima, en metros cuadrados.
- Superficies medias por zonas, en m².
- Superficie por número de dormitorios, en m².
- Superficies medias por zonas y n^o de dormitorios, en m².

- Dotación de baños predominantes por zonas (1 baño, 2 baños, 1 baño + aseo o 2 baños + aseo, etc.).
- Debemos analizar otras dotaciones exteriores y su frecuencia según el número de promociones en la zona, como: jardines, piscina, zonas deportivas, parque infantil, seguridad física, video-portero, antena parabólica, etc. y entre las interiores: equipación de cocina, preinstalación de aire acondicionado o instalación de AA, etc.

Se tendrán en cuenta para este análisis que cuando hablemos de los términos como:

“**cocina amueblada**”, se refieran a aquellas promociones que cuenten como mínimo con muebles altos y bajos.

“**seguridad**”, aquellas promociones que cuenten con medios de seguridad activa o pasiva a nivel comunitario (exceptuando las instalaciones individuales)

“**zona deportiva**”, aquellas promociones que cuenten con instalaciones exteriores (tenis, padel, etc.) o interiores (sauna, gimnasio, etc.)

11.3.-ANALISIS DE LOS PRECIOS

En cada promoción estudiada se detectara:

- Los precios máximos y mínimos y la repercusión €/m².
- Precios medios por zonas (€/m²), así como su evolución durante los tres últimos años. Precio medio por tipología de dormitorios, determinando precios absolutos (€ total) y precios relativos (€/m²).
- Estos últimos datos, pero referidos a los precios medios por zona (€ totales)
- Precio de las plazas de garaje por zona, y luego por promoción y la variación en más o menos, respecto de unas a otras.

Si el sistema de oferta incluye simultáneamente garaje + trastero, analizar cómo se produce en cada promoción (plaza de garaje y trastero incluido, plaza de garaje incluido, trastero incluido o nada incluido):

- ✓ Porcentaje de promociones por zona que ofertan la plaza de garaje y/o trastero incluidos en el precio total de la vivienda.

11.4.-ANALISIS DE LA COMERCIALIZACION

Sabiendo de antemano las viviendas en venta inicialmente detectadas, el número de viviendas vendidas y el número de viviendas pendientes de vender o que están iniciadas recientemente su venta, estaremos en disposición de conocer por zonas y promociones los siguientes datos:

- ✓ El porcentaje de escasez de oferta y/o buena comercialización.
- ✓ Si el mercado está equilibrado (%)

- ✓ El exceso de oferta y/o regular comercialización (%)
- ✓ Donde se sitúa la oferta más reciente y la más antigua de la zona.

Con este análisis podremos identificar las topologías de viviendas (1d-2d-3d-y4d) aun por vender, y comparando las viviendas iniciales con el stock actual, nos indicara la tendencia mayor de compra y reoferta por número de dormitorios (por ejemplo 3d), la oferta más reciente (por ejemplo 4d), y la oferta más antigua (1d), quizás por tener menos aceptación.

11.5.-EVOLUCION DE LAS VENTAS

Dicha evolución podremos expresarla de las siguientes maneras:

- Ventas/mes zona, en %.
- Ventas/mes promoción, en %.
- Ventas/mes/promoción: nos indicara el porcentaje del ritmo de ventas mensuales, es decir, las viviendas vendidas con respecto al total de la promoción. Aquí hay que tener en cuenta el tamaño de la promoción. En los anteriores puntos no se tendrá en cuenta dicho tamaño.
- Duración de las ventas en meses: a un ritmo de ventas mes uniforme la promoción competa tardara en venderse determinados meses. Esta cifra extrapolada al dato actual nos diría razonadamente cuanto tiempo (en meses) durara la comercialización.

11.6.-PROTAGONISTAS DE LA COMERCIALIZACION

En este apartado del estudio detectaremos los recursos comerciales con que cuentan las Promotoras que actúan en nuestra futura zona de acción y su índice de colaboración o participación en cada promoción.

- Contratación de los servicios comerciales con una Agencia Inmobiliaria.
- Información en obra(piso piloto)
- Vallas exteriores o indicativos direccionales.
- Documentación comercial (cuaderno de venta, folletos etc.)
- Maqueta/video/CD/Tridimensional/Internet.
- Todo ello también referido a zonas de venta, para disponer de una información global y finalista.

11.7.-FINANCIACION DE LA COMPRA

Con la vista a las distintas promociones, susceptibles de ser estudiadas, podremos conocer finalmente las empresas que facilitan financiación a sus clientes, así como los desembolsos iniciales que son necesarios y los apoyos hipotecarios de las distintas entidades de financiación que operan en la zona y el coste de los mismos,

plazo de amortización etc. Este estudio de mercado puede ser extensible a otro tipo de unidades inmobiliarias, como **viviendas unifamiliares, adosadas, pareadas**.

11.7.1.-INICIATIVAS

En los últimos años se ha producido un impresionante proceso de cambios. El gran enemigo a derrotar es uno mismo y la resistencia al cambio. Las cosas hay que hacerlas. A menudo los que postergan cambian su rumbo en virtud de suposiciones imaginarias. Pero no lo es todo. Hay que vencer a enemigos poderosos. Veamos.

A.-INACCION

Para algunas personas, la incertidumbre, la crisis, el temor al fracaso provoca una parálisis casi absoluta. Dejan de tratar de hacer cualquier cosa que pueda llevarles al fracaso. El presidente Harry S. Truman dijo: «El peor peligro que podemos enfrentar es el de paralizarnos por las dudas y temores.

La gente cuyo miedo los paraliza renuncia a toda esperanza de salir adelante. Comience por tomar conciencia de que factores le motiva a hacer lo que hace y cuales le alejan de lo que quiere.

Una historia que grafica la inacción es la siguiente: un hombre trabajador pero sin demasiada fortuna en la vida, muy religioso, rezaba cada día para pedirle a Dios que le ayudara a “ganar el premio mayor de la lotería para poder enviar a sus hijos a un buen colegio”. Repetía las suplicas año tras año hasta que un día “una luz muy poderosa lo cegó y una voz celestial le dijo: "puedo concederte ese deseo, pero antes, hazme tú un favor: compra, por lo menos, un billete de lotería”

Esa inacción o flojedad en tomar decisión es el peor lastre frente a un futuro caracterizado por la rapidez, profundidad y volatilidad del cambio.

B.-INDECISION

Otras personas mantienen la esperanza de superar los fracasos pero nunca se deciden a hacerlo. Alguien llamo a la indecisión el abono que hace crecer las dificultades. Como dijo el presidente John F. Kennedy: «Todo plan de acción tiene sus riesgos y su costo, pero no tienen punto de comparación con los riesgos y costos de una cómoda inacción». La indecisión es un precio demasiado alto a pagar por temor al fracaso.

C.-DEBILIDADES

Frente a un mundo en cambio, usted debe saber cuales son sus tres más importantes fortalezas y debilidades. Si son las mismas hoy que hace cuatro años, usted tiene motivos para preocuparse.

Mucha gente tiene una conciencia de PUEDO, pero no son capaces de empezar. Tienen innumerables razones por las que seria mejor empezar en una fecha posterior. Empezar es una tarea que requiere más esfuerzo que continuarla una vez que está en marcha.

D.-INNOVACION

No basta con pensar cosas nuevas, hay que hacer cosas nuevas. Necesita INNOVAR para salir de donde está y llegar a donde desea estar. En un entorno hipercompetitivo necesita innovar. Es una de las maneras de sostener su participación en el mercado.

La INNOVACIÓN, es mucho más que nuevos productos. Es Identificar Nuevos Mercados es Innovar. Es Producir Nuevos Canales de Distribución. Es Mejorar y Producir Nuevos Servicios. Es Desarrollar Nuevas Tecnologías. Es Generar Nuevos Negocios.

E.-INCERTIDUMBRE

El cambio trae turbulencias e incertidumbres, y puede ser positivo o negativo según la actitud que se adopte frente a él. Usted tiene herramientas poderosas para desarrollar.

La primera es la responsabilidad que tiene consigo mismo. Responsabilidad quiere decir, habilidad que tiene de responderse. ¿Cuánto conocimiento tiene usted? ¿Cuánto valen esos conocimientos? ¿Cuánto ha pagado usted por adquirir esos conocimientos?

F.-POSTERGACIONES

Evitar las postergaciones. De acuerdo con el diccionario, postergar significa "aplazar una acción, demorar, posponer hasta otro día u otro momento".

Tenemos que estar conscientes de que vivimos en un mundo en el que constantemente se están tomando decisiones y hay que tomarlas de acuerdo con nuestra visión.

G.-CONTINUIDAD

Continuidad no significa más de lo mismo, sino continuidad en el cambio. Continuidad en la esperanza. Sin continuidad el esfuerzo no conduce a nada. El camino hacia la competitividad no es una carrera de cien metros, es una maratón, es una larga carrera y exige destreza y trabajo constante en todas las áreas de su vida y de la empresa.

H.-CLARIDAD

Puede enfocarse en lo que tiene o lamentarse por lo que no tiene. Es fundamental saber que aquello en lo que se enfoca juega un gran papel en lo que puede conseguir en la vida. Fijarse una meta clara y nítidamente significa comenzar un camino con una clara comprensión de adonde quiere llegar. Es hacer algo con plena conciencia. Significa no sólo saber donde está, de donde parte si no a donde se dirige y por donde ha de pasar para no extraviarse.

I.-CAPACITACION

Son las destrezas, tecnologías y actitudes de una persona, de una empresa o de un país que basa su éxito en habilidades diferentes a las de sus competidores. Estas capacidades marcan la ventaja competitiva.

Internet y las comunicaciones permiten que las personas estén mas informadas y puedan producir cambios en sus criterios, en sus valores y en sus actitudes. Ahora tenemos conciencia de la importancia de la capacitación y del aprendizaje.

Tener mucho conocimiento no garantiza el éxito de una empresa o de una persona. Para desarrollarnos y ser más competitivos es mucho más importante el poder entender, aplicar y utilizar efectivamente la información de la cual disponemos.

A menudo, muchos negocios construyen su estrategia de marketing alrededor de una marca particular. Desde mi punto de vista, en la era digital, la superioridad es cuestión de habilidad y no de antigüedad (que permitió la fama de una marca). Se trata de que las personas perciban que usted es el mejor, el líder en su categoría. Es muy poderoso que ellos PERCIBAN que usted es el primero, el único, "diferente". La verdad quizás es que lo que usted ofrece es igual que lo que ofrecen sus competidores.

Lo que importa es como lo percibe su público. La verdad percibida es definitivamente más poderosa que la verdad en sí misma. Así que trabaje para posicionarse en la mente de su público como el mejor.

"Ellos deben ser los más buenos porque son los líderes". Las personas tienen la tendencia natural para gravitar hacia el líder de una categoría dada y automáticamente concluir que el líder es de hecho el mejor.

En este momento usted se debe preguntar **¿Cómo se logra esto?**

Usted no necesita el permiso de nadie para ser exitoso. Muchas empresas con un producto excelente y de alta calidad no logran diferenciarse, crear una "percepción" de ser el mejor y quedan ahogados en una categoría conocida.

Todos sabemos quién es el primero en alguna categoría u otra, pero raramente las personas recuerdan quien es segundo o tercero.

Aquí cabe tener en cuenta que Nadie cuida, Nadie cuida si usted es de los más buenos. Nadie!. Incluso cuando las personas dicen que ellos han escogido un producto bueno, ellos sólo piensan que lo que ellos hacen y hacen negocios con esa empresa por sus razones particulares (probablemente a nivel subconsciente).

Los clientes no se quedarán con esa empresa por largo tiempo ya que ellos saltarán rápidamente al próximo "el mejor", "lo único" "lo exclusivo" que se le presente. Las personas quieren lo más nuevo, lo último, lo más rápido, etc. Quieren el producto principal, quieren lo mejor. Y cuando digo "lo mejor" no necesariamente quiere decir "lo mejor", sino lo que las personas PERCIBEN como que es "lo mejor".

¿Qué hace usted para producir este efecto? Si en ninguna de las categorías conocidas usted puede ser el primero, cree su propia categoría. Creando su propia categoría darán un gran paso porque es muy difícil que le copien.

Si por ejemplo usted se dedica a organizar "viajes" puede especializarse en "viajes de negocios" o ser "el primero en servir de puente para viajes comerciales de banqueros, financistas y agentes de bolsa" o "el primer agente de viaje para el inversor inteligente".

NO BASTA CON QUE USTED SEA DE LOS BUENOS EN SU SECTOR, TIENE QUE SER EL PRIMERO.

¿Tiene usted una tarjeta de visita de discurso? Se trata de que una tarjeta comercial que incluya 1 o 2 frases (30 palabras o menos) que declare eficazmente quién es usted y que es lo que hace.

Se trata de "pegar" su nombre en la mente de las personas. "Usted nunca tiene una segunda oportunidad de dejar una primera impresión". Esta declaración no sólo es verdad sino que también se aplica a la cosa más simple, como los nombres.

El Truco. No se trata de persuadir a un cliente potencial a hacer negocio con usted en este momento. El truco es fijar su nombre, en todo momento, en la conciencia de su prospecto. ^{111, 116, 121}

Cuando usted se presente a otros, use su único nombre, su única categoría y los beneficios que proporciona. No basta con decir "Hola, mi nombre de Alberto García y hago el trabajo de consultor en Marketing On Line". En mi caso digo "Mi nombre es Luis José Vinante, trabajo para producir una explosión de nuevos emprendedores y emprendedoras en los países de habla hispana, también ayudo a convertir los negocios en imanes poderosos". (A propósito siempre hay que probar nuevos mensajes cortos y cuando encuentre uno que de resultados manténgalo bastante tiempo).

Sus palabras de presentación, su tarjeta "discurso", su presencia y su sonrisa harán "pegar" su nombre en la mente de las personas que son su público objetivo. Esas personas le recordarán al necesitar lo que usted tiene que ofrecer, se lo referirán a otros cuando la oportunidad se presente.

Otros ejemplos: "me especializo en redes de áreas locales y anchas" reemplácelo por: "ayudo a las empresas a dar solución y eliminar los dolores de cabeza que produce redes de computadoras", "llevo contabilidades" reemplácelo por "ayudo a recortar a la mitad los gastos de una empresa en tiempo, esfuerzo dinero simplificando sus sistemas de contabilidad". ¿Ve usted la diferencia?

11.7.2.-LOS ANÁLISIS PARA EL INVERSOR

Para que un inversor cuente con este tipo de servicios, tendrá que salvar un obstáculo inicial. Actualmente, disponen de servicios de información de análisis fundamental, realizados con cierta periodicidad, por la mayoría de las Sociedades y Agencias de Valores y Bolsa.

Sin embargo es aconsejable que estos análisis no estén en cierta medida influenciados por determinado "intereses". La Sociedad o Agencia que los aporte, deberá ser lo suficientemente imparcial e independiente para tener confianza en estos trabajos.

El segundo obstáculo para el inversor es el conseguir aquel consejo que le ayude a encontrar el momento oportuno para realizar sus inversiones.

Nunca se sabe el punto donde termina la inversión y comienza la especulación, es un término relativo. Las decisiones de inversión, deben ser a largo plazo orientadas a valores que pueden soportar unas crisis económicas y dentro de sectores como eléctricos, autopistas y alimentación. En el resto de los sectores, solamente valores puntuales.

Un buen inversor, siempre observa, piensa despacio y actúa rápidamente para realizar sus inversiones. La grandeza del mercado financiero es que cuando se pierde la oportunidad de una buena inversión, siempre llega otra.

CONSEJOS PRÁCTICOS

Si el inversor ha conseguido salvar los obstáculos iniciales que hemos planteado, deberá de todas formas seguir estos consejos:

- Como en todas las profesiones hay analistas malos, regulares y buenos. Deberá localizar a estos últimos; la mejor forma, es realizar un seguimiento de su trabajo antes de basarse en él para invertir.
- Acostúmbrese a que, hasta el mejor se equivoca alguna vez. Nunca desconfíe por este motivo. Vivirá más relajado.
- Nunca aspire a hacerse rico, ya es suficiente con que gane dinero.
- Nunca deje de seguir sus inversiones. El mejor observador de este asunto al igual que en el de su salud, es usted, aunque luego la prevención y el tratamiento lo lleven los profesionales.
- Por último, recuerde que la seguridad absoluta es una utopía, no solo para las inversiones, sino para todas las facetas de la vida. Aprenda a vivir con ello.

En España, es verdaderamente alarmante la carencia que existe de buenos analistas técnicos. Son pocas las sociedades que dispone de estos profesionales, dándose el caso de llegar a realizar cuantiosa inversiones en equipos informáticos para esta labor y tenerlos casi prácticamente parados al no disponer de un buen analista. Por tanto el inversor lo tiene francamente difícil.

Sin embargo, el crecimiento desmesurado llegó a su tope a mediados de 2007, cuando comenzó un repentino (aunque anunciado) reajuste del sector, acentuado por el estallido de la crisis financiera, que conllevó una rápida reducción de los precios inmobiliarios y un incremento de la morosidad y la incertidumbre.

En cuestión de pocos meses se pasó de una situación de exceso de demanda a otra de exceso de oferta con el subsiguiente cambio drástico de orientación en los modelos de gestión y en los modelos de gestión de marca. Tras el parón todo necesitaba transformarse, reorientarse o reinventarse. Y es entonces cuando la marca inmobiliaria recobra para los gestores un interés y un papel clave para esta reconversión necesaria para sobrevivir. Y pocos, muy pocos, tenían su marca preparada y construida para retener o atraer clientela.

11.8.-EL PRESENTE: LA INCERTIDUMBRE, INSEGURIDAD Y DESCONFIANZA

La situación actual, lejos de ser diáfana, muestra todavía señales económicas contradictorias.

Por un lado, se observan datos halagüeños, como que el abaratamiento de la vivienda es cada vez menor y, de hecho, el precio de la vivienda usada subió en enero 2010 un 0,6% frente al mes anterior; la primera variación mensual positiva en dos años, de acuerdo con el indicador que realiza el portal inmobiliario **Fotocasa** y la escuela de negocios **IESE**. Algunas provincias incluso superan esa media y llegan a un +4%.

En esta línea, el director general de **Anuntis** (grupo al que pertenece **Fotocasa**), **David Manchón**, señaló que 2010 marcará el fin de la corrección del precio de la vivienda de segunda mano. También se prevé que el mercado de la vivienda vacacional se reactive a lo largo de este año, a medida que se consolide la recuperación económica de los países demandantes.^{83, 111, 119, 121}

En paralelo a la moderación de la caída de los precios, **Fotocasa** está constatando un crecimiento de usuarios de su portal, que ha sido del 76% en el último año, en tanto que el número de inmuebles disponibles ha aumentado el 32%.

También desde el lado de la financiación se ven movimientos: según señala **Ignacio Iturriaga**, analista financiero de **Irea**, *“las entidades bancarias están haciendo un esfuerzo por financiar. Desde finales de 2009, se ha reactivado progresivamente el crédito a particulares”*.

Sin embargo, hay otras opiniones y datos que sugieren que todavía estamos lejos de la proverbial luz al final del túnel: el sector está seriamente deteriorado, alcanzando una contracción acumulada del 15,4%, según **Tinsa**; además, según un grupo de expertos que se reunieron el mes pasado en la escuela de negocios **ESADE**, se requiere todavía una mayor reducción de los precios y, sin embargo, los grandes bancos prefieren aguantar el stock inmobiliario que poseen antes de vender con descuentos; por otro lado, los expertos prevén que se eleven los concursos de acreedores este año y que la morosidad inmobiliaria se dispare nuevamente, señalando que lo más probable es que el 2010 depare una segunda oleada de créditos impagados por parte de los promotores inmobiliarios.

También, el **Banco de España** estima que todavía no ha terminado el ajuste de la inversión en vivienda. Apunta que en 2010 la inversión bajará 1,2 puntos porcentuales y que la “contracción todavía podría continuar en el siguiente año”.

Además, debe tenerse en cuenta que la demanda de vivienda ha caído y que las entidades financieras han tendido, durante este año de crisis, a endurecer las

condiciones de acceso a la financiación para este fin. **BBVA** señala que los préstamos incobrables llegarán a su apogeo en el segundo o tercer trimestre.

Entonces, si ni siquiera los expertos saben con seguridad el rumbo que tomará el sector en los próximos meses, **¿cómo va a tomar un potencial comprador una decisión de compra?**

Si de por sí la toma de decisión de compra de una vivienda es un proceso de alta implicación -(en todos los aspectos la mayor decisión financiera que toman “los mortales” y, curiosamente, muy pocas marcas inmobiliarias nos vienen a la mente...) y con el reciente pasado de quiebras, reestructuraciones, promociones sin terminar, etc., y en la actual coyuntura de incertidumbre, ¿cómo podemos esperar que el cliente se lance al mercado?

Esto significa que, a pesar de que muchos datos muestren que la debacle que parece que empieza a quedarse atrás, no es así en la mente de los potenciales clientes.

La desconfianza, la duda y la incertidumbre conlleva un retraso en la toma de decisión de compra y en la evaluación de otras alternativas -el Ejecutivo, a través de la ministra de vivienda, informó que el alquiler ha crecido un 18% y la rehabilitación un 20%-, que, para las empresas del sector significa una reducción del volumen de ingresos y más incertidumbre sobre sus flujos de caja futuros. Y, de nuevo, el posicionamiento, el atractivo y los mensajes que comuniquen las marcas podrían ayudar y ser claves y determinantes para dilucidar esas incertidumbres en los compradores. Un factor que ayudaría a decidirlos.

La crisis financiera está barriendo por todo el mundo y de un sólo golpe billones de dólares en valores inmobiliarios. Hace décadas que el sector inmobiliario no se enfrenta a retos tan profundos. Sin embargo, tal y como señalaban los participantes en uno de los paneles del reciente Madrid Wharton Global Alumni Forum, titulado Sector inmobiliario: Explorando el camino hacia la recuperación, en este contexto tan desfavorable existen algunas oportunidades en los mercados inmobiliarios residencial y comercial.

La moderadora del panel, Olivia S. Mitchell, profesora de Gestión de Seguros y Riesgos en Wharton, centró el debate en las perspectivas a largo plazo, incluyendo el impacto de la recesión sobre el desarrollo urbano y las repercusiones de los “crecientes déficits de los gobiernos y los hasta ahora nunca vistos niveles de deuda”.

En relación sobre la situación del mercado inmobiliario en España, el panelista Ismael Clemente, director ejecutivo de RREEF, la división de gestión de inversiones inmobiliarias de Deutsche Bank, AG, señalaba que su punto de vista sobre el sector, en un principio negativo, había dado paso a una perspectiva

“ligeramente más positiva. Estamos siendo testigos de los primeros pasos de una recuperación, donde ya se han realizado la mayor parte de las correcciones para el sector. Creo que sobreviviremos a esta crisis”, sostenía Clemente añadiendo que aunque aún quedan cosas que corregir en el lado residencial, “lo peor posiblemente ya haya pasado”. ^{83, 106, 111}

Clemente, que es responsable de las inversiones en España, Portugal y el Norte de África, sostenía que ahora lo que se necesitaba es determinar “el ritmo de la recuperación. Es importante delimitar correctamente los plazos temporales. Si inviertes demasiado pronto, saldrás mal parado; igual que si determinas mal el ciclo”.

Asimismo, Clemente citaba varias amenazas a la recuperación, la mayoría a nivel macroeconómico. “La financiación del inmenso déficit que tenemos en las sociedades occidentales podría llevar a los gobiernos a incrementar los impuestos y adoptar otras medidas... teniendo en cuenta que ya estamos en un sector extremadamente regulado, mi mayor temor es una regulación excesiva”.

En esta misma línea optimista se encontraba el panelista Christian Schulte Eistrup, director ejecutivo, mercados de capital, de MGPA en Londres. “Ayuda mucho que la recesión haya dado un respiro al sector inmobiliario. Los días de los ingenieros financieros especializados en valores inmobiliarios han desaparecido, y hemos vuelto a un entorno en el que la gente comprende los fundamentos básicos del sector inmobiliario”. Si esta gente sigue informando sobre sus decisiones de inversión, Schulte Eistrup predice que el sector puede empezar a resolver temas como el crecimiento de la población o la urbanización.

El panelista Alfonso Vergara, fundador y presidente de Fundación Metrópoli en Madrid y experto en planificación urbana, estaba de acuerdo con la necesidad de centrarse en esas áreas. En los próximos 25 años, explicaba, los países necesitarán construir vivienda para dos mil millones de personas; el crecimiento se producirá sobre todo en Asia y en Latinoamérica, que están creciendo ocho y seis veces más rápido que Europa respectivamente.

El panelista Armin Lohr, director de la oficina de McKinsey en Oriente Medio y que trabaja principalmente en infraestructuras, activos inmobiliarios y transportes y logística, habló sobre los retos relacionados con los suministradores. Lohr planteaba la siguiente pregunta a la audiencia: “Suponga que usted es un fabricante de equipamientos originales (en inglés OEM, acrónimo de Original Equipment Manufacturer). ¿Qué ganancias de productividad esperaría de sus suministradores? ¿Al menos 2-3%? ¿Qué ha hecho la construcción en los últimos 15 o 20 años?” La respuesta es que las ganancias de productividad han sido cero en cualquier parte del mundo, sostenía. “No se ha producido literalmente innovación ninguna. Si observas un país como Estados Unidos, la productividad incluso ha disminuido. En Europa ha aumentado ligeramente”.

Uno de los grandes retos de los promotores inmobiliarios “es verse a sí mismos como los OEM del sector y hacer todo lo posible para que la productividad de la construcción de hecho aumente”, explicaba.

Recientemente Lohr estudiaba 10.000 proyectos inmobiliarios para determinar qué es lo que más afecta a los resultados. “Observamos diferentes factores y no encontramos correlación alguna excepto para uno, que era el gestor del proyecto. Tanto el tamaño como el segmento son irrelevantes. Lo único que parece afectar a los resultados es el gestor del proyecto”. Así, Lohr hizo una comparación con el sector automovilístico. “Existen líneas de producción con buenos trabajadores y malos trabajadores. Las líneas buenas obtienen calidades excelentes y las líneas malas obtienen calidad inferior. Esto no es aceptable.

11.9.-LA PROBLEMÁTICA FINANCIERA DE LA PYME Y SU INTEGRACIÓN PLENA EN EL CIRCUITO FINANCIERO FORMAL

Los mismos organismos específicos para el desarrollo de la pyme que corroboran su enorme importancia, a su vez constatan un problema crucial de acceso a la financiación de este segmento tan vital debido a la percepción de riesgo generalizada en el universo de los sistemas financieros a la hora de conceder créditos a las empresas de menor tamaño. En algunos países del ámbito latinoamericano y en zonas con bajos niveles de desarrollo se constata una demanda insatisfecha de hasta el 80% de los emprendimientos que podemos considerar en el segmento de la micro y de la pyme. En Europa, el acceso a la financiación está reconocido en todos los países entre los tres factores problemáticos para la puesta en marcha y desarrollo de las pyme. Además, la última documentación disponible (por ejemplo, la encuesta ENSR a Empresas de 1999 recogida en el sexto informe del Observatorio Europeo de la Pyme) muestra que la micro y la pyme no constituyen un colectivo homogéneo y necesita una diversificación adecuada de la oferta financiera según sean empresas incipientes, pymes maduras, empresas en expansión o empresas altamente innovadoras. ^{11, 34, 111}

Entre las dificultades financieras de la pymes podríamos detallar aspectos muy concretos, problemas muy puntuales, pero evidentemente relacionarlos todos, definirlos, detallarlos, no es materia de análisis en este estudio. Hay dos elementos críticos a resaltar:

El financiamiento de pyme presenta una clara tendencia a la formalización del crédito a corto plazo y la sobredimensión de este factor impide desarrollar mayores proyectos de inversión. Además la pequeña dimensión empresarial no permite una mayor capacidad de negociación de las operaciones financieras. Todo ello se traduce en condiciones de acceso a la financiación poco favorables en tipos de interés y plazos.

Cuando los micro, pequeños y medianos empresarios se enfrentan a un impreso o formulario de petición de financiación, sea cual sea su ámbito territorial, siempre encuentran un "espacio" a cumplimentar que cita o demanda "garantías". Pero esto no es subjetivo o caprichoso: el sistema financiero es el más regularizado de los sectores y su actividad inversora se basa en las garantías ya que las Reglas de Basilea establecen su esquema de funcionamiento. Las garantías de los activos de inversión están calificadas y ponderadas, según esas reglas. El "valor" de la garantía influye directísimamente en la cuenta de resultados y en la gestión de las entidades de crédito y financieras. Por ello las garantías son un bien escaso. Además de que muchos demandantes de créditos no pueden ofrecer una garantía real, en general se aplican parámetros muy estrechos en la clasificación de riesgo con especial énfasis en la garantía. Al mismo tiempo, la tendencia general a conceder crédito a corto plazo absorbe las escasas garantías y estrangula los procesos de crecimiento y expansión de las empresas. Entre los múltiples problemas a que se puede enfrentar una pyme a la hora de pedir un crédito, la falta de garantías es uno de los más importantes, si no el que más. ^{58, 59, 62}

Mientras en los países con menor desarrollo económico el problema es el acceso al crédito en sí, en los países con mayor nivel de desarrollo, el hecho de que la empresa disponga de un crédito bancario no impide que se constate una limitación en su acceso a la financiación ya por el insuficiente volumen de créditos como por las condiciones poco satisfactorias a que se ve sometida en cuanto a tipos de interés y plazos. Los sistemas de garantías de crédito para las Pymes son un arma esencial para enmendar dicho problema, tan refrendado y reconocido, ya que, no sólo facilitan el acceso a la financiación sino que, en última instancia, han de lograr condiciones óptimas de tipo de interés y plazo.

Con ambos factores resueltos se lograría el objetivo final: la integración plena de la micro y la pyme en el circuito financiero formal. Es decir, su acceso a un canal institucionalizado de financiación, universal, transparente, intemporal y no discriminado. De cara a la financiación empresarial los sistemas de garantías son hoy, como han sido en el pasado, una realidad beneficiosa que, en el actual marco globalizado de la economía, mantienen y ven potenciada su existencia. No en vano países como EE.UU., Canadá, algunos de los países de la UE, Turquía, Japón, Korea, Taiwan, etc., basan sus esquemas de apoyo a las micros y pymes en la intensidad de los recursos y actividades aplicados a sus sistemas de garantías nacionales.

11.10.-LOS SISTEMAS DE GARANTÍAS PARA EMPRESAS PYMES

Si la micro o pyme tiene las garantías que el sistema financiero de su territorio, de su entorno, le exige, ese micro, pequeño y mediano empresario puede acceder a recursos financieros y, al mismo tiempo, ese micro, pequeño y mediano empresario, o empresario potencial en su caso, podrá desarrollar sus ideas

económicas, desarrollar sus proyectos empresariales. Pero este mismo empresario puede ver frustrado proyectos viables por el sólo hecho de no cumplir con los requisitos de las exigencias de garantías. En definitiva, tenemos que convenir en que la garantía es una llave de acceso a la financiación empresarial y, a su vez, en que los sistemas de garantías de crédito juegan un papel fundamental para solucionar este problema.

Hemos podido ver que, a lo largo de los tiempos, en Bélgica o Francia desde finales del siglo XIX, que este problema del acceso a la financiación se ha ido solucionando mediante el planteamiento de diversas formas, de diversos matices y de distintas situaciones. De esta manera, en Europa como entorno pionero, se han ido buscando y encontrando situaciones eficaces, muchas veces coincidentes con épocas de gran coyuntura crítica, con las que ir satisfaciendo estas necesidades.

Como resultado de esta búsqueda en dicho entorno continental, el máximo órgano ejecutivo de la Unión Europea, la Comisión Europea, puso en circulación una directiva, el cinco de septiembre de 1991, donde, sin ninguna ambigüedad, se ha detectado tres modelos generales de sistema de garantía en el mundo: los Fondos de Garantía, los Programas de Garantías (que pueden ser de carácter público y estatal, mediante un organismo nacional, o de carácter internacional, mediante un organismos bilateral y/o multilateral) y los sistemas de sociedades de garantías, éstos últimos divididos en la opción mutualista (el empresario es parte directa <socio> de la sociedad) y la opción corporativa (mediante corporaciones constituidas por entes o instituciones públicas, bancos o instituciones financieras y organizaciones asociativas empresariales).

En definitiva, el sistema de garantías ha de estar insertado y emanado de una auténtica y reconocida política de Estado a favor de las pyme, por la que, entre otras mejoras, se busque favorecer el acceso a la financiación del ciudadano empresario. No se trata de algo temporal o de la voluntad más o menos decidida de un gobierno sino que ha de ser una cuestión de Estado de carácter real e imperecedero. No estamos hablando de una "moda" pasajera. Hay sistemas nacionales de garantías muy consolidados en el mundo, con plena vigencia, con más de 80 y 50 años de actividad. ^{81, 82, 83}

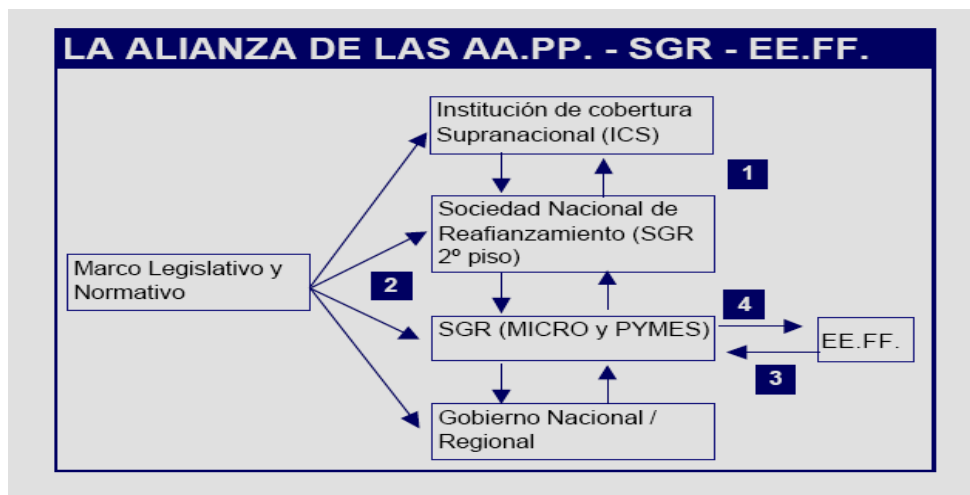
Los sistemas de garantías más desarrollados (Unión Europea, EE.UU., Turquía, Canadá, Japón, Korea, Taiwan, etc.) fundamentan su eficacia en un marco de acuerdos (la "alianza" o partenariat) a largo plazo entre las administraciones públicas (AA.PP.), las entidades financieras (EE.FF.) y la pyme (empresas y organizaciones de micros y pymes). Esta "alianza" o partenariat permite desarrollar una acción coordinada entre estos tres estamentos para conseguir que los sistemas de garantía sean un instrumento de aplicación real, que permita que las micro y PYMES puedan acceder a recursos a largo plazo y a bajo coste con los que desarrollar su actividad. Asimismo también en los últimos tiempos para el

acceso a las fianzas, avales técnicos y servicios de asesoramiento financiero conexos.

Satisfacer y entender las necesidades que demandan estos tres grupos de intereses, implicados en el desarrollo de sistemas de garantías, es la base de la cooperación necesaria.

Las administraciones públicas (local, regional, nacional e inclusive internacional) persiguen el desarrollo de la actividad productiva, solventar problemas de desempleo, etc. Las instituciones financieras quieren garantías seguras jurídicamente, solventes y bien calificadas y ponderadas.

Las pymes pretenden lograr un acceso a la financiación en las mejores condiciones. En las diferentes formas y situaciones nacionales, la cooperación de estas tres partes constituye un valor esencial para desarrollar sistemas eficaces de garantías y conseguir la sostenibilidad necesaria y el equilibrio económico financiero de los entes de garantías. La insuficiencia de la cooperación de los tres estamentos referidos se puede traducir en un aumento directo y real de los costes de las garantías para la micro y la pyme y en la posible ineficiencia del sistema de garantías. Se hace por lo tanto necesario establecer políticas y acciones a largo plazo, que den estabilidad a la cooperación entre entidades de crédito, administraciones públicas y organismos empresariales, para fortalecer el Sistema de Garantías y, de ahí, mejorar la financiación de las micro, pequeñas y medianas empresas. ^{11, 116, 121}



Esquema Nº 21: Sistema de Garantías para las empresas Pymes

Por tanto el objetivo final de un sistema de garantías sería la integración de la micro y la pyme en el circuito financiero formal y hacerlo como un canal institucionalizado de financiación en las mejores condiciones de tipo de interés y plazo. Además de la garantía de crédito, el sistema también presenta otras posibilidades para el acceso a las fianzas, avales técnicos y servicios de asesoramiento financiero conexos. Sólo de esta forma la pyme accede competitivamente a los recursos financieros:

- Del mercado financiero local/regional/nacional/internacional;
- De forma definitiva y sin el carácter de un apoyo temporal y limitado;
- Mediante un canal identificado, transparente, universal y no discriminatorio

11.11.-INSTRUMENTOS FINANCIERO

EL PROCESO DE INVERSIÓN EN LAS PYMES

A la hora de clasificar las inversiones no es válido fijarse en referencias de tamaño. Lo habitual es tomar como referencia el estado de desarrollo de la empresa en el momento en que recibe los recursos.

En este sentido, existe una terminología bastante definida, que distingue los siguientes tipos de inversiones, según la etapa de desarrollo de la empresa o el momento en que se producen:

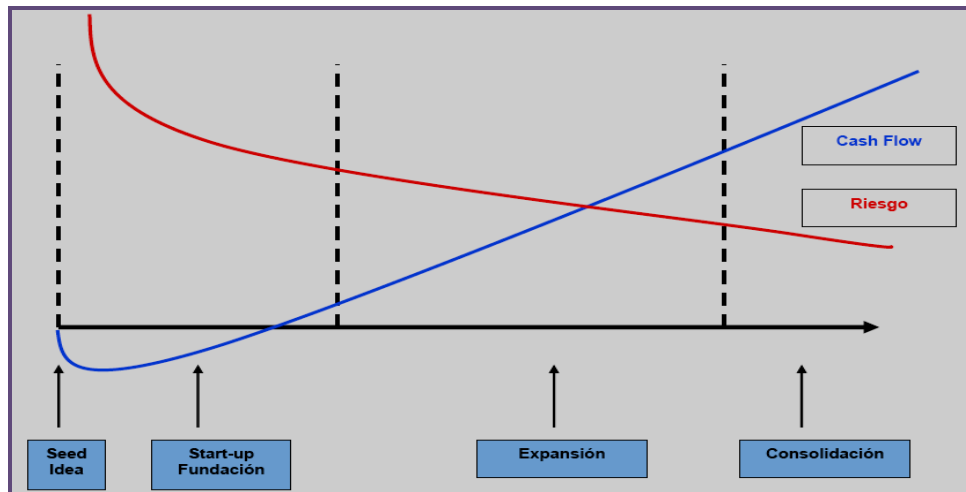
Capital Semilla.- O seed capital se asocia a la cantidad de dinero necesario para implementar una empresa. Constituye la inversión necesaria para cubrir los costes de creación de la empresa y puesta en marcha de la empresa.

Generalmente esta inversión se utiliza para realizar estudios de mercado, adquirir equipos, capital de trabajo, desarrollar prototipos, lanzar un producto o servicio al mercado, proteger una innovación etc. No se utiliza para cancelar deudas ni para comprar acciones de los socios fundadores

Capital de lanzamiento: El capital de lanzamiento, de arranque, puesta marcha a “Start-up Capital”, constituye la inversión de los productos a servicios de la empresa. La inversión en esta fase tiene un largo periodo de maduración y también suele requerir la inyección posteriormente para financiar el crecimiento.

Capital de Expansión: El capital de expansión, desarrollo, o “Expansión capital”, constituye la inversión necesaria para posibilitar su acceso a nuevos productos y/o mercados, o en el crecimiento en los que esta introducido se trata, pues, de inversiones de menor riesgo y mayor volumen. El menor riesgo viene dado por la existencia de datos históricos y referencias de proveedores, clientes y entidades financieras que reducen considerablemente la incertidumbre.

Capital de Reorientación: El capital de Reorientación o “Tournaround Capital”, constituye la inversión necesaria para posibilitar un cambio en el equipo directivo.



Gráfica Nº 17: Proceso de inversión en las Pymes

11.12.-NECESIDADES DE FINANCIACIÓN DE LA EMPRESA

A la hora de poner en marcha un nuevo proyecto empresarial, pueden distinguirse dos tipos de necesidades financieras básicas:

- .-La financiación del inmovilizado o del activo fijo
- .-La financiación del activo circulante

El activo fijo está compuesto por el conjunto de elementos patrimoniales cuya permanencia será, en principio, superior al de un ejercicio contable, es decir que están adscritos al ciclo de estructura de la empresa, incluyéndose todas las partidas de inmovilizado y los gastos a distribuir en varios ejercicios.

El activo circulante está formado por un conjunto de elementos patrimoniales cuya permanencia esperada en el patrimonio empresarial es inferior a un ejercicio contable. Son elementos adscritos al ciclo corto o ciclo de explotación de la empresa. Se clasifican a su vez en tres categorías:

Existencias, Disponibles, Realizable

La necesidad de financiación a corto plazo o necesidad de capital circulante provienen básicamente de la diferencia entre las inversiones necesarias en activo circulante, existencias, stocks y tesorería, y la financiación espontánea de las mismas, que es básicamente, la que proporcionan los proveedores. Esta necesidad de financiación suele cubrirse de dos formas básicas:

- .-Recursos Permanentes de las empresas, formados por los fondos propios y los ajenos a largo plazo
- .-Fondos de maniobras positivas
- .-Financiación bancaria acorto plazo: descuento de efectos, pólizas, o cuentas de crédito, pólizas flotantes

El fondo de maniobra es la parte del activo circulante financiada con recursos permanentes de la empresa, constituyendo un buen indicador de la posición de liquidez de la empresa y solvencia a corto plazo. ^{87, 88, 89, 111}



Esquema Nº 22: Sobre la Necesidad de Financiación de la Empres Pymes

EL fondo de maniobra es una garantía para la estabilidad financiera de la empresa pues, desde el punto de vista financiero, representa la parte del activo circulante financiada con recursos permanentes. Cada empresa tiene que estudiar, calcular y lograr su fondo de maniobra idóneo en función de sus propias características. Como regla general, se puede decir que el fondo de maniobra nunca ha de ser negativo para evitar problemas de liquidez, ya que podría ser en principio, señal de solvencia, pues al ser el Activo Circulante menor por ejemplo la maquinaria dejando improductiva la empresa, estaríamos ante una situación de suspensión de pagos

Mayores dificultades presentan las necesidades de financiación a medio y largo plazo. Esta financiación consistirá en obtener los recursos necesarios para cubrir las inversiones en activos fijos de la empresa. Como no todos los activos fijos tienen la misma vida útil, las consideraciones acerca de la forma de financiar cada uno de ellos varían sensiblemente. ^{87, 88}

11.13.-DATOS DE RESULTADOS

El mercado al que va dirigido es a inversores nacionales. Según un estudio de mercado en este en este rubro no existe competitividad. Estudios económicos del

idea del proyecto inversión inicial: Con una inversión inicial de 60.000 euros que consta de: Constituir sociedad, alquiler de local (2.500 euros), mobiliario local, adecuación a determinar marketing y publicidad(pagina, internet,..) por 5000 euros.

En el año 2003 llegaron a España 82,6 millones de visitantes procedentes del extranjero, lo que supone un crecimiento con respecto al año anterior del 3,2%, el más bajo de los últimos ocho años en los que se viene elaborando la estadística de Movimientos Turísticos en Fronteras (FRONTUR), sin considerar la excepcionalidad que supuso el año 2001. De ellos el 63,5% fueron turistas y el 36,5% restante excursionistas, prácticamente la misma distribución por tipos de visitante que se ha venido registrando año tras año. Por lo que respecta a las llegadas de turistas, y tras siete años consecutivos de crecimientos continuados - con crecimientos interanuales superiores al 2% - el año 2003 registró un crecimiento interanual prácticamente nulo del 0,3%, con un total de 52,4 millones de turistas.

Los 52,4 millones de turistas extranjeros que llegaron a España en el 2003 han generado 524 millones de pernoctaciones¹ en alojamientos privados y colectivos a los que recurren en sus viajes. Esta cifra supone un descenso con respecto al año anterior cercano al 5% (prácticamente 26 millones de pernoctaciones menos que el año anterior), del que se han visto afectados tanto los alojamientos colectivos como privados. La estancia media se sitúa por encima de los diez días.

Destinos turísticos en el año 2003 el 92% de los turistas extranjeros con destino a España se ha concentrado en seis destinos que han experimentado con respecto al año anterior variaciones poco significativas.

Por su parte, las comunidades autónomas de la cornisa cantábrica con un total de 2 millones de turistas extranjeros, el 4% del total nacional, han registrado un descenso interanual del 3,3%.

El resto de las comunidades autónomas del interior peninsular con un total de 2,1 millones, el 4% del total nacional, han registrado un crecimiento interanual del 2%.

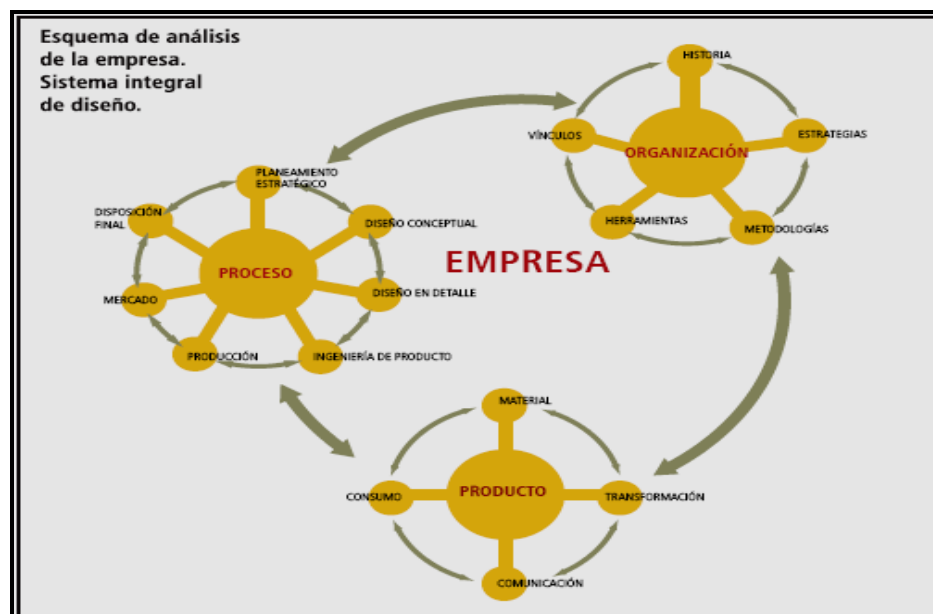
CAPÍTULO XII: Herramientas para mejorar la gestión del diseño en PyMEs

El diseño contribuye a la buena marcha de las empresas. Las organizaciones que más crecen, son aquellas que tienen al diseño incorporado a su estructura y forma un rol preponderante en su estrategia de acción. El crecimiento de la demanda y de la competencia hace que las empresas necesiten posicionarse mejor. Al consumidor atento, entrenado y exigente, ya no le bastan estrategias simples para decidir su compra, por lo que las empresas deben reorientar sus esfuerzos para no

sólo satisfacer sus necesidades, sino además ofrecer un plus. Incorporar el diseño como herramienta estratégica en el proceso dará como resultado un producto de mayor valor. Para ayudar a las empresas, el Programa de Diseño realiza tareas de asistencia técnica en la materia, con el objeto de detectar e implementar oportunidades de mejora en su gestión del diseño. La metodología aplicada se divide en etapas sucesivas: diagnóstico integral, asesoría y apoyo, seguimiento, evaluación y si es necesario, la etapa de reformulación de la estrategia

La intervención se hace sobre tres aspectos: la ORGANIZACIÓN, el PROCESO y el PRODUCTO

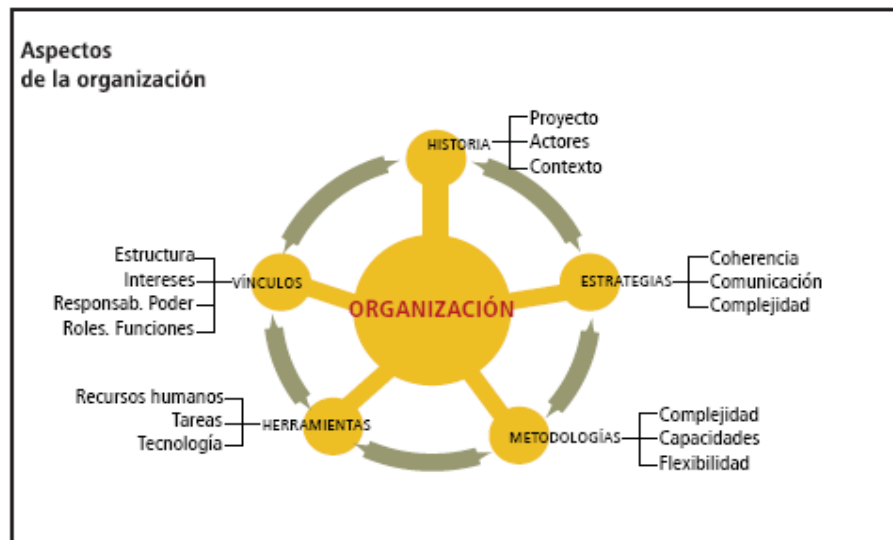
12.1.-ORGANIZACIÓN. Se evalúa el grado de madurez de la organización en relación con el diseño. Este análisis se efectúa en base a modelos internacionales⁴, con parámetros ajustados a la realidad argentina. A partir de esta, se determina una escala asociada al vínculo con los diseñadores, las metodologías de trabajo adoptadas, la incorporación de elementos y prácticas explícitas o implícitas que permitan evidenciar la incorporación de la cultura del diseño en el seno de la organización. También resalta el peso estratégico que tiene la disciplina dentro de la misma.



Esquema Nº 23: Sistema Integral de Diseño de la Empresa

12.2.-PROCESO. Se entiende al diseño como un proceso y no como una actividad puntual. Desde esta óptica se analizan los actores involucrados y sus relaciones, las metodologías y herramientas de trabajo utilizadas, la información y el conocimiento generado, los registros, pruebas y testeos y demás elementos intervinientes durante este proceso; que abarca desde la definición estratégica

hasta la disposición final del producto⁵, proponiendo para su análisis una división en fases



Esquema Nº 24: Aspectos que influyen en la Empresa

Esta división no significa que este proceso sea secuencial, sino que estas fases se dan de manera simultánea e integrada⁶. Las fases propuestas son: planeamiento estratégico, diseño conceptual, diseño en detalle, ingeniería de producto, producción, mercado y disposición final, contraponiéndolo a lo realizado por cada organización.

Por tratarse de un proceso abierto, consideramos que el abordaje para el análisis puede hacerse desde cualquiera de las fases, considerando que cada una retroalimenta al resto, determinando y siendo determinada por la organización y por el producto.

12.3.-PRODUCTO. Se focaliza en los factores que intervienen en su configuración, para ello se descompone la complejidad del producto en subsistemas y estos a su vez pueden separarse en componentes⁷. «Separación» entendida en sentido amplio, trascendiendo lo físico.

Cuando hablamos de producto, nos referimos a los subsistemas que lo componen:

- Material:** materias primas, uso, forma y función.
- Transformación:** producción, procesos, medios, tecnología aplicada, documentación de procesos y costos.
- comunicación:** identidad de la empresa, marca de la empresa, publicidad y promoción y packaging.
- Consumo:** públicos, entorno, competencia y distribución.



Esquema Nº 25: Aspectos que influyen en Proceso

12.4.-Diagnóstico de diseño

La realización de los DIAGNÓSTICOS DE DISEÑO permite detectar aquellos elementos que presenten mayores oportunidades de mejora, optimización e innovación en lo relacionado con el Sistema Integral de Diseño de la Empresa.

El Diagnóstico es una herramienta que ayuda a manifestar, analizar y generar información que será utilizada en las etapas posteriores. Concretamente, los DIAGNÓSTICOS DE DISEÑO cuentan en su parte final, con una serie de recomendaciones tendientes a optimizar e innovar en el Sistema Integral de Diseño. En el Proceso de Diseño y Desarrollo de productos, el Diagnóstico es una herramienta muy útil en las fases iniciales. ^{83, 94}

Esta etapa se implementa en cuatro pasos sucesivos:

- Reunión de sensibilización, presentando la dinámica de trabajo para los diagnósticos. Intercambio de información general a la empresa y de conceptos introductorios a la cultura de Diseño.
- Visita a planta, para recabar información sobre como se gestiona el proceso de diseño en la empresa, según los parámetros descritos globalmente en el primer contacto.
- Elaboración del informe, que contendrá una breve descripción de la empresa, un análisis de los elementos relevados, conclusiones y recomendaciones que permitan mejorar las prácticas de Diseño.
- Reuniones de devolución, con el objetivo de aclarar dudas e inquietudes surgidas del informe.

12.5.-Asesoría en diseño

Ayuda a las empresas diagnosticadas a poner en práctica alguna de las recomendaciones dadas en el diagnóstico. Se propone seguir un plan de trabajo, haciendo hincapié en la transferencia teórico práctica de elementos conceptuales, metodologías y herramientas proyectuales.

Los temas sobre los cuales se trabajan son tan variados como la realidad de cada empresa.

Abarcan desde la relación con profesionales externos e internos, la coherencia de los soportes gráficos entre sí y con los productos y la empresa, el cuidado en la aplicación del sistema de identidad, hasta la formulación de una estrategia para el armado de la cartera de productos.

Seguimiento

Transcurrido un lapso de tiempo, se mide el impacto de las acciones recomendadas y el resultado. Este análisis permite depurar aspectos del diagnóstico, reforzar pautas y si es necesario, dar nuevas recomendaciones para continuar con el proceso de incorporación y mejora.

12.6.-Resultados de la gestión de Pymes

Esta metodología se aplicó a un grupo de 23 empresas congregadas por el Municipio de Morón, arrojando conclusiones muy interesantes respecto a la vinculación de las empresas con el diseño. Las empresas interesadas en participar no correspondían al mismo segmento industrial. Entre ellas figuraban empresas del rubro alimenticio, carpintería, electrónico, metalmeccánico, papel, plástico, químico y textil.

Durante la charla mantenida en la visita a la empresa, los responsables remarcaron qué aspectos relacionados al producto destacaban:

- Un amplio conocimiento de la competencia.
- Una preocupación prioritaria por la calidad de los productos.
- La importancia de contar con una oferta de productos variada.
- El packaging de los productos.
- Ofrecer un servicio postventa.
- Contar con una aceptada red de proveedores.
- El conocimiento de los distintos públicos.

Aquellos vinculados a la comunicación, se focalizaban en:

- Contar con una marca.
- Con una página web.
- Participar en ferias y eventos como expositor.
- Hacer publicidad de productos.
- Tener soportes impresos, en especial folletería.

- Aprovechar al packaging como elemento de promoción.
- El valor de contar con una imagen corporativa desarrollada.
- Definir una estrategia de comunicación.

Este punteo evidencia que existe la intención de incorporar el diseño en su proceso productivo, en especial lo vinculado a la comunicación. También que algunos de los aspectos que deberían tener mayor relevancia, son los que aparecen en los últimos lugares, lo que significa que menor cantidad de empresas los tuvo en cuenta en su relato.

El factor más importante surge al comparar los dichos con los hechos, donde resulta muy difícil verificar estas declaraciones de buenas intenciones con prácticas o casos concretos.

12.7.-Conclusiones para Mejorar la Gestión de Pymes

En el 100% de las empresas relevadas demostraron algún contacto con profesionales del diseño, especialmente para el desarrollo de piezas gráficas. Como contra cara, ninguna cuenta con profesionales de la disciplina en su staff. Esto puede atribuirse a la envergadura de las empresas con las que se trabajó, pero también al desconocimiento de los aportes que un profesional pueda hacer. Esto se hace mucho más evidente en empresas fabricantes de productos de consumo masivo.

La principal conclusión deriva a que existe vocación de invertir en lo que los empresarios entienden por «diseño», que en la mayoría de los casos esta intención se canaliza a través del diseño gráfico de soportes de comunicación. En la otra vereda, al analizar los datos se hace evidente la ausencia de estrategias de planificación y desarrollo, tanto de productos como de identidad. Esto imposibilita que esa inversión sea capitalizada por la empresa, transformándose en muchos casos, en un simple «gasto».

Algunos de los problemas detectados en la incorporación del diseño en las PyMEs son:

- Carencia de una estrategia empresarial, que guíe la toma de decisiones.
- Falta de coherencia entre el discurso y la realidad de la empresa, sobre todo en las expectativas que despiertan los soportes de comunicación, que no se condicen con lo que la PyME realmente puede ofrecer.
- Desaprovechamiento de los recursos, por desconocimiento o falta de foco. Un claro ejemplo son las páginas web sobreabundantes de información, donde los datos fundamentales son difíciles de encontrar.
- Sin planificación en la etapa proyectual. Es común el trabajo según criterios de prueba y error, sin capitalizar lo hecho como aprendizaje.
- Ausencia de documentación formal o informal, lo que dificulta transferir la información o volver atrás y modificar alguna decisión.

- Desconocer el sector, creyendo que es competencia quien en realidad es líder del mercado, o ignorando la existencia de algún producto competidor o sustituto.
- Malgastar recursos aplicando la marca, sin respetar colores, ni tipografías, ni modos de aplicación, hasta llegar al punto de no ser siempre la misma.
- Aplicación de herramientas de comunicación en forma aislada sin seguimiento y coherencia entre ellas. Muchas de las acciones se realizan porque «hay que hacerlo».

CAPÍTULO XIII: ANALISIS Y DISCUSIONES

13.1.-ANALISIS, DEBATE Y ACTUALIZACIÓN EN EL SECTOR INMOBILIARIO ESPAÑOL

La crisis financiera está barriendo por todo el mundo y de un sólo golpe billones de dólares en valores inmobiliarios. Hace décadas que el sector inmobiliario no se enfrenta a retos tan profundos. Sin embargo, tal y como señalaban los participantes en uno de los paneles del reciente Madrid Wharton Global Alumni Forum, titulado Sector inmobiliario: Explorando el camino hacia la recuperación, en este contexto tan desfavorable existen algunas oportunidades en los mercados inmobiliarios residencial y comercial.

La moderadora del panel, Olivia S. Mitchell, profesora de Gestión de Seguros y Riesgos en Wharton, centró el debate en las perspectivas a largo plazo, incluyendo el impacto de la recesión sobre el desarrollo urbano y las repercusiones de los “crecientes déficits de los gobiernos y los hasta ahora nunca vistos niveles de deuda”.

En relación sobre la situación del mercado inmobiliario en España, el panelista Ismael Clemente, director ejecutivo de RREEF, la división de gestión de inversiones inmobiliarias de Deutsche Bank, AG, señalaba que su punto de vista sobre el sector, en un principio negativo, había dado paso a una perspectiva “ligeramente más positiva. Estamos siendo testigos de los primeros pasos de una recuperación, donde ya se han realizado la mayor parte de las correcciones para el sector. Creo que sobreviviremos a esta crisis”, sostenía Clemente añadiendo que aunque aún quedan cosas que corregir en el lado residencial, “lo peor posiblemente ya haya pasado”. ^{111, 121}

Clemente, que es responsable de las inversiones en España, Portugal y el Norte de África, sostenía que ahora lo que se necesitaba es determinar “el ritmo de la recuperación. Es importante delimitar correctamente los plazos temporales. Si inviertes demasiado pronto, saldrás mal parado; igual que si determinas mal el ciclo”.

Asimismo, Clemente citaba varias amenazas a la recuperación, la mayoría a nivel macroeconómico. “La financiación del inmenso déficit que tenemos en las sociedades occidentales podría llevar a los gobiernos a incrementar los impuestos y adoptar otras medidas... teniendo en cuenta que ya estamos en un sector extremadamente regulado, mi mayor temor es una regulación excesiva”.

En esta misma línea optimista se encontraba el panelista Christian Schulte Eistrup, director ejecutivo, mercados de capital, de MGPA en Londres. “Ayuda mucho que la recesión haya dado un respiro al sector inmobiliario. Los días de los ingenieros financieros especializados en valores inmobiliarios han desaparecido, y hemos vuelto a un entorno en el que la gente comprende los fundamentos básicos del sector inmobiliario”. Si esta gente sigue informando sobre sus decisiones de inversión, Schulte Eistrup predice que el sector puede empezar a resolver temas como el crecimiento de la población o la urbanización.

El panelista Alfonso Vegara, fundador y presidente de Fundación Metrópoli en Madrid y experto en planificación urbana, estaba de acuerdo con la necesidad de centrarse en esas áreas. En los próximos 25 años, explicaba, los países necesitarán construir vivienda para dos mil millones de personas; el crecimiento se producirá sobre todo en Asia y en Latinoamérica, que est n creciendo ocho y seis veces más rápido que Europa respectivamente.

El panelista Armin Lohr, director de la oficina de McKinsey en Oriente Medio y que trabaja principalmente en infraestructuras, activos inmobiliarios y transportes y logística, habló sobre los retos relacionados con los suministradores. Lohr planteaba la siguiente pregunta a la audiencia: “Suponga que usted es un fabricante de equipamientos originales (en inglés OEM, acrónimo de Original Equipment Manufacturer).  Qu  ganancias de productividad esperaría de sus suministradores?  Al menos 2-3%?  Qu  ha hecho la construcción en los últimos 15 o 20 años?” La respuesta es que las ganancias de productividad han sido cero en cualquier parte del mundo, sostenía. “No se ha producido literalmente innovación ninguna. Si observas un país como Estados Unidos, la productividad incluso ha disminuido. En Europa ha aumentado ligeramente”.

Uno de los grandes retos de los promotores inmobiliarios “es verse a sí mismos como los OEM del sector y hacer todo lo posible para que la productividad de la construcción de hecho aumente”, explicaba.

Recientemente Lohr estudiaba 10.000 proyectos inmobiliarios para determinar qué es lo que más afecta a los resultados. “Observamos diferentes factores y no encontramos correlación alguna excepto para uno, que era el gestor del proyecto. Tanto el tamaño como el segmento son irrelevantes. Lo  nico que parece afectar a los resultados es el gestor del proyecto”. Así, Lohr hizo una comparación con el sector automovilístico. “Existen líneas de producción con buenos trabajadores y

malos trabajadores. Las líneas buenas obtienen calidades excelentes y las líneas malas obtienen calidad inferior. Esto no es aceptable.

Esta es una gran oportunidad para todo el sector seguir avanzando para mejorar la productividad con los suministradores”.

13.2.-EL FUTURO DEL SECTOR INMOBILIARIO DEPENDE DEL RIESGO DISPUESTO A ASUMIR

A la hora de evaluar el futuro del mercado inmobiliario comercial, el panelista **Pelayo Primo de Rivera**, director ejecutivo de **Norfin** en Madrid, una empresa de gestión de inversiones inmobiliarias, analizó tres temas diferentes.

- **El primero es la economía.** *“La economía nos dirá si lo hacemos bien”.* Aunque normalmente el sector inmobiliario se suele recuperar unos años después de que lo haga la economía, *“eso no significa que alguien no pueda invertir, por ejemplo, en REITs (fondos de inversión inmobiliarios)”.* Los valores inmobiliarios, explicaba, representan *“el 50% de la riqueza neta tangible del mundo”.*
- **El segundo tema a considerar** es el crecimiento potencial de la población y el empleo –por ejemplo, si los bancos no alquilan, será necesario disminuir el espacio para oficinas-,
- **El tercer tema es la capacidad** (o vacantes) del sector inmobiliario. *“La tasa de vacantes es el resultado neto de la nueva construcción”,* pero la nueva construcción depende de la financiación, cuya oferta es en estos momentos escasa, señalaba **Primo de Rivera**.

En respuesta a la pregunta de **Mitchell** sobre regulación, **Clemente** destacaba el estricto entorno regulatorio en las economías occidentales para los promotores inmobiliarios. La mayor diferencia entre operar en Marruecos y operar en España es que en Marruecos *“puedes comprar un terreno, diseñar un gran proyecto, desarrollarlo y venderlo en un marco temporal razonable de tres a cinco años máximo. En España, si tienes suerte, podrías hacer todo eso en 15-20 años; cada vez son más las partes interesadas que intervienen en el diseño y desarrollo del proyecto”.*

La gente suele pensar que en los países en desarrollo se pueden desarrollar proyectos rápidamente pero que la calidad es baja, señalaba **Clemente**. *“Eso no es cierto. En países como Marruecos se pueden ver ejemplos de buena arquitectura y buenos ingenieros. Se pueden ver puertos, autopistas y vías ferroviarias muy bien ejecutados, principalmente por empresas extranjeras pero también por empresas locales”.* ^{81, 101, 111}

Lohr no podía estar más de acuerdo con **Clemente**, y describía un gran complejo universitario en Arabia Saudita para el cual sólo se necesitaron dos años desde el momento en que surgió la idea hasta que entraron los primeros estudiantes en las aulas. *“Aquí tan sólo había un desierto, nada más”*, explicaba añadiendo que el proyecto fue desarrollado por una filial de la empresa saudí **Aramco** por petición del gobierno saudí. *“Imaginemos por un momento la velocidad necesaria en el proceso de toma de decisión para conseguir los permisos y las licencias, y al mismo tiempo reclutar profesores y estudiantes de talento”*.

Los panelistas discutieron otros mercados inmobiliarios globales y sus diferentes escenarios. Por ejemplo, **Schulte Eistrup** señalaba *“la masiva demanda secular de edificios modernos”* en Rusia, demanda que hasta el momento no ha sido satisfecha. *“La gente quiere vivir en sitios mejores; quieren más locales modernos. Y a medida que aumenta el poder de compra, la gente quiere gastar más dinero en establecimientos atractivos. Sí, existen mercados donde podemos afirmar que los precios inmobiliarios van a seguir creciendo porque existe demanda, lo cual acabará incrementando los alquileres”*.

En Portugal, *“aún puedes ganar dinero si eres inteligente”*, añadía **Clemente**. *“Aún se necesitan proyectos específicos. Y si la inflación vuelve, veremos un desapalancamiento natural de toda la economía dado que el valor de los activos subirá mientras la deuda permanecerá más o menos constante”*.

En respuesta a los comentarios de una persona de la audiencia sobre la existencia de fases de euforia, recesión y negación en la mayoría de los ciclos inmobiliarios –y afirmando que España aún parece estar en fase de negación–, **Clemente** señalaba las *“enormes diferencias entre los inmobiliarios residenciales y comerciales existente en España”*. En relación con los inmobiliarios comerciales, *“la fase de negación ya ha finalizado porque las rentas han bajado, tal y como era necesario, y el valor del capital está donde necesitaba estar. En el sector comercial los agentes son más profesionales –fondos de inversión, empresas de seguros–, y reflejan más niveles de precios. En el sector residencial es donde tenemos el mayor retraso en nuestro sistema”*.

Sin embargo, **Primo de Rivera** tenía otro punto de vista sobre el sector inmobiliario en España y señalaba la existencia de una cantidad significativa de terreno infradesarrollado que seguía sin desarrollar debido a la falta de financiación y al enorme inventario de edificios vacíos. *“El hecho de haber tenido una burbuja tiene muchas consecuencias para el desarrollo futuro del mercado de inversiones. Los precios que la gente ha estado pagando aún siguen presentes en sus cabezas y en los balances generales de bancos e instituciones, y eso está paralizando el desarrollo del sector. No existe mercado. La diferencia entre el precio que se pide y el que se está dispuesto a pagar es enorme. Hay una gran diferencia entre lo que*

los inversores quieren pagar y lo que los propietarios del activo inmobiliario quiere conseguir”.

13.3.-QUE HACER EN UN MERCADO COMPETITIVO

¿Cuál es la ola del futuro? La ola del futuro es encontrar un nicho de mercado. Y convertirse usted en el mejor especialista del sector. La meta es encontrar su nicho específico.

En un mercado competitivo **conseguirá más con menos**. La palabra mágica, sobre la que se mueven los mecanismos de mercado, se llama "posicionamiento", que significa vender la idea de un objeto antes que el objeto en sí mismo.

Existen casos de productos de consumo que han logrado un gran éxito a pesar de tratarse de objetos "normales", similares a tantos otros existentes en la competencia.

¿Un ejemplo? Desde luego no faltaban relojes en el mercado cuando, en los años ochenta aparecieron los primeros Swatch. Se trata de crear una posición en la mente de quien recibe el mensaje.

Una posición que tenga en cuenta... no sólo los puntos de fuerza o debilidad de la empresa misma, sino también los de la competencia.

En la era del "posicionamiento", no basta con descubrir o inventar algo. Puede no ser ni siquiera necesario. Lo que importa es conquistar los primeros la mente del consumidor".

¿Que posición queremos ocupar? Es importante individualizar la posición que podríamos ocupar a largo plazo. Para lograrlo es fundamental especializarse. Cuando se intenta ser todo para todos, se termina por no ser nada para nadie...

¿Tenemos suficiente dinero? Para hacer propia la mente del consumidor en general se necesita dinero, de la misma manera que se necesita para establecer una posición y mantenerla.

¿Podemos resistir? Las empresas tienen que razonar a largo plazo, determinando la propia posición de base y manteniéndose coherentes. Si bien no debería cambiar su estrategia-base de posicionamiento, debería sin embargo modificar sus tácticas, es decir, las maniobras a corto plazo para evitar el factor aburrimiento.

En otras palabras venda la idea... y venderá el producto. Se trata de encontrar la forma adecuada de presentar la idea de marca de su producto. ^{20, 21, 22}

Los pasos son tres:

- a. Halle el mensaje correcto
- b. Use medios de comunicación correctos
- c. Entréguelos al mercado correcto.

13.4.-COMO DIFERENCIARSE DE LA COMPETENCIA

A menudo, muchos negocios construyen su estrategia de marketing alrededor de una marca particular. Desde mi punto de vista, en la era digital, la superioridad es cuestión de habilidad y no de antigüedad (que permitió la fama de una marca). Se trata de que las personas perciban que usted es el mejor, el líder en su categoría. Es muy poderoso que ellos PERCIBAN que usted es el primero, el único, "diferente". La verdad quizás es que lo que usted ofrece es igual que lo que ofrecen sus competidores.

Lo que importa es como lo percibe su público. La verdad percibida es definitivamente más poderosa que la verdad en sí misma. Así que trabaje para posicionarse en la mente de su público como el mejor.

"Ellos deben ser los más buenos porque son los líderes". Las personas tienen la tendencia natural para gravitar hacia el líder de una categoría dada y automáticamente concluir que el líder es de hecho el mejor.

En este momento usted se debe preguntar **¿Cómo se logra esto?**

Usted no necesita el permiso de nadie para ser exitoso. Muchas empresas con un producto excelente y de alta calidad no logran diferenciarse, crear una "percepción" de ser el mejor y quedan ahogados en una categoría conocida. ²²

13.5.-NO BASTA CON QUE USTED SEA DE LOS BUENOS EN SU SECTOR, TIENE QUE SER EL PRIMERO.

¿Tiene usted una tarjeta de visita de discurso? Se trata de que una tarjeta comercial que incluya 1 o 2 frases (30 palabras o menos) que declare eficazmente quién es usted y que es lo que hace.

Se trata de "pegar" su nombre en la mente de las personas. "Usted nunca tiene una segunda oportunidad de dejar una primera impresión". Esta declaración no sólo es verdad sino que también se aplica a la cosa más simple, como los nombres.

El Truco. No se trata de persuadir a un cliente potencial a hacer negocio con usted en este momento. El truco es fijar su nombre, en todo momento, en la conciencia de su prospecto.

Cuando usted se presente a otros, use su único nombre, su única categoría y los beneficios que proporciona. No basta con decir "Hola, mi nombre de Alberto García

y hago el trabajo de consultor en Marketing On Line". En mi caso digo **"Mi nombre es Luis José Vinante, trabajo para producir una explosión de nuevos emprendedores y emprendedoras en los países de habla hispana, también ayudo a convertir los negocios en imanes poderosos"**. (A propósito siempre hay que probar nuevos mensajes cortos y cuando encuentre uno que de resultados manténgalo bastante tiempo).

Sus palabras de presentación, su tarjeta "discurso", su presencia y su sonrisa harán "pegar" su nombre en la mente de las personas que son su público objetivo. Esas personas le recordarán al necesitar lo que usted tiene que ofrecer, se lo referirán a otros cuando la oportunidad se presente.

Otros ejemplos: "me especializo en redes de áreas locales y anchas" reemplácelo por: "ayudo a las empresas a dar solución y eliminar los dolores de cabeza que produce redes de computadoras", "llevo contabilidades" reemplácelo por "ayudo a recortar a la mitad los gastos de una empresa en tiempo, esfuerzo dinero simplificando sus sistemas de contabilidad". ¿Ve usted la diferencia? ²²

13.6.-INCENTIVOS DIFERIDOS

Uno de los debates derivados de la Gran Recesión que vivimos es el de los incentivos perversos, personificado en los bonus de los banqueros/bancarios. De esta manera, el sector financiero ha estimulado en parte de sus componentes un apetito por el riesgo excesivo, recompensando en forma de jugosas primas cuando se conseguían buenos resultados.

Beneficios que eran pagados a corto plazo, con lo cual si la actuación del directivo era pernicioso a largo plazo, éste ya había cobrado su parte, y el perjudicado sería el Banco –o en su caso, el Estado-.

Tanto en el ejemplo comentado como en general, en cualquier empresa, el establecimiento de la política de incentivos debe contemplar que una parte de ellos sean a medio/largo plazo, para evitar este tipo de actuaciones -que bien porque buscan el beneficio del directivo aun en detrimento de la empresa, o bien por una excesiva fijación en el corto plazo, ocasionan grandes perjuicios a largo-

Sin embargo, la determinación de incentivos a corto plazo tiene, además de cierto sentido económico –siempre que también vayan en consonancia con los objetivos a largo plazo- un componente psicológico ineludible. La mayoría de las personas suelen elegir aquella compensación que se recibe de inmediato, aun cuando sea menor que la que se pudiera recibir en un plazo más amplio (siempre y cuando, lógicamente, la diferencia no sea exagerada).

Por ejemplo, muchos preferirían recibir una recompensa de 1.000 euros hoy que una de 1.300 dentro de 2 años, aun cuando el valor de esta última, descontando la inflación y el tipo de interés que pudiésemos obtener, sea superior.

Por lo tanto, aunque no es bueno incentivar únicamente a el corto plazo, tampoco es una política adecuada la de poner el enfoque exclusivamente a largo. Los trabajadores pueden no percibir claramente la conexión entre su esfuerzo y la recompensa, o incluso puede ser interpretado como un intento por parte de la dirección de aplazar el premio, llegando a ser contraproducente.

Como comentaba recientemente en relación al salario emocional, si se rompe la conexión entre lo que la empresa ofrece y lo que el trabajador valora (bien porque le parezca poco, o bien porque lo vea demasiado lejos), el empleado podría verlo como una tomadura de pelo.

Por ejemplo, si el directivo ofrece a los trabajadores “por su magnífica labor” una subida del 20% para dentro de 3 años, la propuesta podría tener efectos nocivos. Y no tiene por qué ser únicamente en cuestiones de dinero, sino que los aspectos no monetarios pueden ser tomados de peor manera por parte de los trabajadores si se difieren mucho en el tiempo.

Si el empresario, por ejemplo, ofrece a sus trabajadores una modificación en el horario, pasando de jornada partida (9 a 14h. y 16 a 19h.) a jornada continua (7.30 a 15.30), éstos posiblemente recibirán el cambio con agrado. Pero si el ofrecimiento del jefe, “como premio a su buen trabajo”, es aplicable a partir del 2014, muchos pensarán que les está vacilando.

13.7.-ANTICIPANDO EL FUTURO

Es evidente que el mundo cambia sin cesar y las evoluciones tecnológicas e industriales han incrementado una aceleración sorprendente, y hoy existen productos que, pocos meses después de haber llegado al consumidor, son ya obsoletos; nadie niega que los negocios más prósperos del día de mañana serán aquellos que sepan sacar provecho a un entorno cambiante, y en estos momentos, inestables.

¿Tienen las empresas una percepción clara de dicho futuro? ¿Preparan a sus directivos para que puedan hacer frente a los retos que se les presentan?

La realidad es que las empresas solo pueden alcanzar sus objetivos si disponen de los directivos adecuados, en el lugar adecuado y en el momento adecuado.

Hemos buscado datos comparativos que nos permitieran determinar cuáles son las esperanzas y los temores de estos directivos que se encuentran inmersos de

innumerables problemas en la gestión. Algunos datos analizados nos demuestran claramente, no sin cierta inquietud que las grandes empresas españolas se preocupan relativamente poco de desarrollar el talento de sus directivos cara al futuro.

Parecen ignorar los retos de la creciente e inestable mundialización de los negocios y creen que la supremacía del pasado es suficiente para garantizar la supervivencia en el futuro.

Hoy hemos leído en artículos editoriales que señalan para nuestro sector inmobiliario, que los expertos inmobiliarios dejan paso a los profesionales procedentes del sector financiero, para gestionar sus empresas. Aquí la función entre estos directivos y los responsables de los recursos humanos puede ser decisiva para corregir tal deficiencia.

Como observador permanente del mundo empresarial, con los mercados mundializados, fusiones y adquisiciones, integraciones económicas, apalancamientos tecnológicos, y un sinfín de otros factores, advertimos que empiezan a cambiar la forma de las organizaciones de empresa así como el perfil de sus líderes directivos. Y como otros tantos observadores, nos hemos preguntado cómo todo esto afectara a las empresas en un futuro inmediato.

La función de los Recursos Humanos debe desempeñar un papel crucial en la contratación estratégica y el desarrollo de ejecutivos excepcionalmente preparados. Una buena gestión del talento directivo es tan importante para el éxito de las empresas y su supervivencia, que la contratación de nuevos directivos debe ser considerada con tanta seriedad como las amenazas y oportunidades en las fusiones y adquisiciones de empresas.

En nuestro sector y en los próximos años, vamos a observar una rotación significativamente elevada de ejecutivos. Los momentos de euforia en nuestro sector en años pasados, no se vio acompañada por la excelencia de sus directivos. La escasez de talento directivo, ligada a la necesidad de preparación para una gestión de las empresas inmobiliarias y constructoras, nos ha conducido a una verdadera situación de crisis, que deberemos superar lo antes posible.

El directivo de mañana debe saber anticipar el futuro de su empresa así como el escenario donde deberá moverse en el concierto mundial de los negocios. Marcar un camino claro será uno de los mayores retos del dirigente de empresas, tan dispersas geográficamente debido a la globalización.

Es cierto que muchos directivos, a los cuales no se les ha parado el reloj, desempeñan un papel fundamental en la preparación de sus empresas para el futuro, pero ¿cómo deben actuar estos para preparar a las generaciones que les relevarán dentro de unos años?

Ante todo, debemos enfatizar la primacía del hombre como activo de una empresa. La fuerza de los líderes de cualquier organización determinará el futuro de ésta.

Hombres y mujeres de talento existen en todas las empresas, pero no se puede sacar provecho de dicho talento si no se identifica. Hay una cualidad poco frecuente, mucho más fina, más rara que las habilidades de nuestros dirigentes: es la capacidad de reconocer el talento de sus empleados. He visto negocios que luchan por salir adelante y en el que los empleados tenían la respuesta a los problemas y nadie les pidió opinión.

CAPÍTULO XIV: CONCLUSIONES

Después de analizar profundamente la situación actual del mercado, de los inmuebles que se venden y de los que no se venden, hemos llegado a las siguientes conclusiones:

- El número de compra ventas de viviendas de segunda mano se ha desplomado, se encuentra en mínimos históricos. Actualmente se venden 9.000 viviendas mensuales en toda España.
- Los tipos de interés continuarán bajando y las entidades financieras mantendrán a corto y medio plazo las severas restricciones y endurecimiento en las condiciones para la concesión de crédito hipotecario.
- El sector inmobiliario es muy amplio. Existe una tendencia a vincular el sector con el mercado residencial, pero hay otros segmentos dentro del mismo como son centros comerciales, industriales, logística, hoteleros, residencias de tercera edad. Tampoco el mercado de obra nueva es el mismo que el mercado de vivienda de segunda mano.
- Dentro de los inmuebles de segunda mano, el mercado tiene una reacción diferente y un recorrido también diferente según el tipo del inmueble al que nos referimos: varía mucho según la zona en que se encuentre, metros cuadrados, tipo de vivienda, piso, chalet, oficina.
- Actualmente ya aparecen las grandes oportunidades de compra.
- Disponiendo de liquidez o crédito, ahora es el mejor momento para comprar por tres razones:
 - Primera razón: Hay mucha oferta. Actualmente hay muchísimos pisos a la venta. Ahora se puede elegir, se puede elegir un piso alto, soleado, un ático con vistas, bien distribuido... y antes el comprador se tenía que conformar con lo que había (interiores, oscuros...) si compraba por zona.

- Segunda razón: los propietarios llevan con su piso mucho tiempo a la venta. Últimamente tienen pocas llamadas y visitas. Ante esa situación están dispuestos a rebajar sus pretensiones hasta un 40 %.
- Tercera razón: Muchas familias no pueden pagar la hipoteca si uno de sus miembros se queda sin empleo. Se ven obligados a vender a unos precios muy inferiores al precio de mercado. Han aparecido verdaderas oportunidades.
- El nuevo escenario económico es mediante la creación de alianzas estratégicas internacionales, es la única manera de sobrevivir en el mercado, y como ejemplo de esta acción indicamos a Akio Morita cofundador de Sony y Nikkey Bussines que derivó después en la acuñación de una nueva palabra Globalización.
- Los estados avanzan dialécticamente y se necesitan directivos debe ser de manera diferente, ser visionario, con un gran sentido de adaptabilidad e intuitivo.
- El uso de plataformas reducen la aplicación tecnológica en tareas específicas y así como la economía global que es impulsada por la tecnología y la especialización su metal más adecuado del mismo modo que la inversión en la educación y que dependen del desempeño de sus funciones.
- Las economías dominantes en el mundo E.U.A. Japón, y pronto China será con su crecimiento del 11,23 % anual y el lejano Oriente y Europa se han tenido que estar reinventando constantemente en el manejo de servicios, participación en los mercados, en los intereses financieros, estas economías se han mantenido sin fronteras en los factores clave como es en las comunicaciones, en los capitales, corporaciones.
- El ciclo inmobiliario, a diferencia de otros sectores, es de muy larga duración. Una importante particularidad del ciclo actual es que la fase de descenso ha sido muy rápida e intensa con fuertes caídas de precios, por lo que su duración y recuperación se producirá en un tiempo menor. El ajuste de precios en los inmuebles, que es fundamental, es ya una realidad. Para el presente año se prevén bajadas de precios entorno al 40 %.
- Un atisbo de esperanza: El Programa Público Privado de Inversión, el aumento en febrero del 5,1% en la venta de las viviendas de segunda mano en EE UU y la política monetaria internacional hacen posible creer que podemos estar llegado al fondo de la crisis internacional.
- Dentro de unos meses lo comprobaremos. Si es así y si se mantienen los bajos tipos de interés, las entidades bancarias empiezan a conceder

hipotecas y la confianza se empieza a recuperar... estaremos en condiciones de iniciar una larga carrera a la normalización del sector, que siendo cualquier cálculo arbitrario, es muy probable que pasen cuatro años hasta que veamos una recuperación consistente del sector.

AL PROPIETARIO QUE QUIERE VENDER:

En España hasta hace tres años los precios de las viviendas subían prácticamente todos los meses de una manera constante.

Una buena estrategia en ese tipo de mercado, el de hace tres años, era poner un precio un poco más alto que el precio de mercado y esperar al que el mercado lo alcanzara.

Un piso alto de precio, en unos pocos meses se ponía por sí solo en precio y se vendía. Es decir, poner "un precio adelantado" al mercado. Si el mercado está subiendo, poner un precio un poco superior al último precio que se pagó, esperando así a que la demanda lo alcance.

Después de analizar profundamente la situación actual del mercado, de los inmuebles que se venden y de los que no se venden, hemos llegado a las siguientes conclusiones:

- El número de compra ventas de viviendas de segunda mano se ha desplomado, se encuentra en mínimos históricos. Actualmente se venden 9.000 viviendas mensuales en toda España.
- Los tipos de interés continuarán bajando y las entidades financieras mantendrán a corto y medio plazo las severas restricciones y endurecimiento en las condiciones para la concesión de crédito hipotecario.
- El sector inmobiliario es muy amplio. Existe una tendencia a vincular el sector con el mercado residencial, pero hay otros segmentos dentro del mismo como son centros comerciales, industriales, logística, hoteleros, residencias de tercera edad. Tampoco el mercado de obra nueva es el mismo que el mercado de vivienda de segunda mano.
- Dentro de los inmuebles de segunda mano, el mercado tiene una reacción diferente y un recorrido también diferente según el tipo del inmueble al que nos referimos: varía mucho según la zona en que se encuentre, metros cuadrados, tipo de vivienda, piso, chalet, oficina.
- El exceso de oferta que existe en el sector inmobiliario no afecta por igual a todo el mercado. Hay zonas y productos inmobiliarios donde no existe ese exceso de oferta.

- En zonas en expansión donde se han construido muchas viviendas y no se han vendido, los precios bajan notablemente. En zonas donde está todo construido (por ejemplo el centro de algunas capitales de provincias) los precios bajan en menor medida.
- En zonas de bajo nivel adquisitivo, donde los compradores necesitan el 80-90% de financiación, el desplome de los precios es más que sobresaliente.
- En muy determinadas zonas del centro de algunas ciudades, no hay un exceso de oferta de los pisos situados en plantas altas o áticos, soleados, bien distribuidos, exteriores, con vistas... esos inmuebles se defienden mejor de la bajada de precios.
- En algunas ciudades existe una demanda sostenida para viviendas de dos dormitorios.
- Los pisos grandes, de cuatro o más dormitorios tienen pocos posibles compradores. Si el inmueble es "bueno" se alargará el tiempo de venta y se venderá con bajada de precio. Si esos inmuebles grandes, se encuentran situados en pisos bajos, primeras plantas, son oscuros, con mala distribución... no tienen demanda, simplemente no se venderán (a un precio razonable).
- Locales: No hay exceso de oferta de los situados en excelentes zonas comerciales, que mantendrán los precios. Los demás bajarán de precio. Los situados en zonas poco comerciales no se venderán a precio razonable.
- Las entidades bancarias están acumulando un importante número de inmuebles procedentes de embargos por impago del préstamo hipotecario y adquisición de promociones de promotores morosos. En los próximos meses las entidades los sacarán al mercado a precios muy bajos aumentando la oferta y produciendo una bajada de precios.
- Actualmente ya aparecen las grandes oportunidades de compra.
- Disponiendo de liquidez o crédito, ahora es el mejor momento para comprar por tres razones:
 - a) **Primera razón:** Hay mucha oferta. Actualmente hay muchísimos pisos a la venta. Ahora se puede elegir, se puede elegir un piso alto, soleado, un ático con vistas, bien distribuido... y antes el comprador se tenía que conformar con lo que había (interiores, oscuros...) si compraba por zona.
 - b) **Segunda razón:** los propietarios llevan con su piso mucho tiempo a la venta. Últimamente tienen pocas llamadas y visitas. Ante esa situación están dispuestos a rebajar sus pretensiones hasta un 40 %.
 - c) **Tercera razón:** Muchas familias no pueden pagar la hipoteca si uno de sus miembros se queda sin empleo. Se ven obligados a vender a unos precios muy inferiores al precio de mercado. Han aparecido verdaderas oportunidades

- Las PyMes, ostentan muchas ventajas y beneficios y éstos incluyen: la creación de puestos de trabajo, la reducción de las disparidades de ingresos, el desarrollo de trabajadores calificados y semicalificados para la expansión industrial de futuro, un caldo de cultivo excelente para los talentos empresariales
- Para estimular los procesos de crecimiento cualitativo en las PYME, este estudio investigó la aplicación y eficacia de los instrumentos de gestión básica y avanzada calidad en las empresas de Malasia.
- Los problemas importantes para las PYME, tales como pérdida de conocimiento, la limitación de recursos humanos y financieros, diseño de productos y capacidad de desarrollo, infraestructura y formación de redes.
- Hay una creciente necesidad de avanzada y codificado las prácticas de gestión de calidad. PYME en Malasia se espera que trasciendan de su estado presente a través de formación y desarrollo de habilidades, con el fin de realizar un papel más importante en el apoyo a los requisitos del proceso de industrialización de Malasia.
- El ciclo inmobiliario, a diferencia de otros sectores, es de muy larga duración. Una importante particularidad del ciclo actual es que la fase de descenso ha sido muy rápida e intensa con fuertes caídas de precios, por lo que su duración y recuperación se producirá en un tiempo menor.
- El ajuste de precios en los inmuebles, que es fundamental, es ya una realidad. Para el presente año se prevén bajadas de precios entorno al 40 %.
- En la actual situación en España, bajando los precios y con las expectativas actuales del mercado con una clara tendencia a la bajada de precios, los propietarios, si realmente quieren vender su casa, tienen que ajustar el precio de venta por debajo del último precio de mercado.
- Tras una década de crecimiento económico sin precedentes históricos, España se encuentra en recesión, y con ella, todas las Comunidades Autónomas que la conforman.
- Esta crisis no es únicamente un fenómeno local, sino que es generalizable en todos los Estados miembros de la Unión Europea y de las principales economías internacionales, como EE.UU. y Japón.
- Hasta ahora, las economías estaban creciendo gracias al impulso del desarrollo del comercio mundial, facilitado por un escenario de tipos de interés bajos, que ha conllevado a que en muchos Estados, y Canarias y España no son una excepción, se demandase la adquisición de viviendas sin precedentes,

lo que ha conllevado a un incremento de este bien hasta cotas muy altas.

- Los costes de formalización reducidos de los préstamos y una participación elevada de la vivienda en propiedad fueron requisitos importantes para lograr que los mayores precios de las viviendas ocasionaran mayores ritmos de aumento del consumo privado y del conjunto de la actividad productiva.
- La creación y gestión de una empresa tiene por finalidad máxima la creación de valor para los clientes, el cual será recompensado por éstos en forma de rentabilidad para el empresario.
- Al montar el negocio, es decir, para crear ese valor que se plasma en el diseño de la oferta que analizamos anteriormente, es necesario llevar a cabo una inversión, la cual debe financiarse.
- El concepto de inversión contiene necesariamente una comparación entre lo que dejamos de obtener por arriesgar los recursos dinerarios y/o en especie en un negocio concreto y no en otro, y lo que esperamos recibir en ese horizonte temporal fijado.
- Las distintas fuentes financieras de la empresa deben nutrir a ésta de recursos dinerarios tal como: financiación, logística para que pueda llevar a cabo los distintos proyectos de inversión, no sólo al comienzo de su vida, sino durante todo su desarrollo.
- El nuevo escenario permite definir los riesgos y rentabilidades de la promoción. Las rentabilidades de las promociones han caído en picado y ahora hay que trabajar con TIR de la promoción en torno al 16-20%.
- El objetivo para las empresas promotoras que quieren seguir trabajando es mantener una estructura básica de la empresa que permita mantener el *know how* para desarrollar con profesionalidad la construcción y permitimos seguir trabajando en el sector, obtener rentas salariales y unos beneficios.
- La enfermedad crónica de las pymes: las barreras y la autolimitación. Ahora sólo hay espacio para quienes trabajan con un alto grado de profesionalidad.

XV.-BIBLIOGRAFIA

- 1.-Brzezisnky, Zbigniew. (1998). **El Gran Tablero Mundial. La Supremacía Estadounidense y sus Imperativos Geoestratégicos.** Argentina: Ediciones Paidós, Ibéricas, S.A.
- 2.- (1998). **Hacia el Estado Red? Globalización Económica e Instituciones Políticas en la Era de la Información.** Ponencia presentada en el Seminario sobre “Sociedad y Reforma del Estado”, organizado por el ministerio de Administracao Federal e Reforma Do Estado, Republica Federativa Do Brasil.
- 3.-Cooper, Robert: **The Post-Modern State and the World Order,** 1996, citado en Zaldívar, Carlos Alonso: “En un Mundo Roto”, el País 10 de Noviembre de 1998.
- 4.-Drucker, Peter. (1993). **La Sociedad Postcapitalista,** editorial Sudamericana, Buenos Aires, Argentina.
- 5.-Tarapuez, Ch. E & Botero, JJ. V. **Algunos Aportes de los Neoclásicos a la Teoría del Emprendedor.** En: Cuadernos de Administración, Bogotá (Colombia), Julio-Diciembre de 2007.
- 6.-Saez, Víctor M. (1999). **Globalización, Nuevas Tecnologías y Comunicación.** Ediciones de la Torre, Madrid.
- 7.-Tarapuez, Ch. E & Botero, JJ. V. **Algunos Aportes de los Neoclásicos a la Teoría del Emprendedor.** En: Cuadernos de Administración, Bogotá (Colombia), Julio-Diciembre de 2007.
- 8.-Ohmae, Kenichi (1990), **El Poder de la Tríada. Panorama de la Competencia Mundial en la Próxima Década,** McGraw Hill, México.
- 9.-Stiglitz J. **Trade agreements and health in developing countries.** Lancet. 2009; 373(9661): 363-65.
- 10.-Díaz A. **América Latina y el Caribe: La propiedad intelectual después de los tratados de libre comercio.** Santiago de Chile: Comisión Económica para América Latina y el Caribe; 2008.
- 11.-Anzola, Sérvulo. **Administración de Pequeñas Empresas.** México: Editorial McGraw Hill; 2° Ed. 2002.
- 12.-Bello, Alberto. **“PYME 2.0: La Nueva Definición”.** *Publicación Electrónica por CNN Expansión.*

<http://www.cnnexpansion.com/emprendedores/2007/3/23/pyme-2-0-la-nueva-definicion/view> (25 de Octubre de 2009)

- 13.-Besley, Scott y Brigham, Eugene. "Fundamentos de Administración Financiera". Editorial McGraw Hill; 12° ed. 2000.
- 14.-Buenfil, Noé. "Inteligencia Corporativa". Ejecutivos de Finanzas, Poder y Negocios Revista publicada por Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas S.C.
http://ejecutivosdefinanzas.org.mx/articulos.php?id_sec=30&id_art=389&id_ejemplar=16 (núm.: 3806, 01 de Febrero de 2008).
- 15.-Ciseo, Gustavo y Gradones, Pablo. "Principales tipos de Investigación". Artículo Electrónico por Universidad Autónoma de Nuevo León. <http://www.uanl.com.mx> (Agosto 2007)
- 16.-García, Patricia del S. "Finanzas". Universidad Abierta.
<http://www.universidadabierta.edu.mx/Biblio/G/Finanzas-Garcia.htm> (2009)
- 17.-Gómez, Joaquín. "Competitividad Estatal de México 2006". Escuela de Graduados de Administración Pública.
http://www.imco.org.mx/libroweb/03_capitulo1.pdf (Agosto 2005)
- 18.-Grandi, Carlos. "Componentes de un Protocolo". Artículo Electrónico.
http://www.sap.org.ar/staticfiles/actividades/congresos/congre2006/conarpe34/material/abc_grandi.pdf (Marzo 2006)
- 19.-Naresh. "Primer, Reporte Malhotra Investigación de Mercados: Un enfoque aplicado". México: Editorial Pearson Educación; 4° Ed. 2008. Observatorio México
- 20.-Moreno Fernández, Joaquín. Estados financieros, análisis e interpretación Editorial: Grupo patria cultural Año 200
- 21.-Rubio, Julio E. "Los Conceptos Básicos de la Investigación". Publicación Electrónica de la División de Administración y Ciencias Sociales de Rectoría Sur. ITESM-CEM, <http://www.cem.itesm.mx/dacs/publicaciones/proy/n1/excon1.html> (Año 1: Número 1: Julio-Agosto 2009)
- 22.-Vergara, Kervin. "Conceptos de Finanzas, y Principios Financieros". Publicación electrónica: Tu Economía. Net <http://www.tueconomia.net/finanzas-y-sus-areas/concepto-de-finanzas.php> (2002).

- 23.-Adam, F. y O'doherty, P. 2000. *Lessons from Enterprise resource planning implementation in Ireland: Toward smaller and Shorter ERP projects.* Journal of Information Technology, N°15, págs. 305-316
- 24.-Ahituv, N.; Neumann.S. y Zviran, M.2002. *A systems, Journal of Computer Information Systems.* Vol. 42, nº 3, págs. 56-67
- 25.-Bajwa, D.; Garcia, J. y Mooney, T. 2004. *An integrative framework for the assimilation of enterprises resource planning systems: Phases, antecedents, and outcomes.* Journal of Computer Information Systems. Spring, págs. 81-90
- 26.-Carlino, J.; Nelson, S. y Smith, N. 2000. *AMR Research predicts enterprises applications market will reach 78 billions by 2004,* Boston, Mass; AMR Research
- 27.-Braulio Vargas y Carlos del Castillo. *Impacto del entorno económico y social en la creación de empresas* (Cuadro Difusión 13,24 (2008) - Cuadernos de Difusión de la Universidad ESAN-Lima-Perú
- 28.-Cantwell, J. 2004. *Innovation and competitiveness.* En Fagerberg, Jan, Mowery, David C. y Nelson, Richard R. (Eds.). The Oxford Handbook of innovation. New York: Oxford University, págs. 543- 568.
- 29.-Chrisman, J. y McMullan, W. (eds.).2002. *Some additional comments on the sources and measurement of the benefits of small business assistance programs.* Journal of Small Business Management (University of Calgary). Alberta. Vol. 40, nº1, págs. 43-50
- 30.-Fischer, E. y Reuber, R. 2003. *Industrial cluster and business development services for small and medium sized enterprises.* En Ganesahn, Wignaraja (eds.)
- 31.-Competitiveness strategy in developing countries: *A manual for policy analysis.* London: Routedge, págs. 131-165.
- 32.-Hommen, L. y Edquist, C. 2008. *Globalization and innovation policy in Asia and Europa.* Cheltenham, UK: Edward Elgar, págs. 442-484.
- 33.-Julien, P. 2007. *A theory of local entrepreneurship in the knowledge economy.* Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- 34.-Longenecker, J.G., MOORE, C. W. y Petty, J. W. 2001. *Administration de pequeñas y mediana empresas*
- 35.-Aberbach, Joel D. 1990. *Keeping a Watchful Eye: The Politics of Congressional Oversight.* Washington, DC: Brookings Institution.

- 36.-Brundage, Percival F. 1970. *The Bureau of the Budget*. New York: Praeger.
- 37.-Dilulio, Jr., John J, Gerald Garvey, and Donald E Kettl. 1993. *Improving Government Performance: An Owner's Manual*. Washington, DC: Brookings Institution. Administrative Management 1047
- 38.-Fesler, James W 1987. *The Brownlow Committee Fifty Years Later*. *Public Administration Review* 47(4): 291-95.
- 39.-Fesler, James W, and Donald E Kettl. 1996. *The Politics of the Administrative Process*. 2nd ed. Chatham, NJ: Chatham House.
- 40.-Goodsell, Charles T 2004. *The Case fir Bureaucracy: A Public Administration Polemic*. 4th ed. Washington, DC: CQ Press.
- 41.-Ingraham, Patricia W 2006. *Building Bridges over Troubled Waters: Merit as a Guide*. *Public Administration Review* 66(4): 486-95.
- 42.-Kaufman, Herbert. 1956. *Emerging Conflicts in the Doctrines of Public Administration*. *American Political Science Review* 50(4)
- 43.-RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ, O. M^a**. Departamento de Análisis Económico Instituto Universitario de Desarrollo Regional Universidad de La Laguna Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales.
- 44.-Akhavan, P. & Jafari, M. 2008, "*Towards learning in SMEs: an empirical study in Iran*", *Development and Learning in Organizations*, vol. 22, no. 1, pp. 17-19.
- 45.-Fawcett, S.E., Allred, c., Magnan, G.M. & Ogden, J. 2009, "*Benchmarking the viability of SCM for entrepreneurial business model design*", *Benchmarking: An International Journal*, vol. 16, no. 1, pp. 5-29.
- 46.-Fathian, M., Akhavan, P. & Hoorali, M. 2008, "*E-readiness assessment of non-profit ICT SMEs in a developing country: The case of Iran*", *Technovation*, vol. 28, no. 9, pp.578-590.
- 47.-Gadenne, D. & Sharma, B. 2009, "*An investigation of the hard and soft quality management factors of Australian SMEs and their association with firm performance*", *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 26, no. 9, pp. 865-880.
- 48.-Garengo, P., biazzo, S., Simonetti, A. & Bernardi, G. 2005, "*Benchmarking on managerial practices: a tool for SMEs*", *The TQM Magazine*, vol. 17, no. 5, pp.440-455.

- 49.-Ghanatabadi, F. 2005, "Internationalization of small and medium-sized enterprises in Iran", Luleå University of Technology, Department of Business Administration and Social Sciences, Division of Industrial Marketing and e-Commerce an unpublished PhD Thesis.
- 50.-Grando, A. & Belvedere, V. 2006, "District's manufacturing performances: A comparison among large, small-to-medium-sized and district enterprises", International Journal of Production Economics, vol. 104, pp. 85-99.
- 51.-Jafari, M., Fathian, M., Akhavan, P. & Hosnavi, R. 2007, "Exploring KM features and learning in Iranian SMEs", VINE: The journal of information and knowledge management systems, vol. 37, no. 2, pp. 207-218.
- 52.-Jain, A. 2007, "Significance of SMEs in emerging markets", uploaded November 17, available at:
[www.insightory.com/view/83//significance of smes in emerging markets](http://www.insightory.com/view/83//significance%20of%20smes%20in%20emerging%20markets).
- 53.-Khan, Z., Bali, R.K. & Wickramasinghe, N. 2007, "Developing a BPI framework and PAM for SMEs", Industrial Management & Data System, vol. 107, no. 3, pp. 345-360.
- 54.-McAdam R. & Kelly M. 2002, "A business excellence approach to generic benchmarking in SMEs", Benchmarking: An International Journal, vol. 9, no.1, pp. 7-27.
- 55.-McAdam, R., Stevenson, P. & Armstrong, G. 2000, "Innovative change management in SMEs: beyond continuous improvement", Logistic Information Management, vol. 13, no. 3, pp. 138-149.
- 56.-Okpara J.O. 2009, "Strategic choices, export orientation and export performance of SMEs in Nigeria", Management Decision, vol. 47, no. 8, pp. 1281-1299.
- 57.-Singh, R.K., Garg, S.K. & Deshmukh, S.G. 2008, "Strategy development by SMEs for competitiveness: a review", Benchmarking; An International Journal, vol. 15, no. 5, pp. 525-547.
- 58.-Bonache, J. y Cabrera, A. (2004); Dirección Estratégica de Personas. Pearson educación. Madrid
- 59.-Klotler, P. y Armstrong, G. (2004); Marketing. 10ª Edición. Pearson Educación. Madrid.
- 60.-Fernández E., Avella L. y Fernández M. (2003); Estrategia de Producción. Mc Graw Hill. Madrid.

- 60.-Fernández Gago, Roberto. (2005); *Administración de la Responsabilidad Social Corporativa*. Thompson. Madrid.
- 61.-López González, E., Rodríguez Pérez, A., y Mendaña Cuervo, C., (1994); *Contabilidad Financiera*. Mc Graw Hill .Madrid.
- 62.-Navas López, J.E. y Guerras Martín, L.A (2002); *La Dirección Estratégica de la Empresa*. Teoría y Aplicaciones. 3Edición. Civitas Ediciones .Madrid.
- 63.-Marbella Sánchez, Federico; *La Dirección Estratégica de las Entidades de Crédito*. Thompson, Civitas.
- 64.-Akhavan, P. & Jafari, M. 2008, *“Towards learning in SMEs: an empirical study in Iran”*, *Development and Learning in Organizations*, vol. 22, no. 1, pp. 17-19.
- 65.-Fawcett, S.E., Allred, c., Magnan, G.M. & Ogden, J. 2009, *“Benchmarking the viability of SCM for entrepreneurial business model design”*, *Benchmarking: An International Journal*, vol. 16, no. 1, pp. 5-29.
- 66.-Fathian, M., Akhavan, P. & Hoorali, M. 2008, *“E-readiness assessment of non-profit ICT SMEs in a developing country: The case of Iran”*, *Technovation*, vol. 28, no. 9, pp.578-590.
- 67.-Gadenne, D. & Sharma, B. 2009, *“An investigation of the hard and soft quality management factors of Australian SMEs and their association with firm performance”*, *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 26, no. 9, pp. 865-880.
- 68.-Garengo, P., Biazzo, S., Simonetti, A. & Bernardi, G. 2005, *“Benchmarking on managerial practices: a tool for SMEs”*, *The TQM Magazine*, vol. 17, no. 5, pp.440-455.
- 69.-Ghanatabadi, F. 2005, *“Internationalization of small and medium-sized enterprises in Iran”*, Luleå University of Technology, Department of Business Administration and Social Sciences, Division of Industrial Marketing and e-Commerce an unpublished PhD Thesis.
- 70.-Grando, A. & Belvedere, V. 2006, *“District’s manufacturing performances: A comparison among large, small-to-medium-sized and district enterprises”*, *International Journal of Production Economics*, vol. 104, pp. 85-99.

- 71.-Jafari, M., Fathian, M., Akhavan, P. & Hosnavi, R. 2007, **“Exploring KM features and learning in Iranian SMEs”**, *VINE: The journal of information and knowledge management systems*, vol. 37, no. 2, pp. 207-218.
- 72.-Jain, A. 2007, **“Significance of SMEs in emerging markets”**, uploaded November 17, available at:
www.insightory.com/view/83//significance_of_smes_in_emerging_markets.
- 73.-Khan, Z., Bali, R.K. & Wickramasinghe, N. 2007, **“Developing a BPI framework and PAM for SMEs”**, *Industrial Management & Data System*, vol. 107, no. 3, pp. 345-360.
- 74.-McAdam R. & Kelly M. 2002, **“A business excellence approach to generic benchmarking in SMEs”**, *Benchmarking: An International Journal*, vol. 9, no.1, pp. 7-27.
- 75.-McAdam, R., Stevenson, P. & Armstrong, G. 2000, **“Innovative change management in SMEs: beyond continuous improvement”**, *Logistic Information Management*, vol. 13, no. 3, pp. 138-149.
- 76.-Mirbargkar, S.M. 2009, “Global Competitiveness: **Iranian SME”**, *SCMS Journal of Indian Management*, October - December, 2009.
- 77.-Okpara J.O. 2009, **“Strategic choices, export orientation and export performance of SMEs in Nigeria”**, *Management Decision*, vol. 47, no. 8, pp. 1281-1299.
- 78.-Singh, R.K., Garg, S.K. & Deshmukh, S.G. 2008, **“Strategy development by SMEs for competitiveness: a review”**, *Benchmarking; an International Journal*, vol. 15, no. 5, pp. 525-547.

Documentación Internet

79.-www.ine.es

80.-www.mineco.es

81.-www.invertirencanarias.es

82.-www.gobiernodecanarias.es

83.-www.fuerteventuravirtual.es

84.-www.camaradecomercio.es

- 85.-Centro nacional de la Productividad y la Calidad, **Premio a la calidad hacia la Gestión de la Excelencia.** Versión 2003 Chile: CNPC
- 86.-Marsch, J. 2000. **Herramientas para la mejora continua.** Madrid: Ediciones AENOR.
- 87.-Deming, W. 1989. **Calidad Productividad y Competitividad.** Madrid: Díaz de Santos, S.A.
- 88.-Evans, J.R., y W. Lindsay. 2000. **Administración y Control de la calidad,** 4º Ed. México, D.F.: Editado por Internacional Thomson Editores.
- 89.-Kelada, N.J. 1999. **Reingeniería y Calidad Total.** Madrid: AENOR (Asociación Española de Normalización)
- 90.-Fea, U. 1995. **Competitividad es calidad total.** Manual para salir de la crisis de la crisis y generar empleo. México, D.F.: ALFAOMEGA GRUPO EDITOR S.A. DE C.V.
- 91.-A.A., **«Diseño Industrial, Guía Metodológica. Predica»**, Fundación Prodintec, Asturias, 2006.
- 92.-A.A., **«Swedish companies on design. Attitudes, profitability and design maturity in Swedish companies»**, the association of Swedish Engineering Industries & Swedish Industrial Design Foundation, Estocolmo, 2004.
- 93.-Becerra, P. et al, **«En torno al producto. Diseño Estratégico e innovación PyME en la ciudad de Buenos Aires»**, Dirección General de Industrias Culturales y Diseño, 2005.
- 94.-Braidot, N. et al, **«Desarrollo de una metodología de diagnóstico para empresas PyMEs industriales y de servicios: enfoque basado en los sistemas de administración para la calidad total»**, Universidad Nacional de General Sarmiento, Los Polvorines, 2007.
- 95.-Eppinger S. D. y Salminen V., **«Patterns of product development interactions»**, International Conference on Engineering Design ICED 01, Glasgow, 2001.
- 95.-Greiner, L. **«Evolution and Revolution as Organizations Grow»**, Harvard Business Review, Cambridge, 1998.
- 96.-Ivárez Gimeno, J. Ma., **«La gestión del diseño en la empresa»**, McGraw Hill, Madrid, 2000.
- 97.-Nicolini J. et al, **«Desarrollo de productos: Un análisis de pymes»**, Universidad Nacional de General Sarmiento, Los Polvorines, 2007.

- 98.-Technical Committee QMS/41, «Design management systems. BS 7000-1:1999 Part 1: Guide to managing innovation», British Standard, Londres, 1999.
- 99.-Technical Committee QMS/41, «Design management systems. BS 7000-2:1997 Part 2: Guide to the design of manufactured products», British Standard, Londres, 1999.
- 100.-Addler, P., Kwon, S. (2002): «Capital Social: Prospect of a new concept». Academy of Management Review, vol. 27, nº1, pp. 17-40
- 101.-Álvarez, J.L. (1993): «The popularization of business ideas: The case of entrepreneurship in the 1980». Management Education and Development, vol. 24, nº1, pp. 26-42.
- 102.-Baron, R.A. (2004): «The cognitive perspective: a valuable tool for answering entrepreneurs basic "Why" questions». Journal of Business Venturing, vol. 19, pp. 221-239.
- 103.-Baughn, C.C., Cao, J.S.R., L.E.L.T.M., LIM, V, A, Neupert, K.E. (2006): «Normative, social and cognitive predictors of entrepreneurial interest in China, Vietnam and Philippines». Journal of Developmental Entrepreneurship, vol. 11, nº 1, pp. 57-77.
- 104.-Becker, G.S. (1964): Human Capital. Chicago: University of Chicago Press.
- 105.-Begley, T.M., Tan, W., Schoch, H. (2005): «Politico-economic factor associate whit interest in starting a business: A multi-country study». Entrepreneurship Theory and Practice, vol. 29, pp. 35-55.
- 106.- Datos procedentes del MEC: «Las cifras de la Educación en España. INE-Estadísticas e Indicadores», edición 2006.
- 107.-The European commission's also make this point in Investing in Research: An action Plan for Europe (ICOM 2003) 225 final, (adopted 30 April 2003).
- 108.-Prosperity for All: The Strategy, DTI 2003, <http://www.dti.gov.uk/about/strategy>
- 109.-Fesler, James W 1987. The Brownlow Committee Fifty Years Later. *Public Administration Review* 47(4): 291-95.
- 110.-Fesler, James W, and Donald E Kettl. 1996. *The Politics of the Administrative Process*. 2nd ed.
- 111.-Red Pymera, www.pymera.org y Galactea, www.galactea.net

112.-Chatham, NJ: Chatham House, Goodsell, Charles T 2004. *The Case for Bureaucracy: A Public Administration Polemic*. 4th ed. Washington, DC: CQ Press.

113.-Ingraham, Patricia W 2006. *Building Bridges over Troubled Waters: Merit as a Guide*. *Public Administration Review* 66(4): 486-95.

114.-Kaufman, Herbert. 1956. *Emerging Conflicts* in the Doctrines of Public Administration.

115.-CEA: Confederación Empresarial de Andalucía, 7ma. Edición "*Manual de Gestión y Creación de Empresas*- Programa Universidad Emprende-Universidad de Sevilla.

116.-CEEI Ciudad Real: *Creación y Desarrollo de Empresas. Guía para el apoyo al emprendedor de Proyectos*. Financiación de Proyectos

116.-www.icex.es

117.-www.camaras.org

118.-www.camaracr.es

119.-www.cdti.es

120.-www.iniciativasnet.com

121.-*Cómo valorar un Proyecto de Inversión*: Manual Práctico de la PYME

122.-www.realtynews.es