

UNIVERSIDAD DE OVIEDO



ASTURIAS  
CAMPUS DE EXCELENCIA  
INTERNACIONAL  
| AD FUTURUM |

# **Trabajo Fin de Máster:**

## **Plan estratégico para la constitución de una empresa de innovación social.**

**Alumno: Lionel Báez Pérez.**

**Profesor: Antonio Blanco Prieto.**

**Estudios: Máster en Políticas Sociales y Bienestar.**

## Índice.

	<b>Página.</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>4</b>
<b>1. Fundamentos teóricos.</b>	
1.1. Principios de responsabilidad social empresarial.....	10
1.2. Concepto de RSE.....	13
1.3. La innovación social en las organizaciones.....	13
1.3.1. Innovación y Trabajo Social.....	15
1.4. Innovación y responsabilidad social empresarial.....	17
<b>2. Plan estratégico.</b>	
2.1. Análisis del entorno genérico.....	19
2.1.1. Tendencias económicas.....	19
2.1.2. Tendencias financieras.....	22
2.1.3. Tendencias socioculturales.....	24
2.1.4. Tendencias demográficas.....	25
2.1.5. Tendencias tecnológicas y científicas.....	28
2.1.6. Conclusión.....	29
2.2. Presentación de la empresa.....	31
2.2.1. Introducción.....	31
2.2.2. Justificación o necesidad de la propuesta.....	32
2.2.3. Misión, visión y valores.....	33
2.3. Análisis del entorno específico.....	37
2.3.1. Análisis de los/as beneficiarios/as-clientes.....	37
2.3.2. Análisis de competidores/colaboradores, y la relación pretendida ya sean entidades públicas, privadas o pertenecientes al Tercer sector.....	38
2.4. Análisis interno.	
2.4.1. Análisis DAFO. (Interno y externo que enlaza los dos puntos)...	40
2.4.2. Líneas de actuación.....	43
2.4.3. Actividades.....	45
2.5. Diseño estratégico.	
2.5.1. Líneas de actuación.....	53
2.5.2. Públicos y estrategias de comunicación.....	57
2.5.3. Sostenibilidad.....	59
<b>3. Conclusiones.....</b>	<b>62</b>
<b>4. Bibliografía.....</b>	<b>65</b>

**En agradecimiento a:**

Don Antonio Blanco Prieto. Tutor del trabajo final del Máster.  
Don José Luis Álvarez Ordiales. Coordinador de formación y calidad de la Fundación  
Cruz de Los Ángeles y Tutor de las Prácticas del Máster.

## **Introducción.**

El presente plan estratégico viene a responder a una inquietud personal, potenciada tanto por los conocimientos adquiridos a lo largo del Máster en Políticas Sociales y Bienestar como por la preocupación personal en cuanto al panorama económico en el que se encuentra el conjunto de la población del país, en especial la de la Comunidad Autónoma de Canarias en la que se encuadra la aplicación de este Plan Estratégico.

Este trabajo elaborado según la metodología de caso o de elaboración de proyectos persigue los siguientes objetivos:

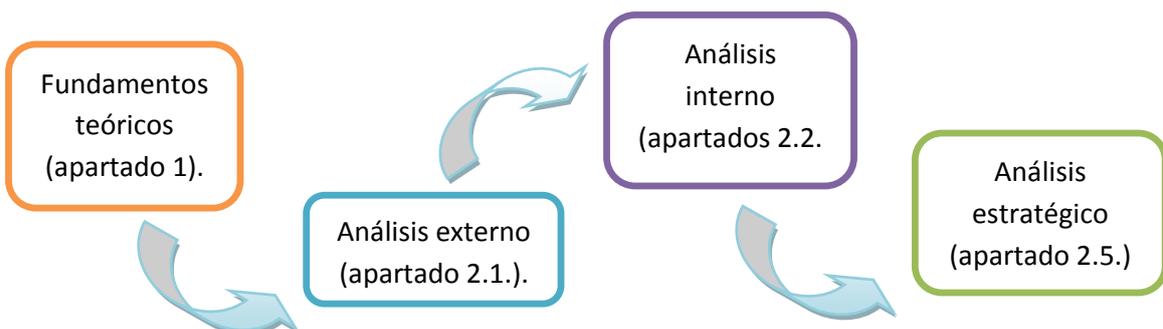
1º Elaborar un proyecto de empresa que sintonice mi necesidad de incorporación al mundo laboral, con los valores, principios e inquietudes personales, de sintonía con el contexto cultural, rural y medioambiental de Canarias, y el deseo de contribuir a la mejora de la situación económica de las personas jóvenes de la misma.

2º Conocer el panorama económico, demográfico, financiero, sociocultural y tecnológico del contexto en el que se pretende desarrollar la idea de negocio.

3º Formular las diferentes líneas de actuación y actividades, en las que se va a articular la entidad.

4º Establecer una serie de líneas estratégicas, para la ejecución ordenada de las líneas de actuación o programas, según criterios de sostenibilidad y prioridad cronológica, teniendo en cuenta la complejidad del conjunto de los programas de la entidad.

A partir de estos objetivos, se ha tratado dar respuesta a través del desarrollo de cada uno de los apartados, claramente clasificables, en cuatro estadios o contextos:



En primer lugar, a través del apartado de fundamentos teóricos, el presente documento trata de introducir la temática en cuestión a través de la exposición de definiciones teóricas que son clave y que afectan e influyen en buena medida con la temática de este plan estratégico como es el concepto de Innovación social, Responsabilidad Social Empresarial y la innovación social desde el punto de vista del Trabajo Social, para culminar este primer apartado con una reflexión comparativa entre los dos conceptos de RSE<sup>1</sup> e Innovación Social.

En segundo lugar, comienza a desarrollarse los fundamentos propios del plan estratégico. Éste se inicia con un análisis externo, estudiando la situación a través de indicadores como el desempleo juvenil, número de turistas que visitan las islas al año, situación demográfica de éstas o las posibilidades de financiación extraídas de las variables económicas, socioculturales, financieras, tecnológicas y demográficas que afectan e influyen a la hora de elaborar y desarrollar el plan estratégico.

A continuación, el hilo conductor del trabajo da un paso más para acercarse de los más general a lo más específico y concerniente con la entidad desde su perspectiva interna, por lo que se procede a un pequeña reseña introductoria de la misma, las causas que justifican su creación o puesta en marcha y su misión, la visión y los valores que la identifican.

Posteriormente se procede a exponer un necesario estudio de los/as beneficiarios/as y/o clientes a los que se dirige cada una de las cuatro líneas de actuación. Pero en este apartado no sólo se desarrolla una exposición de los beneficiarios/as, clientes, sino que también se proporciona un análisis de los/as competidores, en el que éstos pueden suponer y generar una oportunidad de relevante importancia pudiendo constituirse en agentes colaboradores/as de la misma.

El siguiente apartado, más específico trata de analizar internamente la estructura y composición de la entidad a través de un análisis de las debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades y la exposición de las cuatro líneas de actuación que configuran la entidad: Turismo rural; Ocio, deporte y medio rural; formación; y el programa social, así como las actividades que conciernen a cada una de estas.

---

<sup>1</sup> Hace referencia a la Responsabilidad Social Empresarial.

En último lugar el trabajo culmina con el diseño estratégico, tratando de establecer las líneas estratégicas necesarias, respondiendo al objetivo nº4 expuesto con anterioridad, pero también la estrategia de comunicación para llegar a nuestro público, pero también para el mejor funcionamiento interno; la sostenibilidad desde el punto de vista económico, ambiental y social y el presupuesto para el primer año de su ejecución.

Como cierre del mismo se exponen una serie de conclusiones suscitadas de la construcción de este Plan Estratégico.

## **1. Fundamentos teóricos.**

### **1.1. Principios de responsabilidad social empresarial.**

La Responsabilidad Social Empresarial (en adelante RSE), responde a las nuevas inquietudes y expectativas de los ciudadanos/as, consumidores/as, poderes públicos e inversores a nivel mundial, produciéndose un cambio en los enfoques de gestión empresarial a gran escala. En este sentido los criterios sociales influyen cada vez más en las decisiones de las empresas, el capital y los/as consumidores/as, aumentando también la preocupación cada vez mayor sobre el deterioro medioambiental provocado por la actividad económica, y propiciando la transparencia de las actividades empresariales (Comisión Europea, 2001: 4).

En el panorama político internacional, a nivel europeo, surge la inquietud de incorporar la RSE en la agenda internacional a partir de la Estrategia de Lisboa, en marzo del año 2.000 bajo la presidencia portuguesa de la Unión Europea, en la que se pretendía, “responder al nuevo paradigma emergente” y en la transición hacia una economía y una sociedad basada en la innovación y el conocimiento (Barbier, 2010: 2). En este sentido se propusieron una serie de objetivos, en base a tres pilares fundamentales:

- Un primer pilar económico, cuya ambición era transformar la economía europea en una economía competitiva, dinámica y basada en el conocimiento.

- Un segundo pilar social, intentando “modernizar” el modelo social europeo mediante la inversión en recursos humanos y la lucha contra la exclusión social.

- Y por último, un tercer pilar medioambiental, añadido eso sí, un año más tarde en el Consejo Europeo de Göteborg, en el que se hace una llamada de atención en la medida de que el crecimiento económico debe dissociarse de la utilización de recursos naturales (Barbier, 2010: 10).

Este llamamiento, destinado a la sociedad en general, focaliza en las empresas, haciendo referencia explícita a prácticas idóneas de organización del trabajo, formación continua, la igualdad de oportunidades, la integración social y el desarrollo sostenible (Comisión Europea, 2001: 5). Lo que se pretendía además, era converger los diferentes modelos europeos, en la consecución de los objetivos anteriormente planteados. Es por ello que se crea el Método Abierto de Coordinación (MAC), formulando objetivos e indicadores

comunes, elaborando planes nacionales que concretan los objetivos, y también evaluando e identificando las mejores prácticas, sirviendo de referencia y de herramienta didáctica entre unos y otros países (Barbier, 2010: 3).

La idea que se transmite en la Estrategia de Lisboa, se va reforzando paulatinamente en encuentros como el Consejo Europeo de Niza, poniendo de relieve el papel que puede desempeñar la RSE, para afrontar las consecuencias en materia de empleo y relaciones laborales, adaptando las condiciones laborales a la nueva economía. Pero sobretodo este consejo permitió e invitó a que la Comisión creara las condiciones necesarias para llevar a cabo una asociación eficaz con los interlocutores sociales, las organizaciones no gubernamentales, las autoridades locales y los organismos que gestionan los servicios sociales, e implicar a las empresas en dicha asociación para reforzar su responsabilidad social.

En esta línea se articula también el Consejo Europeo de Estocolmo, acogiendo favorablemente las iniciativas tomadas por el sector empresarial para fomentar la responsabilidad social de las empresas, haciendo referencia al Libro Verde como medio para fomentar y promover nuevas iniciativas en dicho ámbito.

En el Libro Blanco sobre la gobernanza en la Unión Europea se madura la reflexión de la Responsabilidad Social en el marco empresarial, pues según éste contribuye a generar un clima favorable al “espíritu de la empresa”, relacionada con el objetivo de la Comisión, de crear una “Europa dinámica, innovadora y abierta” (Comisión Europea, 2001: 5).

El 3 de marzo de 2010, se presenta por la Comisión, la estrategia “Europa 2020”, definiéndose como “una visión de la economía social de mercado que descansa sobre tres sectores prioritarios”. En ésta estrategia, se desarrollan, básicamente los mismos criterios que la anterior, (Estrategia de Lisboa), asentada en tres pilares que con esta nueva estrategia se denominan “sectores prioritarios”: El económico, el medioambiental y el social. Aunque en esta estrategia no se presenta, según (Barbier, 2010), “nada nuevo, salvo la fijación de un objetivo para la reducción de la pobreza”, viene a reforzar el contenido de la anterior en la que se pretendía construir para Europa una “economía del conocimiento, la más competitiva y la más dinámica del mundo, capaz de un

crecimiento económico sostenido, acompañado de una mejora cuantitativa y cualitativa de empleo y de una mayor cohesión social” (Barbier, 2010: 10).

La Unión Europea, además debe desarrollar sus políticas de acuerdo a un marco internacional, en el que la RSE, debe estar integrada en este contexto. En éste se han desarrollado diversas iniciativas internacionales como el pacto mundial de las Naciones Unidas, la Declaración tripartita de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) sobre las empresas multinacionales y la política social, y las directrices de la OCDE<sup>2</sup> para las empresas multinacionales. Constituyéndose todos éstos como códigos de conducta, por lo tanto no vinculantes, pero sujetas a los acuerdos firmados entre los países de la Unión con dichas organizaciones internacionales (Comisión Europea, 2001: 5).

A modo de resumen, se presentan a continuación las iniciativas comunitarias más relevantes que introducen elementos relacionados con la RSE, complementando lo expuesto anteriormente (Blanco, 2009):

**Tabla I: Evolución de las iniciativas comunitarias en materias relacionadas con la RSE.**

Año	Iniciativa comunitaria.	Elemento que se introduce a debate.
2000	Estrategia de Lisboa	Convertir Europa en la economía basada en el conocimiento más competitiva y dinámica del mundo. Crecimiento económico sostenible y con mayor cohesión social. (Introducción de una variable económica y Social).
	Método Abierto de Coordinación (articulado en la Estrategia de Lisboa).	Instrumento de coordinación de políticas entre los Estados miembros de la UE.
2000	Consejo europeo de Niza	Reforzar la política social frente a los nuevos desafíos de la sociedad del conocimiento.
2001	Consejo Europeo de Göteborg	Crecimiento económico respetuoso con los recursos naturales. Desarrollo sostenible (Introducción de la

<sup>2</sup> Hace referencia a la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico.

	Gotemburgo.	variable medio-ambiental a la Estrategia de Lisboa).
2001	Libro Verde sobre la RSE.	Fomento de un marco europeo para la RSE. Apoyo al carácter voluntario de la RSE.
2003	Resolución del Consejo de la UE relativa a la RSE.	Importancia de trabajar de forma paralela al desarrollo de una estrategia comunitaria en todos los estados miembros.
2006	Comunicación “Hacer de Europa un polo de excelencia de la RSE”.	Necesidad de fijar límites al protagonismo de la economía de mercado en la escena global. Importancia de la movilización a favor del bienestar social en las democracias modernas, valorando el papel activo de las empresas.
2006	Alianza Europea para la RSE.	Importancia del compromiso de las empresas con el desarrollo de los valores y principios europeos. Confianza en la capacidad de la RSE para aunar sostenibilidad y competitividad en los mercados.
2009	Estrategia Europa 2020.	Reforzar la Estrategia de Lisboa: Convertir a Europa en la economía del conocimiento, la más competitiva y la más dinámica del mundo, capaz de un crecimiento económico sostenido, con una mejora del empleo y de una mayor cohesión social.

## 1.2. Concepto de RSE.

La mayoría de definiciones, entienden ésta como la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores.

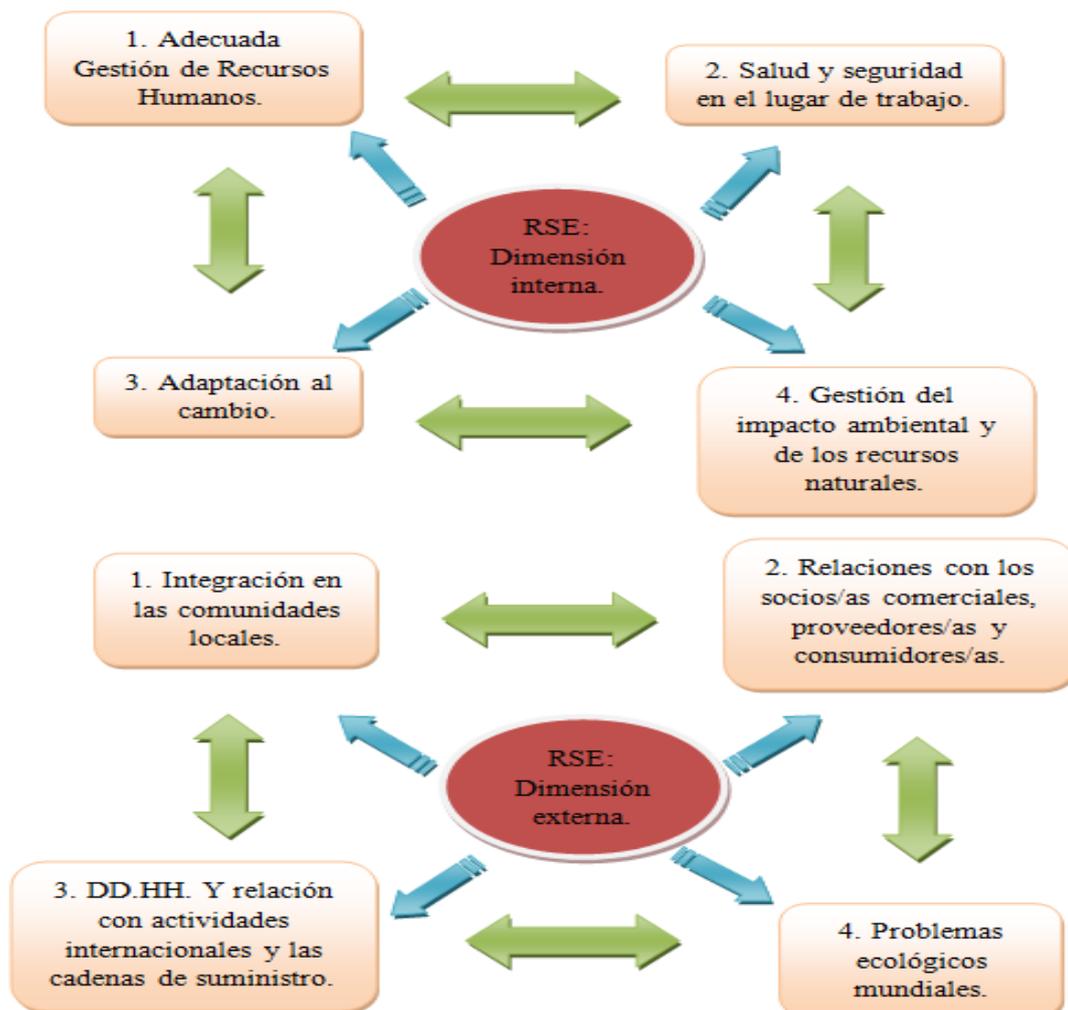
Por lo tanto no solo significa cumplir con las obligaciones normativa y jurídicas, sino que supone un compromiso en el que la empresa va más allá invirtiendo más en el capital humano, el entorno y en definitiva las relaciones con sus interlocutores. Ésta responsabilidad no sólo supone un mejor trato del/la cliente, y también del entorno sino que además esta superación en la legislación puede aumentar la competitividad de las empresas, pues unas relaciones más sanas con las/os trabajadores/as, repercute en buena

medida en la productividad empresarial, así como un respeto del medio ambiente hace que el/la cliente perciba a ésta mucho más atractiva (Comisión Europea, 2001: 7).

Según la Comisión Europea el aumento de su puesta en práctica en las pequeñas y medianas empresas, en adelante PYME, en las que se incluyen las microempresas es fundamental, porque son las que más contribuyen a la economía y a la creación de nuevos puestos de trabajo, siendo una realidad que muchas de éstas ya han asumido la RSE, sobre todo a través de su participación a nivel local o micro. Sin embargo una mayor sensibilización y un apoyo más importante a la difusión de las buenas prácticas podría contribuir a fomentar una mayor RS entre este tipo de empresas (Comisión Europea, 2001: 7).

A continuación se detallan, esquemáticamente los principios que según su dimensión, engloba la RSE (Comisión Europea, 2001: 8-16).

**Tabla II: Principios de la RSE, según su dimensión.**



Para que la RSE, se desarrolle de forma efectiva es necesario además tener en cuenta que la empresa debe integrar en la gestión cotidiana de toda su cadena de producción, sus trabajadores/as y directivos/as medidas de formación y reciclaje para adquirir las cualificaciones y competencias necesarias, por lo que se requiere transparencia sobre el comportamiento social y ecológico de las empresas. En este sentido se recomienda el desarrollo de informes y auditorías sobre la RSE, abordando temas como los DD.HH. y el Trabajo infantil (Comisión Europea, 2001: 18).

La RSE también supone el desarrollo de adecuados sistemas de gestión de calidad, que contribuyan a dotarla de una visión innovadora y por consiguiente, nuevas cualificaciones y una mayor participación del personal y sus representantes en un diálogo bilateral que permita estructurar las reacciones y los ajustes (Comisión Europea, 2001: 20).

### 1.3. La innovación social en las organizaciones.

Ya se denomine innovación, iniciativa o emprendimiento social, todas son palabras que suscitan y ofrecen un pensamiento a favor del cambio, historias de vida apremiantes y progreso potencialmente drástico contra los problemas mundiales tales como el hambre, la pobreza, la enfermedad, o temas no tan influyentes a gran escala pero de suma importancia debido al objeto del presente trabajo. Pero también, es necesario tener en cuenta una perspectiva dual, pues este concepto (innovación) está vinculado a proyectos y éstos a su vez pueden obtener resultados esperados o conducir al fracaso, lo cual es importante tener presente (Light, 2009). Debido a esta razón, es importante delimitar el “camino” desarrollando una definición que acerque de una manera integral su complejidad.

Por una parte, existen personas o autores/as que utilizan este concepto para describir cualquier forma de empresa lucrativa con una misión social. Otros/as lo utilizan para describir cualquier tipo de Organización sin ánimo de lucro que les resulta novedosa. Observemos con detenimiento las siguientes definiciones:

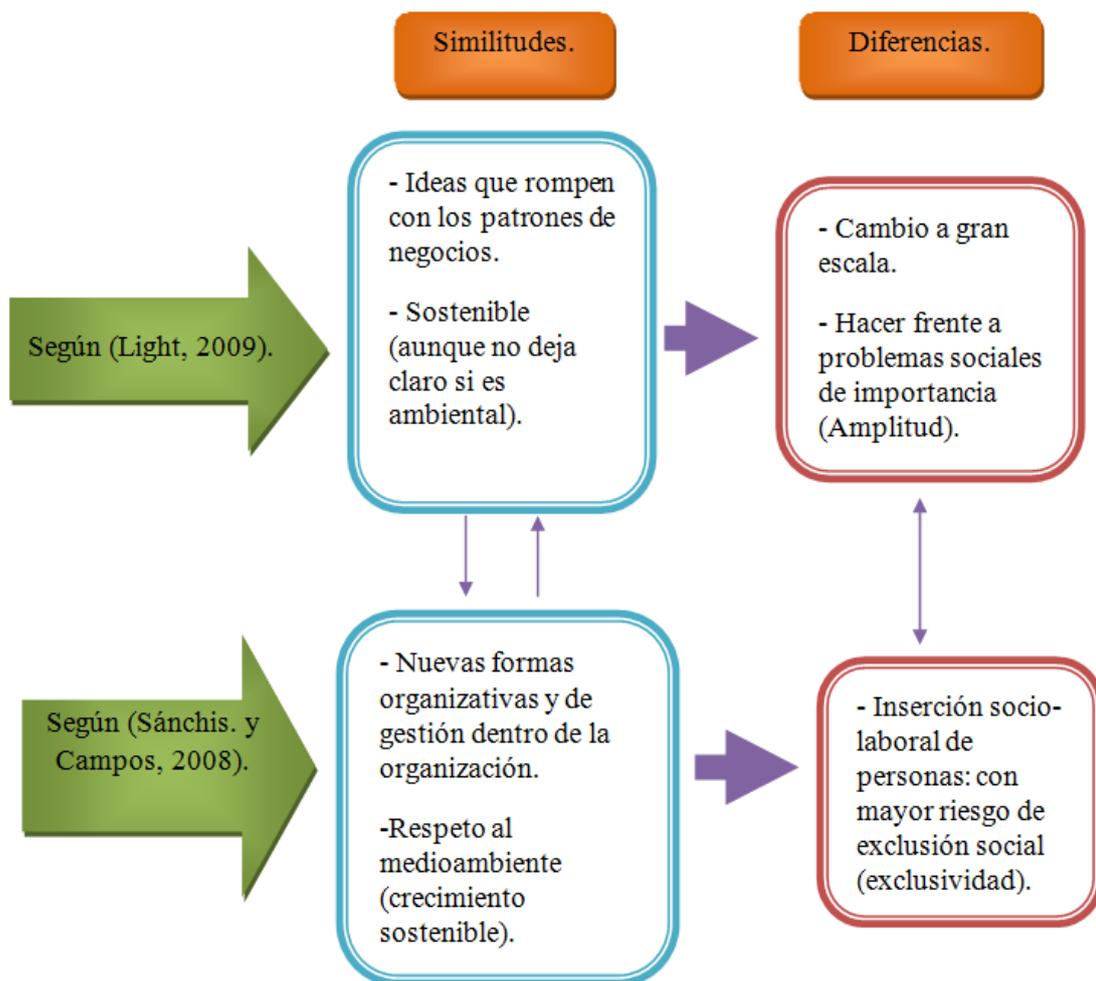
En primer lugar Light (2009) define ésta como “una persona, grupo, red, organización o alianza de organizaciones que busca(n) un cambio a gran escala sostenible mediante ideas que rompan con los patrones en los negocios y la manera que tienen de hacerlos los gobiernos y organizaciones sin ánimo de lucro para hacer frente a problemas sociales de importancia”. De esta definición se extrae que lo que pretende la innovación social es responder de una forma diferente a los problemas importantes, y con ello promover un gran cambio. Por lo tanto es una visión compleja y global que se aleja de la acción localizada y diferenciada en la gestión.

En segundo lugar (Sánchez y Campos, 2008: 368), entiende este concepto como uno de los aspectos más novedosos y actuales dentro de la innovación empresarial. Por lo tanto trata a la innovación social como una especificidad dentro de la innovación empresarial, que está a su vez directamente relacionada con la innovación tecnológica y con la innovación económica. Para ellos la innovación social “tiene por objeto la introducción de cambios relacionados con nuevas formas organizativas y de gestión dentro de la organización y entre sus principales objetivos figuran la inserción socio-laboral de personas, principalmente con mayor riesgo de exclusión, y la protección y el

respeto al medioambiente mediante el crecimiento sostenible” (Sánchez y Campos, 2008: 368).

Aunque son definiciones muy diferentes, se pueden extraer de ellas elementos en común tratando que se produzca un cambio social, bajo una nueva forma de gestión, pero se observa de forma más detallada en el siguiente cuadro:

**Tabla III: Similitudes y diferencias de las definiciones de Light (2009) y de Sánchez y Campos (2008).**



En este cuadro esquemático se ha desarrollado de una forma muy gráfica, las variables extraídas de las definiciones anteriores, tratando de exponer las similitudes y diferencias entre ambas con el objeto de consensuar una definición que consiga aproximarse de una forma general a este concepto de innovación social.

### 1.3.1. Innovación y Trabajo Social.

Resulta realmente importante, dentro del ámbito académico del presente proyecto, establecer las aportaciones que podría realizar el Trabajo Social a la Innovación Social y empresarial. Pero antes, resulta realmente necesario establecer qué supone o qué se entiende por la investigación, el desarrollo y la innovación (I+D+i) (Raya, 2009):

Investigación: “Es la indagación original y planificada que persigue descubrir nuevos conocimientos y una superior comprensión en el ámbito científico o tecnológico”.

Desarrollo: “Es la aplicación de los resultados de la investigación o de cualquier otro tipo de conocimiento científico para la fabricación de nuevos materiales o productos o para el diseño o mejora de nuevos procesos o sistemas de producción”.

Innovación: “Es la introducción de una novedad o mejora significativa en un producto, proceso a un sistema organizativo empresarial”.

Este concepto triangular es perfectamente aplicable a la disciplina del Trabajo Social, porque en ésta se requiere de un análisis o diagnóstico de la situación problemática antes de la intervención (enfoque científico), requiere además de unos conocimientos teóricos y técnicos para dar respuesta a la situación (enfoque tecnológico) y por último porque ante nuevos problemas sociales se buscan respuestas innovadoras (enfoque artístico) (Raya, 2009), y es en éste donde se muestra claramente la relación entre la innovación en el ámbito del Trabajo Social y la innovación social empresarial entendida tanto como una “nueva forma organizativa y de gestión dentro de la organización (Sánchez y Campos, 2008: 368)” como “una idea que rompe con los patrones tradicionales (Light, 2009)”.

Según la Federación Internacional del Trabajo Social, ésta se define como “una profesión que promueve el CAMBIO SOCIAL, la resolución de los problemas en las relaciones humanas y el fortalecimiento y la liberación del pueblo para incrementar el bienestar” (FITS, 2000).

Además hay que recordar que el objetivo del Trabajo Social es la intervención social y en ésta “se enfrenta a las fronteras, desigualdades e injusticias que existen en la

sociedad, respondiendo a las crisis y emergencias así como a los problemas personales y sociales del día” (FITS, 2000).

Por ello la innovación es un concepto de debe ser tratado como un elemento inherente de esta profesión, que interrelacionadas entre sí provocan un cambio social encaminado hacia un mejor bienestar en una sociedad más crítica y democrática.

#### **1.4. Innovación y responsabilidad social empresarial.**

Como se ha desarrollado en el primer apartado, la RSE trata de otorgar una visión que va más allá de la norma o del marco jurídico, en el que las empresas además de respetar ésta tienen en cuenta las variables económicas, sociales y medioambientales en cuanto a la gestión en toda su amplitud (relaciones con los/as proveedores/as, respeto al medioambiente, política de provisión del personal, sistemas de gestión de calidad...).

Si además atendemos al concepto que Sánchis y Campos(2008) establecen para la definición de la innovación, en la que se expone que éste supone nuevas formas organizativas y de gestión dentro de la organización, conjugándolo además con el objetivo de perseguir la inclusión social y laboral de las personas, a través de un crecimiento medioambientalmente sostenible, podemos llegar a la conclusión de que ambos conceptos se encuentran claramente relacionados, pues ambos proponen un “desligamiento” de las formas tradicionales de entender la gestión de las empresas y por ende de las relaciones con los clientes/usuarios/as.

Atendiendo ahora a una consideración etimológica de los conceptos se puede llegar a entender que es complicado que una empresa/entidad sea socialmente responsable, sin que previamente no haya mediado una cierta dosis innovadora.

Por ejemplo si se pretende ser medioambientalmente más responsable, una empresa o entidad, previamente tendrá que cuestionarse, al menos, cómo lo pretende realizar, ¿Qué acciones llevará a cabo? Puede ser a través del uso de energía renovable, fomentando el transporte no contaminante, mejor aprovechamiento del agua... Y esto requiere de una dosis innovadora, porque aunque ya esas ideas posiblemente no sean del todo novedosas, (es decir, que ya hayan sido desarrolladas por otras empresas/entidades) es necesario insertarlas atendiendo a las distintas variables de la propia empresa/entidad. En este sentido se debe tener en cuenta la realidad de la empresa/entidad, la población a la que se dirige, los recursos disponibles para implementarla... Por este motivo la RSE, requiere de unas habilidades que puedan encajar (lo que posiblemente otras empresas desarrollan, o no), dentro de una realidad diferente, por las razones anteriormente expuestas.

Por otra parte, hay que tener en cuenta que la RSE, es también una estrategia, que claramente diferencia a la empresa/entidad en el mercado, pues interviene o vende un

producto teniendo en cuenta variables que otras empresas/entidades no ofrecen. Para que esto sea posible es necesaria la “anticipación”, con respecto a esas otras empresas/entidades competidoras. Ésta no se puede desarrollar de otra manera que no sea a través de la innovación. Por lo tanto se puede concluir abiertamente que para la consecución de una RSE, es imprescindible la innovación, pues su razón de ser además de atender de una forma más consciente y cercana las necesidades de los/as consumidores/as, es también la de diferenciarse y desmarcarse de la competencia a través de la Responsabilidad Social y por lo tanto de nuevas ideas innovadoras.

## **2. Plan Estratégico.**

### **2.1. Análisis del entorno genérico.**

#### **2.1.1. Tendencias económicas en la Comunidad Autónoma de Canarias.**

Uno de los problemas más acuciantes en el panorama nacional actual, es el problema relacionado con el desempleo, con un sistema político-económico incapaz de canalizar la demanda de este bien que ha comenzado a escasear de forma acelerada en los últimos años. Según la Encuesta de Población Activa (en adelante EPA), correspondiente al cuarto y último trimestre del año 2012, la población activa total, es decir el “conjunto de personas, que en un período de referencia dado, suministran mano de obra para la producción de bienes y servicios económicos o que están disponibles y hacen gestiones para incorporarse a dicha producción constituida por las personas entre 16 y 65 años de edad”(EPA, 2002: 6) asciende a 22.922.400 personas, de las cuales 16.957.100 personas están ocupadas y 5.965.400 están paradas, lo que implica que la población en desempleo supone un 26,55% del total.

La pérdida del empleo, sin lugar a duda, supone la disminución de la capacidad adquisitiva de las personas y “algo inadmisibles en cualquier sociedad que aspire a consolidar la cohesión social y a mantener ciertas cuotas de bienestar” (PEJC, 2012: 5).

En cuanto a la situación laboral en el ámbito del desempleo en Canarias es más preocupante pues de 1.117.600 habitantes en activo, 749.200 habitantes están ocupados, mientras que 368.400 personas se encuentran en situación de desempleo, lo que supone el 32,96% del total de la población activa.

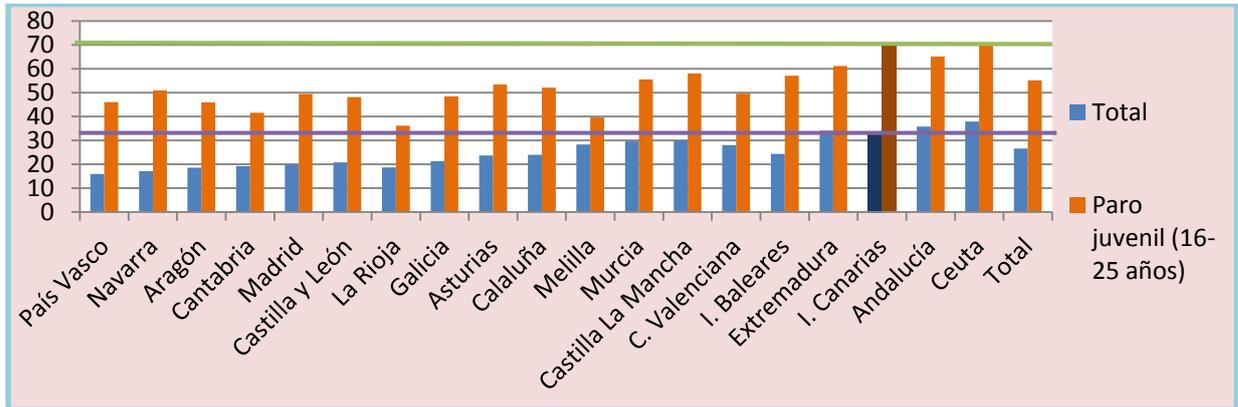
Por otra parte la tasa de desempleo juvenil nacional, es decir las comprendidas entre las edades de 16 a 25 años es del 55,13%, o lo que es lo mismo 930.200<sup>3</sup> personas. Hay que tener en cuenta, que si ya es preocupante la tasa de desempleo del total de la población, la tasa de paro juvenil lo es aún más pues supera a ésta doblemente. En el caso de Canarias, como gráficamente se puede apreciar a continuación es la segunda tasa más elevada del país, sólo por detrás de Ceuta, siendo ésta del 70,3% del total de esta población. En términos absolutos esto significa que unas 63.300 personas de entre 16 y 25 años se encuentra en situación de desempleo.

---

<sup>3</sup> Parados por grupo de edad, sexo y comunidad autónoma. Valores absolutos (IV Trimestre 2012). <http://www.ine.es/jaxiBD/tabla.do>

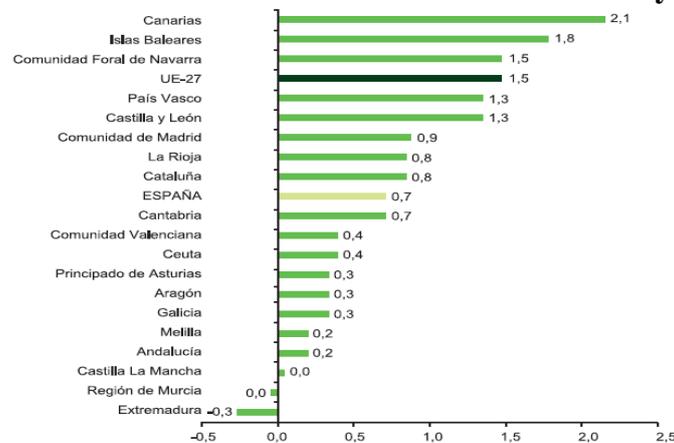
En el siguiente gráfico que se presenta a continuación se muestran los porcentajes de la tasa de desempleo (total y juvenil) de las comunidades autónomas y ciudades autónomas comparativamente.

**Gráfico 1. Tasa de desempleo y tasa de desempleo juvenil en las Comunidades Autónomas, Ciudades Autónomas y total nacional (en porcentaje)<sup>4</sup>.**



El Plan de Empleo Juvenil de Canarias, y por ende La EPA, nos muestra un dato paradójico en el que se produce un aumento continuo de la tasa de desempleo, situándose como una de las regiones con una tasa de desempleo más elevada del país, solo por detrás de Andalucía, Extremadura y Ceuta, y solo por detrás de Ceuta en el caso de la tasa de desempleo juvenil (véase el gráfico 1). Sin embargo el PIB de la comunidad autónoma aumenta 2,1% en el año 2011 (según refiere el gráfico 2), constituyéndose como la comunidad autónoma en la que se produce el mayor ascenso de dicho indicador.

**Gráfico 2. Tasa de Crecimiento del PIB entre 2010 y 2011.<sup>5</sup>**

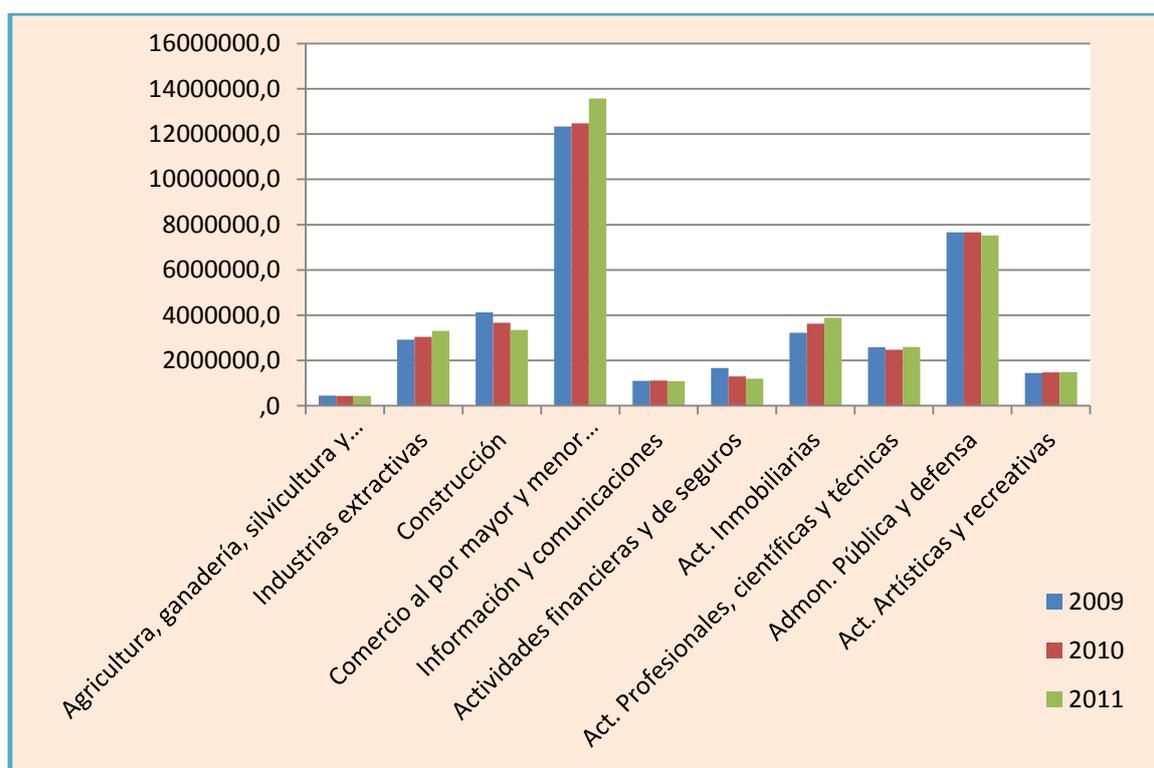


<sup>4</sup> Elaboración propia, a partir de los datos de la EPA del último trimestre de 2012.

<sup>5</sup> Extraído del Plan de Empleo Juvenil de Canarias 2012.

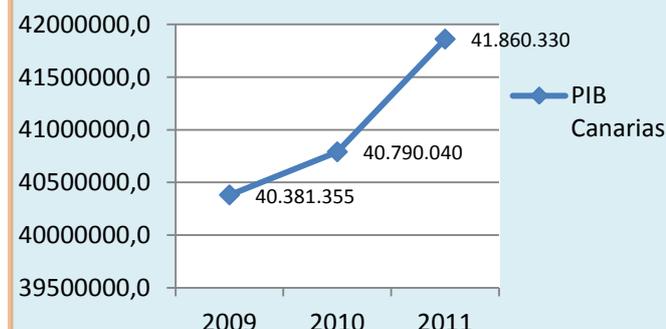
Estos mayores registros de crecimiento de las comunidades autónomas de Canarias y Baleares se sustentan especialmente, en la notable aportación de la actividad turística a sus respectivas economías, muy por encima de la registrada en los años precedentes (PEJC, 2012: 5). A continuación, se presenta en el siguiente gráfico la evolución en el PIB de la Comunidad Autónoma de Canarias de las distintas ramas de actividad a precios del mercado comparando los resultados de los años 2009, 2010 y 2011.

**Gráfico 3. Evolución del PIB, de la Comunidad Autónoma de Canarias por ramas de actividad<sup>6</sup>.**



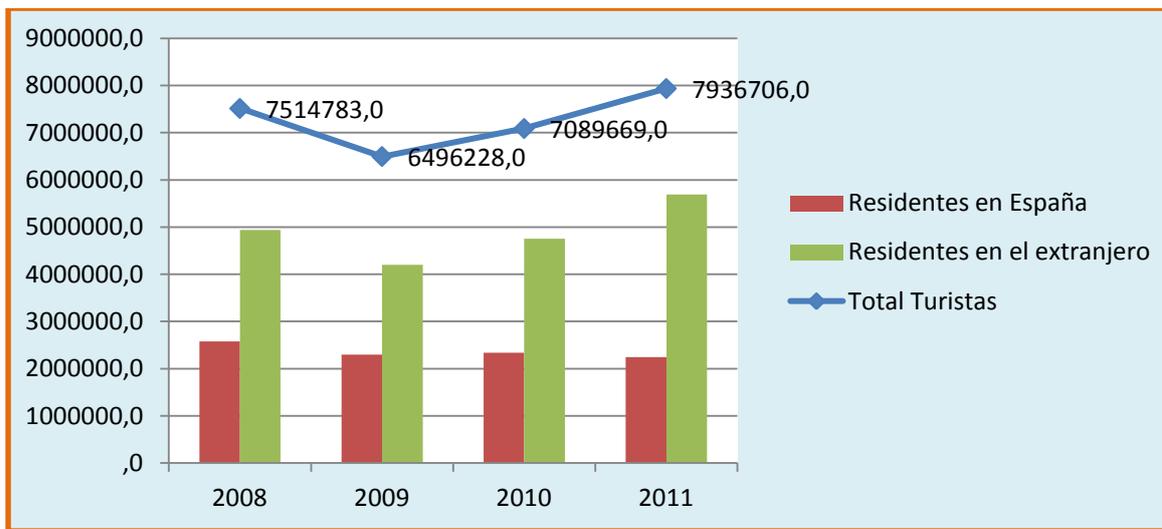
Este gráfico viene a corroborar la importancia del sector servicios en las islas, estrechamente vinculado con el turismo. De hecho se puede apreciar cómo éste tira de la economía insular, pues prácticamente la totalidad de ramas de actividad resultantes, disminuyen su aportación al PIB.

**Gráfico 4. PIB Canarias: A precios de mercado (en miles).**



<sup>6</sup> Elaboración propia, a partir de los datos de la EPA.

**Gráfico 5. Número de Turistas que visitaron las islas, en valores absolutos.**



Después de la caída de llegadas de turistas, en el año 2009, presumiblemente a causa de los efectos de la crisis económica actual. El flujo de personas que visitan las islas se encuentran en aumento, con valores en la actualidad elevados. A pesar de que en los últimos años han llegado menos personas de procedencia nacional, las personas de procedencia extranjera van en aumento considerable año tras año lo que redunda en los valores absolutos.

### 2.1.2. Tendencias financieras.

El sistema financiero internacional y en concreto español (bancos y cajas tradicionales), se encuentra en una grave crisis en la que la integración y reestructuración es una realidad que se viene padeciendo desde hace algunos años. En este sentido el sistema bancario se está transformando en un pleno proceso de reordenación. Aún con este panorama, muchas de ellas respiran gracias a la liquidez proveniente del BCE<sup>8</sup> y de las ayudas del FROB<sup>9</sup>. Se encuentran penalizadas por la exposición y tenencia en sus balances de bienes inmuebles y por la deuda de dudoso cobro o en mora. En este contexto estas entidades, que eran las entidades financiadoras tradicionales tienen sus manos atadas para conceder nuevos préstamos, ya que los mercados de deuda no responden a las expectativas (aumento de la tasa de desempleo, pérdida del poder adquisitivo de los/as posibles financiados...) (De Luisa y De la Torre, 2012).

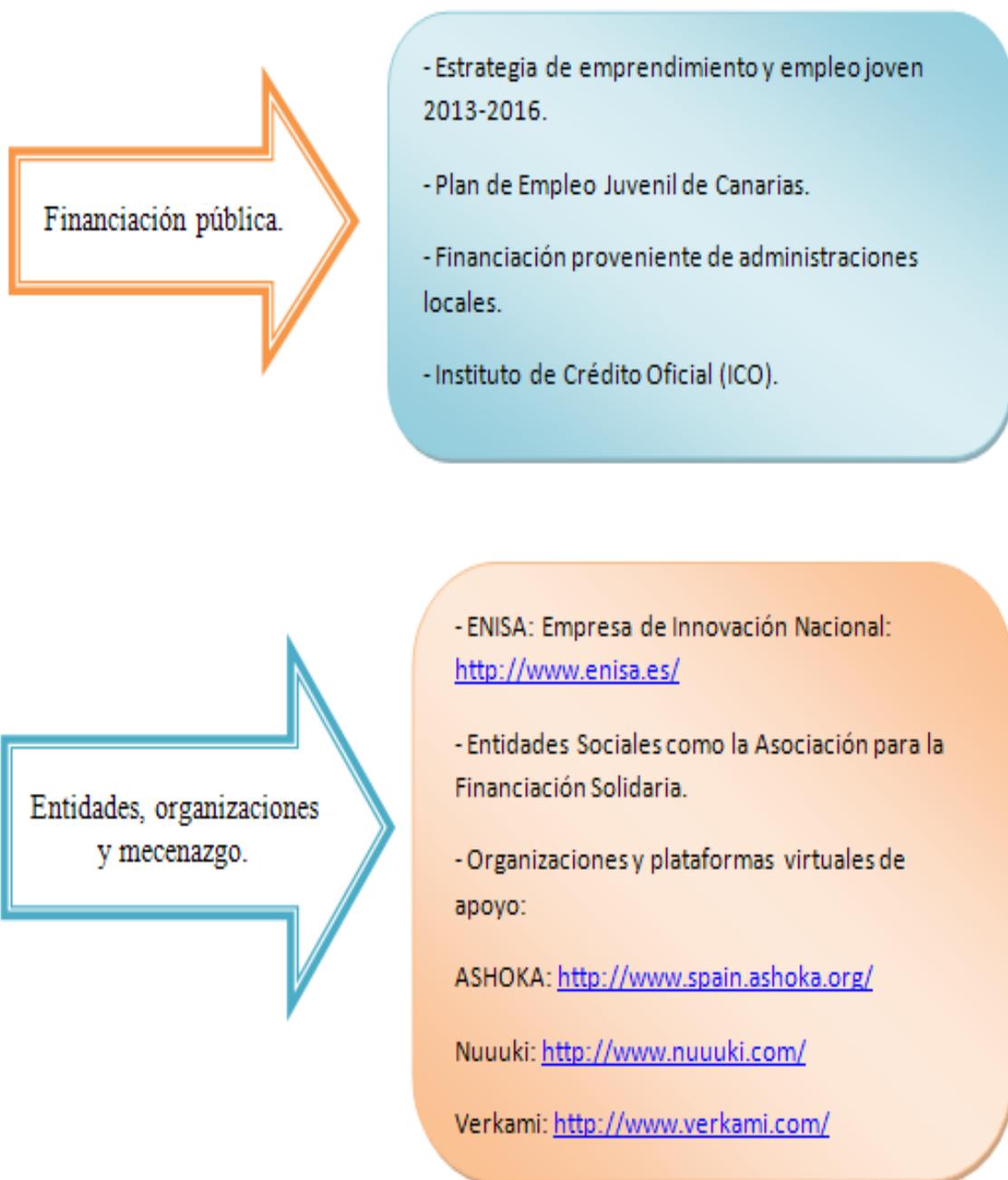
<sup>7</sup> Elaboración propia, a partir de los datos de la EPA.

<sup>8</sup> Hace referencia al Banco Central Europeo.

<sup>9</sup> Hace referencia al Fondo de Reestructuración Ordenada Bancaria.

Sin embargo ante este panorama de posibilidades de financiación compleja y cuasi-inaccesibles, desde el punto de vista de la creación de una actividad empresarial, además de la imposibilidad de obtener una financiación proveniente del entorno próximo (familiares y amigos/as), debido en gran medida al contexto económico, desarrollado en el apartado de Tendencias económicas; han surgido nuevas posibilidades o vías de financiación alternativas, que se exponen a continuación:

**Tabla IV. Compendio de vías de financiación alternativas a las tradicionales.**



Estas últimas están ligadas al “crowdfunding” o micro-mecenazgo. En el que un/a micro-mecenas (generalmente anónimo/a) pone su granito de arena o una pequeña aportación con el objetivo de lograr que un proyecto pueda seguir adelante y/o constituirse. Se trata de un modelo de negocio, o de auto-financiación pujante en los últimos años, en mayor medida en el mundo del cine y del arte.

Como se desarrolla en el apartado anterior, el “crowdfunding” es una financiación que amplía la tradicional apoyada en amigos/as y familiares próximos, a la comunidad, seguidores y redes sociales y que por lo tanto no intervienen entidades bancarias ni la administración, sino un cúmulo de pequeñas aportaciones privadas (Ramos, 2013).

A cambio de estas pequeñas aportaciones, los/as creadores que necesitan fondos otorgan pequeñas recompensas dependiendo de la aportación que las personas realizan, persiguiendo con ello que se encuentre atractiva la ayuda ofrecida.

### **2.1.3. Tendencias socioculturales.**

Resulta necesario, antes de comenzar este apartado, que las tendencias socioculturales actuales están marcadas por el fenómeno de la globalización como un motor de flujo migratorio, basado en la circulación de información global y el movimiento de personas, capitales y mercancías a lo largo de todo el planeta. Esto produce efectos como la deslocalización de empresas, el incremento de las exigencias en la formación de los trabajadores en los países más avanzados (relacionado con la deslocalización, siendo necesario un mayor nivel formativo para competir en innovación), o el incremento de la desigualdad en la distribución de la renta (que se deriva de la menor capacidad de presión y regulación de los gobiernos, la mayor presión de los actores empresariales y la liberalización y desregulación de los mercados de trabajo) (Fernández y López, 2008: 79).

Por ello en este contexto, la clásica defensa de los intereses obreros en un sindicato tropieza con los efectos de la globalización, en los que a menudo sólo se reclama para que los puestos de trabajo sigan, es decir, se mantengan, provocándose una individualización de los intereses de las personas.

Este concepto transversal que supone la globalización provoca claros efectos en uno de los elementos de inclusión social más importantes en la sociedad, como es el mercado

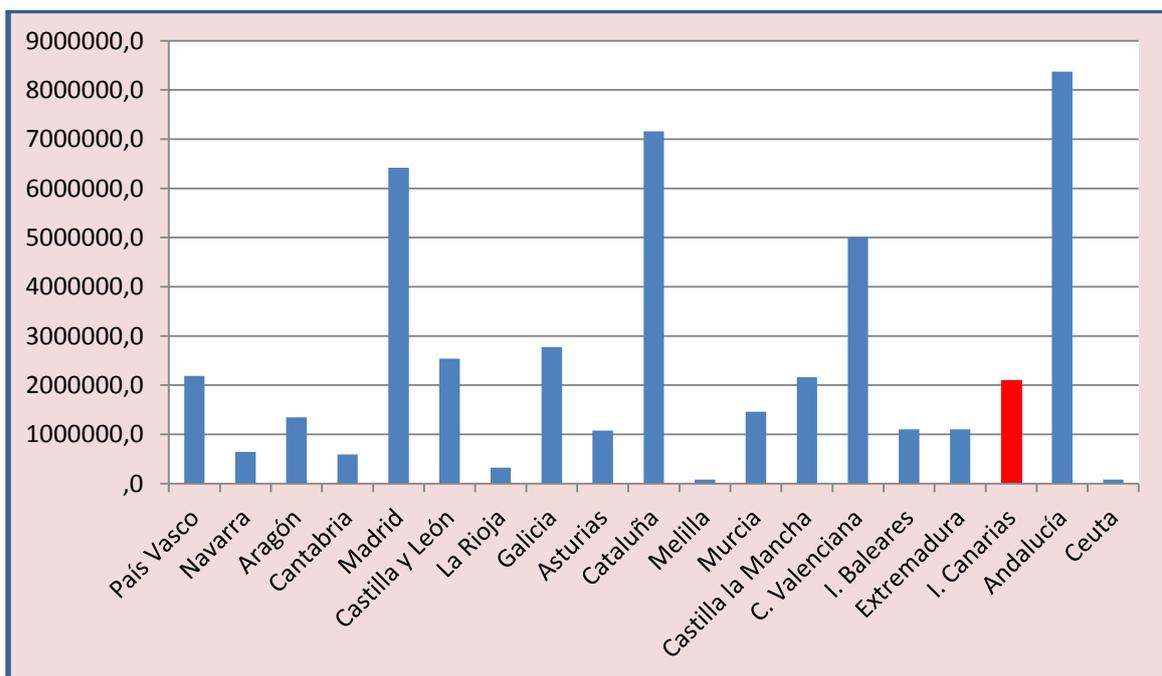
laboral en la medida en que disfrutamos de un puesto de trabajo, y por ende con un salario, en el que además se articulan relaciones interpersonales (Fernández y López, 2008: 79).

Sin embargo no todo es negativo, pues éste fenómeno ha provocado un mayor movimiento y flujo de información tanto en el plano internacional como dentro de las fronteras de los propios estados, ya que ha permitido un mayor acceso de la información al conjunto de la población. Hecho éste claramente relacionado con las Tendencias tecnológicas y científicas que se exponen en el apartado 2.5.

#### 2.1.4. Tendencias demográficas.

Según el Instituto Nacional de Estadística (2011) la población total española es de 46.815.916 habitantes, repartidas entre las 17 comunidades autónomas y 2 ciudades autónomas.

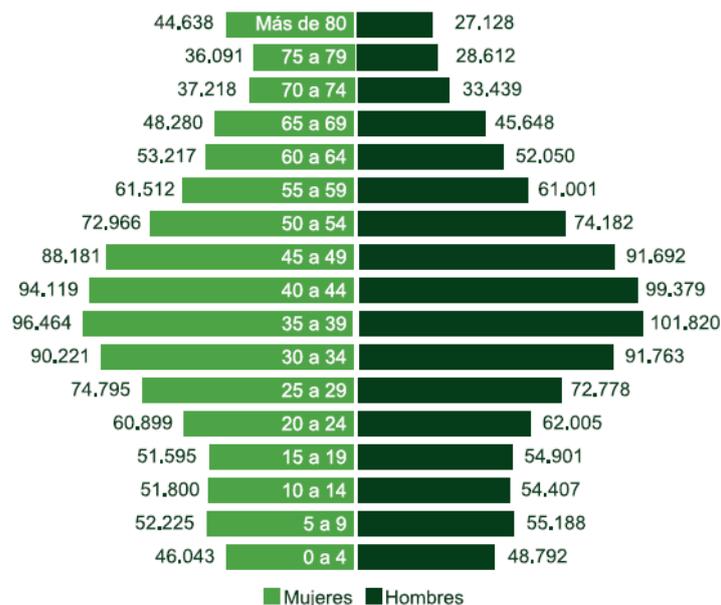
**Gráfico 6. Población total por Comunidad Autónoma (2011).**



Según el padrón municipal, publicado por el Instituto Nacional de Estadística, se muestra una población total en la Comunidad Autónoma de Canarias de 2.126.769 habitantes en 2012, por lo que se sitúa como la novena comunidad Autónoma más

poblada del país<sup>10</sup> (gráfico 6). De estos habitantes, los jóvenes entre 15 y 29 años suponen 376.973 habitantes lo que supone el 17% de la población total. El 50% son hombres y el 50% restantes mujeres (PEJC, 2012: 17). A continuación se presenta la pirámide de población de la comunidad Autónoma<sup>11</sup>:

**Gráfico 7. Pirámide de población de Canarias 2011 (Padrón)<sup>12</sup>.**



A primera vista, de esta pirámide se puede extraer la conclusión, de que la tendencia tradicional en forma de pirámide tiende a invertirse, tomando la forma de “campana”, lo que implica un fuerte descenso en la tasa de natalidad, desde hace ya bastantes años. Son muchas las razones que explican esta situación como la imposibilidad de conciliación familia-trabajo, por parte de las personas que desean tener hijos/as, o también los altos costes que supone tener hijos, que según Esping-Andersen (2007), la probabilidad de tenerlos incrementa en 2,5 veces con un contrato de trabajo indefinido (Esping-Andersen, 2007: 17). Por lo que, esta situación contrastada con los datos de empleo expuestos anteriormente, nada hace presagiar un incremento considerable de la tasa de natalidad tanto a nivel estatal como regional.

La población en su conjunto tiende con ello, al envejecimiento en el que se prevé que los grupos de edades más numerosos sean los compuestos por las personas de mayor

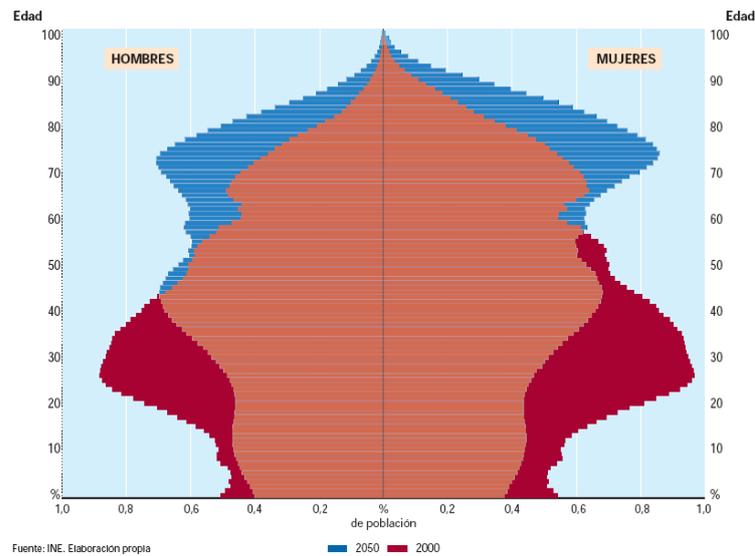
<sup>10</sup> Gráfico de elaboración propia, datos extraídos del INE: Censos de población y viviendas 2011. Resultados nacionales, por Comunidades Autónomas y Provincias.

<sup>11</sup> Extraído del Plan de Empleo Juvenil de Canarias

<sup>12</sup> Extraído del Plan de Empleo Juvenil de Canarias 2012.

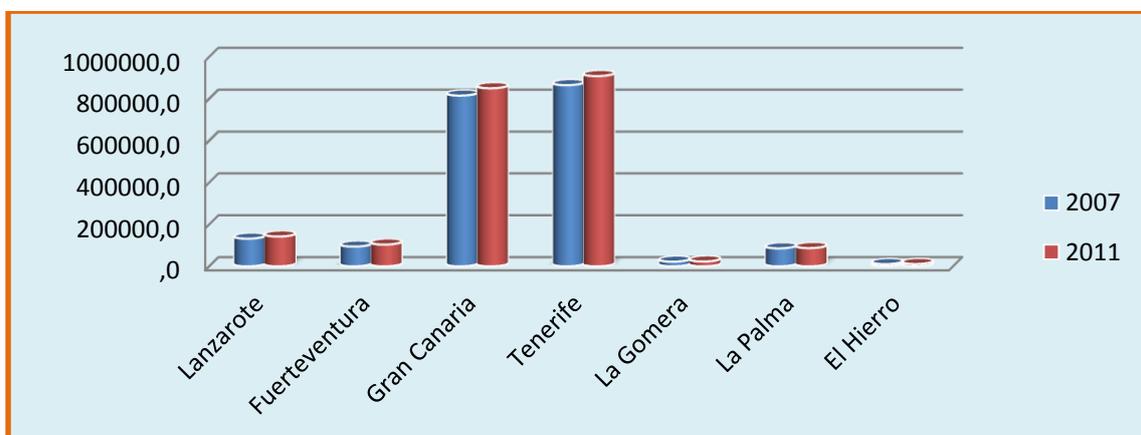
edad mientras que los grupos menos numerosos estén constituidos por los de menor edad. De forma gráfica se puede contemplar en la imagen, como según las proyecciones del INE, se corrobora el envejecimiento poblacional desarrollado en la siguiente gráfica.

**Gráfico 8. Pirámide de población de España comparativamente Años 2.000 y 2.050.<sup>13</sup>**



En cuanto al crecimiento del conjunto de la comunidad autónoma de Canarias, en la actualidad es positivo, ya que ha pasado de 2.025.951 habitantes en 2007 a 2.126.769 habitantes en 2012, debiéndose en gran medida a los fenómenos migratorios, creciendo en cada una de las islas. En el caso de Tenerife la población creció desde 2007, hasta 2011 un 5%, apreciándose en la siguiente gráfica:

**Gráfico 9. Población de Canarias Por islas.<sup>14</sup>**



<sup>13</sup> Extraído de: Hernández Rodríguez, 2001: 274, a partir de datos del INE.

<sup>14</sup> Gráfica de elaboración propia extraído de: PEJC, 2012: 16

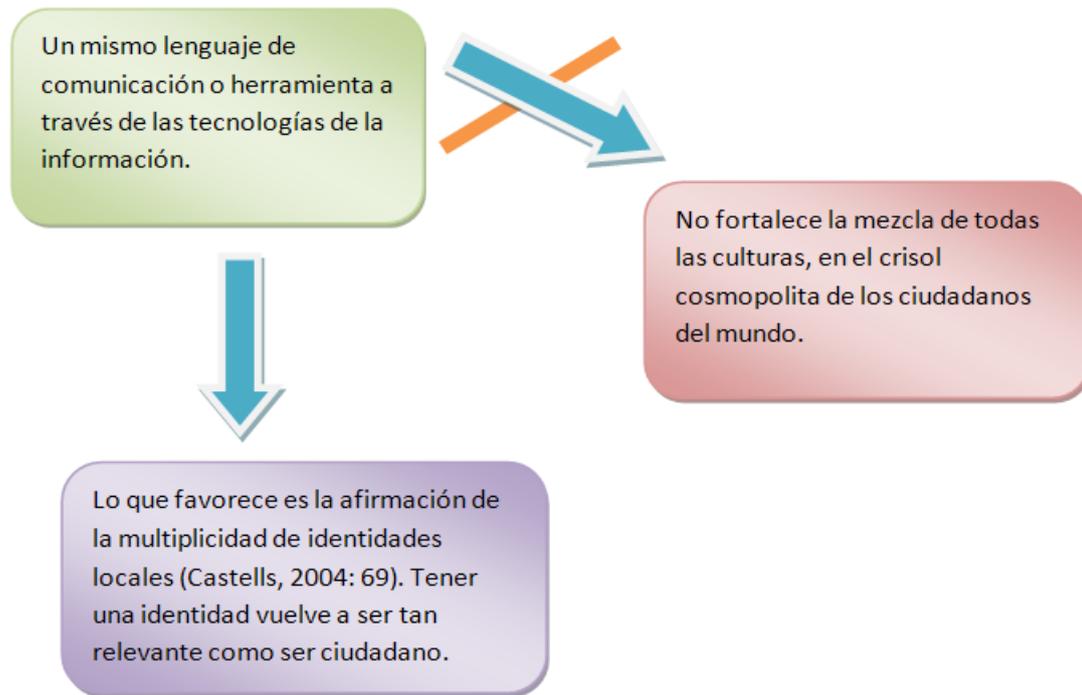
Es decir, la población total de la isla capitalina en cuestión, Tenerife, padeció un incremento poblacional entre ambas fechas (2007, 2011), de 43.485 habitantes, suponiendo en ambos casos el 42,7% respecto a la población total del archipiélago (PEJC, 2012: 16).

### **2.1.5. Tendencias Tecnológicas y científicas.**

Tratar las tendencias tecnológicas y científicas en la actualidad, implica tener presente la consideración que suponen las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (NTIC), englobadas y articuladas básicamente en Internet.

En este sentido, Castells (2004), define a la sociedad red como aquella cuya estructura social está compuesta de redes potenciadas por tecnologías de la información y de la comunicación basadas en la microtecnología. Entendiendo por estructura social los acuerdos organizativos humanos en relación con la producción, el consumo, la reproducción, la experiencia y el poder, expresados mediante una comunicación codificada por la cultura.

Este concepto es bastante complejo pues es global, trabajando con una multiplicidad de culturas, ligadas a la historia y geografía de cada área del mundo y las integra en una nueva herramienta de comunicación (internet). Lo que caracteriza a la sociedad red global es la contraposición de la lógica de la red global y la afirmación de la multiplicidad de identidades locales. Es por ello que Castells (2004) defiende que la sociedad red fomenta y promueve la especificidad de cada sociedad, multiplicándose las identidades de resistencia. Es decir:

**Tabla V. La sociedad Red según Castells (2004)<sup>15</sup>.**

### 2.1.6. Conclusión.

Con estos puntos introductorios relacionados en el entorno general, es decir ámbito de aplicación en cuestión, o en otras palabras la Comunidad Autónoma de Canarias, se pretende obtener un conocimiento y/o acercamiento a la realidad que ayude y que sirva de apoyo y que justifique la aplicación y la viabilidad (en mayor medida económica, pero también social) del presente plan estratégico.

Por ello he comenzado con las variables económicas conociendo una realidad, con un marcado carácter contradictorio en la que un indicador relevante para conocer el estado económico de una zona (región o país) es decir, el PIB de la Comunidad Autónoma no solo no ha decrecido sino que ha aumentado considerablemente, debido a un sector con una fuerza extraordinaria en Canarias que es el sector servicios, compuesto por la hostelería, la restauración debido a su vez por los magníficos datos del turismo, y que en gran medida justifican la elaboración del presente plan estratégico.

<sup>15</sup> Elaboración propia.

Sin embargo esta situación de “progreso económico” que se refleja en los datos estadísticos y que bien recoge el Instituto Nacional de Estadística no se refleja, paradójicamente, en buenos datos en el empleo, cuya tasa de desempleo crece con un ritmo desbocado más aún en edades tan sensibles como es la juvenil (16-30 años).

Como veremos a continuación, tanto el turismo como la población juvenil constituyen sectores estratégicos en el presente trabajo, y que se desarrollarán en los apartados que continúan.

He considerado también como algo imprescindible, analizar las oportunidades financieras que me pueden proporcionar el entorno, y de las que me puedo nutrir en caso de estimarlo necesario. Ha sido importantísimo conocer las variables socioculturales de la población en general en la que juega un papel fundamental el fenómeno de la globalización y que por lo tanto interfiere en cualquier toma de contacto con la misma. Además éste está relacionado con las tendencias tecnológicas y científicas, pues es complicado concebir el concepto de “sociedad red” y de globalización sin un adecuado desarrollo tecnológico y científico que lo acompañe.

Por último, el estudio de las características demográficas ha resultado vital para conocer de forma transversal la población, con la que se pretende intervenir.

Así pues teniendo en cuenta el conjunto de variables estudiadas anteriormente (económicas, financieras, socioculturales, demográficas, tecnológicas y científicas), he considerado la necesidad/posibilidad de crear una empresa de innovación social en el ámbito del turismo rural y de la promoción educativa y formativa de la población local, que tenga en cuenta las carencias que la oferta turística plantea en las islas, pero también y conjuntamente teniendo en cuenta las carencias de la población local, en concreto la juventud, a la cual el mercado laboral le resulta prácticamente inaccesible. Se puede concluir pues que la creación de la empresa de innovación social que en el presente plan estratégico se pretende plasmar, implica la intervención directa con el turismo, de una forma alternativa y cercana a la realidad insular, pero también a la población juvenil, y por último a la sociedad en general a través de la práctica deportiva, el ocio alternativo, la agricultura y la formación.

## **2.2. Presentación de la empresa.**

### **2.2.1. Introducción.**

Antes de presentar formalmente un plan de empresa, es necesario conceptualizar el sector en que se desarrollará el proyecto; en este caso el sector del turismo rural. En este sentido se define el mismo como vacaciones de tipo residencial que se desarrollan en el medio rural, y a su vez éste (el propio medio rural) está constituido por una zona de escasa densidad de población, de asentamientos reducidos que tienen una economía basada en la producción de bienes poco variados procedentes de recursos naturales y situadas en lugares apartados. Hablamos por tanto de espacios vitales y culturales tradicionales, que contribuyen a forjar una diversidad cultural y una propia identidad (Sierra, 2006: 2).

Cómo se verá más adelante, es importante desarrollar esta definición no sólo porque una parte de la entidad se dedicará a dar a conocer las costumbres más características de esta zona de la isla (en gran medida en la zona norte) en un entorno óptimo para el desarrollo de la misma, sino que también es fundamental para acercar el contexto, sobretodo ambiental en el que se va a desarrollar la estructura de la entidad. Además las personas que visiten las instalaciones, disfruten de los servicios que se ofrezcan, constituirán un elemento de enlace en el que tanto los objetivos, como los valores organizativos se cumplimentarán eficientemente. En este sentido se trata, de acercar la realidad rural, ecológica, agrícola, deportiva y de ocio que tan importante ha sido en tiempos pretéritos en las islas, al conjunto de la población. Y todo ello a través del turismo junto con la formación y la divulgación de las actividades agrícolas, deportivas y de ocio.

En sintonía con los servicios que la entidad ofrecerá y con los valores de la misma, se desarrollará un programa social que se establezcan o sólo como una forma de entender la vida sino que también permita observar la actual crisis económica desde otra perspectiva, además de reflexionar en pro de una sociedad más solidaria y productiva, en la que la clave fundamental sea la potenciación de las redes comunitarias a través del cooperativismo no sólo agrícola sino en general, las redes de apoyo mutuo, el trueque... Todo ello entendido como una nueva forma de subsistencia alternativa a la economía más pura de mercado, en sintonía con actuales tendencias socioeconómicas.

Por último, también desde nuestra organización deseamos que los y las menores se acerquen a esta realidad, como una forma de vivir, o estilo de vida, contribuyendo con ello a unos hábitos más saludables a través de la dieta y el deporte.

### **2.2.2. Justificación o necesidad de la propuesta y objetivos.**

La necesidad de realización del presente plan estratégico, surge por varios factores, causas o razones por una parte de tipo exógeno: turismo orientado al “sol y playa”, y de aventura (parques acuáticos, temáticos...), y muy poco o nada vinculados a la singularidad que ofrecen las islas (agricultura, gastronomía, conocimiento del entorno, productos locales...), y también la situación de desempleo de la población en general pero sobretodo de la población juvenil, que como se desarrolló en anteriores apartados supera la alarmante cifra del 70% de la población joven (entre 16 y 25 años).

Por otra parte la elaboración de este plan se fundamenta por unas causas o razones de tipo endógeno, que se traduce en la preocupación por las variables de tipo exógeno vistas anteriormente pero también en necesidad de planificar la vida personal y profesional del autor del proyecto, en coherencia con sus conocimientos, motivaciones y necesidad de logro.

De este modo lo que se pretende es combinar una necesidad, de ampliación de la variedad de tipo turístico en la isla, con la consciencia y constancia de la grave crisis económica que está lastrando las economías familiares y personales de la población en general y en especial la población joven, truncando sus aspiraciones y deseos de prosperidad para su futuro. Todo ello realizado de una forma que sea rentable, equilibrada en consonancia con los valores que se exponen en el apartado siguiente, entre los que se destaca no solo el respeto por el medio ambiente sino también su fomento, el cooperativismo, así como el valor por la cultura autóctona, y la importancia del consumo local.

### **2.2.3. Misión, visión y valores.**

#### **Misión.**

Desde la presente entidad se pretende una misión triangular, que se estructura de tal manera que converge entre sí.

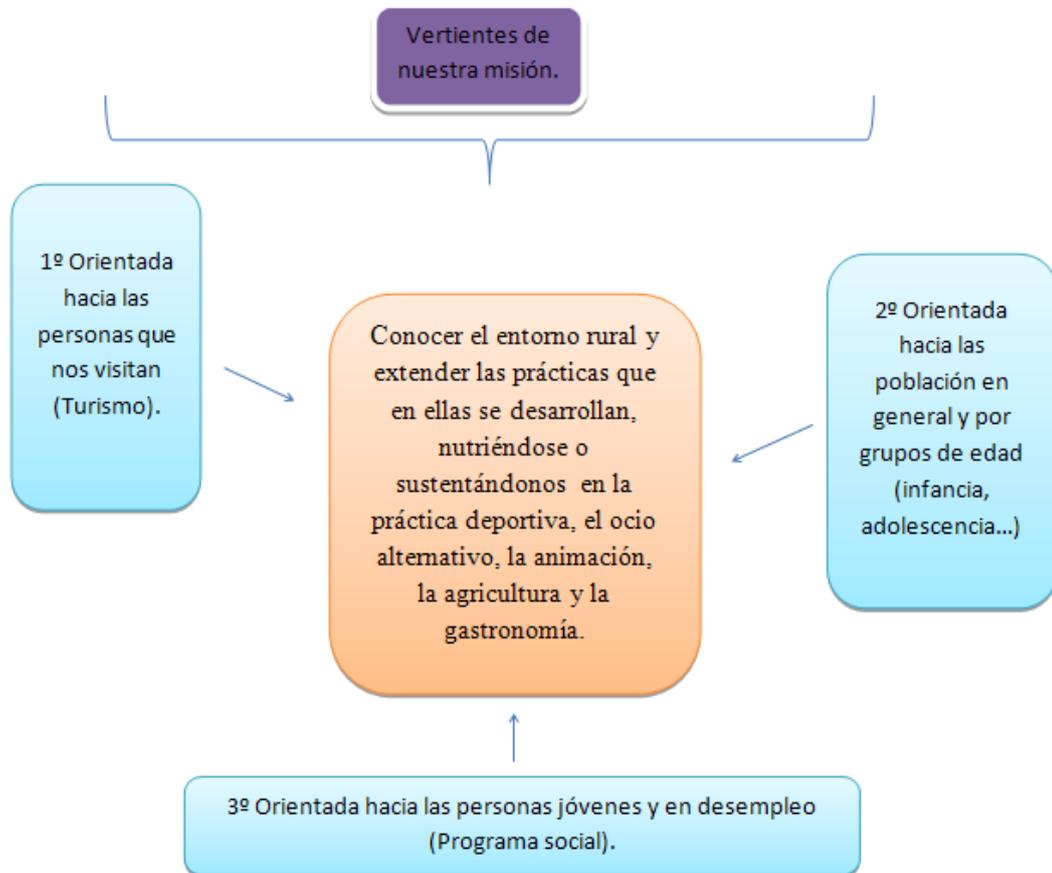
En primer lugar, pretendemos acercar las diferentes prácticas agrícolas tradicionales y gastronómicas ligadas a ella, así como también el aprendizaje y fomento de las diferentes prácticas deportivas que han supuesto el día a día en la sociedad canaria durante varios siglos a las personas que visitan la isla y/o que se hospedan en nuestras instalaciones (Turismo).

En segundo lugar ser una entidad dinamizadora del entorno, a través de la animación y el ocio de la práctica deportiva, del entorno rural y todo lo que ello engloba (gastronomía, prácticas agrícolas tradicionales...)

En tercer lugar, se trata de acercar las prácticas deportivas, agrícolas, así como la formación que de ellas se desprende al conjunto de la población local (de la isla), en especial a la población joven de la misma a través del programa social.

Así pues todas ellas apuntan hacia una misma dirección que es la de dar a conocer un entorno rural y extender las prácticas que en ellas se desarrollan, nutriéndose o sustentándose en la práctica deportiva, el ocio alternativo, la animación, la agricultura y la gastronomía orientado a la población en general, en las que entran en juego los diversos y múltiples agentes sociales (centros educativos, organizaciones empresariales, entidades pertenecientes al tercer sector...).

**Tabla VI. Claves de la misión de la entidad<sup>16</sup>.**



En conclusión la misión organizativa se puede condensar de la siguiente manera: Ser una agente dinamizador en el entorno que se posicione de forma innovadora a través de las diversas actividades de ocio, deportivas y rurales, así como también la de proporcionar una solución a la grave situación de desempleo para las personas jóvenes de la isla de Tenerife.

### **Visión.**

Constituirnos como un referente a nivel insular en consonancia con nuestra misión. Es decir en primer lugar constituirnos como una organización reconocida en el entorno, la cual fomenta la práctica agrícola y la vida en el medio rural, y por supuesto el ocio que en él se puede desarrollar.

---

<sup>16</sup> Tabla de elaboración propia.

También es importante constituirnos como un referente a tener en cuenta en el entorno insular en la promoción del ocio y el deporte.

Por último, convertirnos en una herramienta de inclusión y de cohesión social a través de nuestro programa social, en el que las personas jóvenes de la isla descubran una salida aunque sólo sea coyuntural, para la actual situación de crisis económica.

### **Valores.**

Nuestro origen, se fundamenta principalmente en unos valores que se detallan a continuación:

Sostenibilidad económica: La actual crisis económica ha originado una nueva perspectiva de soberanía alimentaria, bajo la cual obtener nuestros propios alimentos cobra una especial relevancia, por ello es importante el fomento de la obtención autónoma, de los propios recursos/alimentos.

Sostenibilidad ambiental: Se trata de fomentar la recuperación del valor de la agricultura, pero en concordancia con el medio que nos rodea, por ello no se empleará ningún producto fertilizante o pesticida perjudicial en los productos cultivados, contribuyendo a generar un producto más ecológico con respeto a la originalidad del suelo.

Turismo diferenciado: Hacer ver a los múltiples visitantes, que las Islas Canarias poseen una riqueza cultural, que difícilmente se descubre, lejos de los estereotipos ligados a temperaturas suaves, en la que predomina el sol y el disfrute de la playa, como único elemento atractivo de las islas.

Dinamismo: Se trata de tener un pensamiento siempre crítico y reflexivo que nos permita ver la realidad desde un punto de vista poliédrico, pero que también nos ayude a afrontar las situaciones, no desde el inmovilismo sino desde una posición abierta y generadora de nuevas ideas.

Consumo responsable y local: Pensamos que para construir una sociedad más justa y fortalecida se hace necesario tomar consciencia de la importancia de consumir productos locales, garantizándose con ello no sólo una mejor calidad en el producto, sino además contribuir a la protección de la economía local.

Solidaridad: A pesar de defender un consumo local y responsable es necesario además adquirir un consumo responsable de bienes en general, siendo necesario fomentar el consumo de productos agrícolas provenientes de países emergentes bajo la figura y el amparo que proporciona el comercio justo.

Fomento del cooperativismo y el apoyo mutuo: Para nosotros/as resulta de vital importancia generar sociedades más fortalecidas a través de la acción que generan los grupos y no a través de las individualidades. Por ello uno de nuestros valores es el fomentar el apoyo mutuo y el cooperativismo como una herramienta valiosísima no solo para salir fortalecido de situaciones (económicamente) difíciles, sino como un modelo de vida que contribuye a una sociedad más sostenible y autoabastecida.

## **2.3. Análisis del entorno específico**

### **2.3.1. Análisis de los/as beneficiarios/as-clientes.**

El proyecto de innovación social planteado es el presente trabajo está dirigido a la población en general, pues trata de ofrecer servicios dirigidos a personas de cualquier edad, género, procedencia y perfil socioeconómico. Sin embargo, dependiendo del programa en cuestión podemos segmentar a la población por perfiles de clientes:

1º Programa de turismo: En primer lugar las personas/clientes de este programa son las que visitan la isla, independientemente de su procedencia y que demandan alojamiento. También está destinado para la población del archipiélago canario y de cualquier punto de la isla de Tenerife que deseen hospedarse en las instalaciones.

2º Programa de Ocio, deporte y medio rural: Este servicio está destinado, a las entidades públicas (ayuntamientos, colegios, Institutos de enseñanza secundaria...), las entidades del Tercer Sector (asociaciones, fundaciones), entidades privadas (sector empresarial, empleados/as...), pero también clientes individuales interesados/as en la contratación de alguno de los servicios ofertados.

3º Programa de formación: Al igual que el anterior programa, las personas beneficiarias de sus servicios, son las provenientes de las entidades públicas, privadas, el Tercer Sector y clientes individuales. Pero siempre abierta la posibilidad de ofrecerse a la población en general.

En este sentido tanto el programa de Ocio, deporte y medio rural, como el de formación, puede desarrollarse y destinarse por tramos de edad: hacia niños y niñas (actividades infantiles), hacia jóvenes y personas adultas.

4º Programa social: En este último programa la población objeto de intervención son los/as jóvenes entre 16 y 35 años, procedentes de cualquier punto de las islas, que se encuentren en situación de desempleo. Éstas pueden provenir de organismos públicos como Institutos de Enseñanza Secundaria, la administración local a través, por ejemplo de las casas de juventud, el Servicio Canario de Empleo. Los perfiles pueden variar dependiendo de las necesidades que se den en ese momento dado.

### **2.3.2. Análisis de competidores/colaboradores, y la relación pretendida.**

Debido a la naturaleza de las actividades de la organización (programas), se pueden encontrar en el entorno insular competidores cuyas características organizacionales y estrategias deben valorarse. En el ámbito del Turismo rural por ejemplo, se pueden encontrar diferentes páginas web en las que cualquier persona puede contratar su estancia en un confortable alojamiento<sup>17</sup>. Así pues se puede acceder a la información sobre las mismas o incluso una Asociación de Turismo Rural de Tenerife, cuyo objetivo es promover un turismo diferente con los valores tradicionales, las actividades al aire libre y el contacto con la naturaleza.

Se trata pues de un contexto claramente arraigado en el que se han establecido diferentes iniciativas en pro de una conservación del medio rural, sin renunciar al beneficio económico, y por ende a la justificación productiva de los entornos de carácter rural.

Por otra parte, también existen numerosas organizaciones que trabajan en actividades de ocio, tiempo libre y deportivas, que ofertan una amplia gama de actividades, donde las personas interesadas/clientes pueden disfrutar de una oferta variada.

En este sentido, el entorno muestra una gran competitividad en sectores o ámbitos donde se desarrollan los programas expuestos en el plan estratégico, sobre todo en los ya nombrados, pues existe una amplia red de alojamientos turísticos en el entorno rural y también en el ámbito del ocio, el deporte y el tiempo libre con mayor hincapié en edades infantiles. Sin embargo, esta situación aparentemente infranqueable, puede dar lugar por otra parte a generar sinergias interesantes. Por ejemplo, existen entidades que ofertan una amplia gama de actividades pero que no plantean el alojamiento, pero sobretodo lo más interesante puede desarrollarse en sentido contrario, pues existen múltiples alojamientos rurales que no ofrecen ningún tipo de actividades para sus huéspedes.

Por otra parte, los medios de comunicación están planteando un tímido retorno a la actividad agrícola y rural, no como una actividad productiva en sí, sino más bien como un elemento amortiguador de los efectos devastadores que esta situación económica en

---

<sup>17</sup> Estas son: <http://www.ruraltenerife.net>; <http://www.escapadarural.com>; <http://www.casascompletascanarias.com>. Acceso el 20 de abril de 2013.

general está ocasionando. Lo que las personas buscan con ello es contribuir a un autoabastecimiento familiar y propio. Es por ello que se han desarrollado espacios de encuentro en el que personas que poseen terrenos agrícolas, y que ya no los explotan y que se encuentran en situación de práctico abandono, cedan el disfrute del mismo a personas que sí quieran/puedan atenderlos. En este sentido ha surgido una iniciativa del Cabildo Insular de Tenerife que se encuentra en el siguiente enlace web:

<http://www.fincasrusticastenerife.com/>. A través de este, las personas propietarias de terrenos explotables, dan a conocer y ofrecen la misma a posibles arrendadores que la quieran atender a cambio de dinero, o una parte de la cosecha.

Es por ello que la propia administración podría suponer un competidor, pero esto está muy lejos de la realidad. Aunque se trate de una buena iniciativa, no tiene en cuenta cuestiones como la brecha digital, por lo que muchas personas ven dificultado el acceso a esta plataforma. Por otra parte y sobretodo lo más importante es que existen personas, que deseando explotar agrícolamente un terreno se ven incapaces de ello por su desconocimiento del mismo. Así pues la pretensión de la presente entidad no sólo es la de servir como punto de encuentro y facilitador entre ambas partes, sino de acompañar formativamente a las personas (en este caso jóvenes), que deseen iniciarse en la práctica agrícola.

## **2.4. Análisis interno.**

### **2.4.1. Análisis DAFO. (Interno y externo que enlaza los dos puntos).**

A continuación se procede a analizar la realidad interna y externa de la organización a través de la Técnica DAFO o FODA, creada entre los años 60-70 en EE.UU. Y que supuso una verdadera revolución en el campo de la estrategia empresarial. Dicho acrónimo hace referencia a las Debilidades, Fortalezas (Análisis interno de la entidad), Amenazas y Oportunidades (Análisis de los factores externos de la entidad). Según Díaz, A. P. y Matamoros I. B. (2011), el análisis DAFO es una herramienta de gestión que facilita el proceso de planificación estratégica proporcionando la información necesaria para la implementación de acciones y/o medidas, en este caso de las líneas estratégicas.

Tabla VII. Análisis DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades).

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Existencia de inmuebles: Vivienda + terrenos agrícolas.</li> <li>- Propiedad de vehículo motorizado.</li> <li>- Conocimiento sobre gestión de organizaciones.</li> <li>- Formación               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Deportiva: TAFAD<sup>18</sup>; Técnico deportivo en Karate, baile, gimnasia rítmica...</li> <li>- F. en el ámbito infantil: Grado en E.I.<sup>19</sup></li> </ul> </li> <li>- F. en el ámbito social: Diplomado en T.S.<sup>20</sup></li> <li>- Experiencia profesional en animación deportiva y manualidades.</li> <li>- Manejo y desenvolvimiento en las TIC (redes sociales, blogs...).</li> <li>- Conocimiento de la zona.</li> <li>- Profesionalidad y seriedad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Escasa adecuación de los inmuebles.</li> <li>- Escasez de recursos económicos (financieros).</li> <li>- Desconocimiento del panorama burocrático: creación de empresas, personalidad jurídica y ámbito fiscal.</li> <li>- Escasa formación en contabilidad.</li> <li>- Desconocimiento de la legislación concreta que afecta a los programas del presente plan estratégico.</li> </ul>

<sup>18</sup> Hace referencia a: Técnica en Actividades Físicas y Animación Deportiva.

<sup>19</sup> Grado en Educación Infantil.

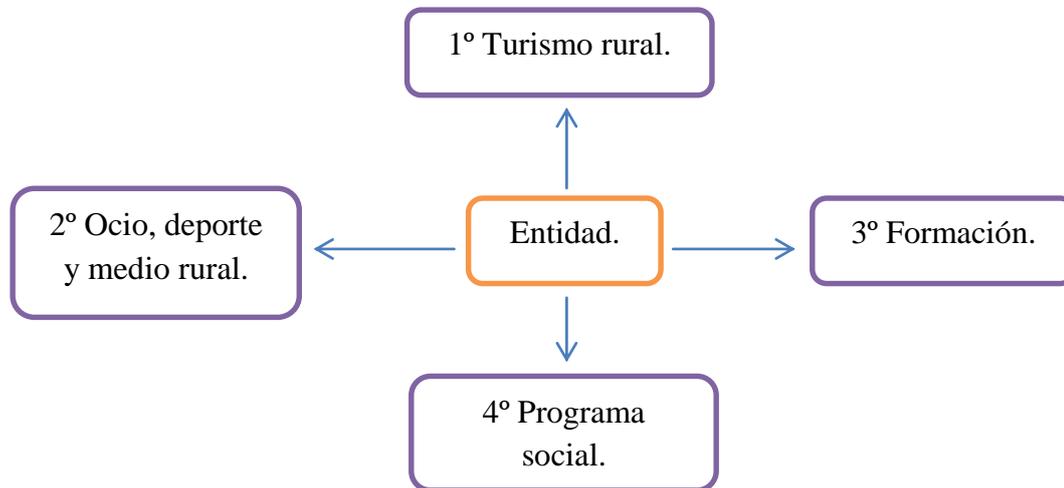
<sup>20</sup> Diplomado en Trabajo Social.

Amenazas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"><li>- Espacio geográfico limitado, y alejado del resto del país.</li><li>- Dificultad en el acceso a la financiación.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Gran número de personas turistas que visitan la isla al año.</li><li>- Entidades de animación y formación en el entorno próximo (escuela de equitación).</li><li>- Entidades o centros aparentemente competidores, que se pueden convertir en entidades colaboradoras.</li><li>- Inexistencia de entidades que ofrezcan formación en torno al proceso agrícola tradicional, y mucho menos combinado con el alojamiento.</li></ul>

← Existencia de complejos turísticos rurales en el entorno. →

### 2.4.2. Líneas de actuación/programas.

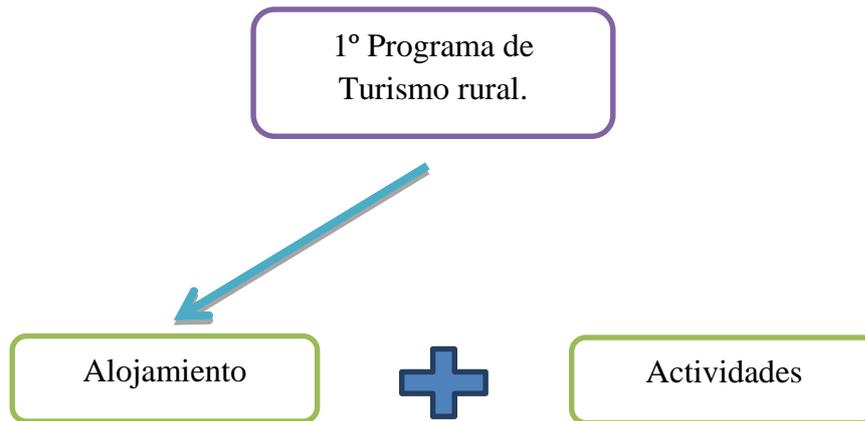
Las líneas de actuación o programas, nombradas en apartados anteriores están constituidas por cuatro, en las que se desarrollan las diversas actividades correspondientes. Estas son:



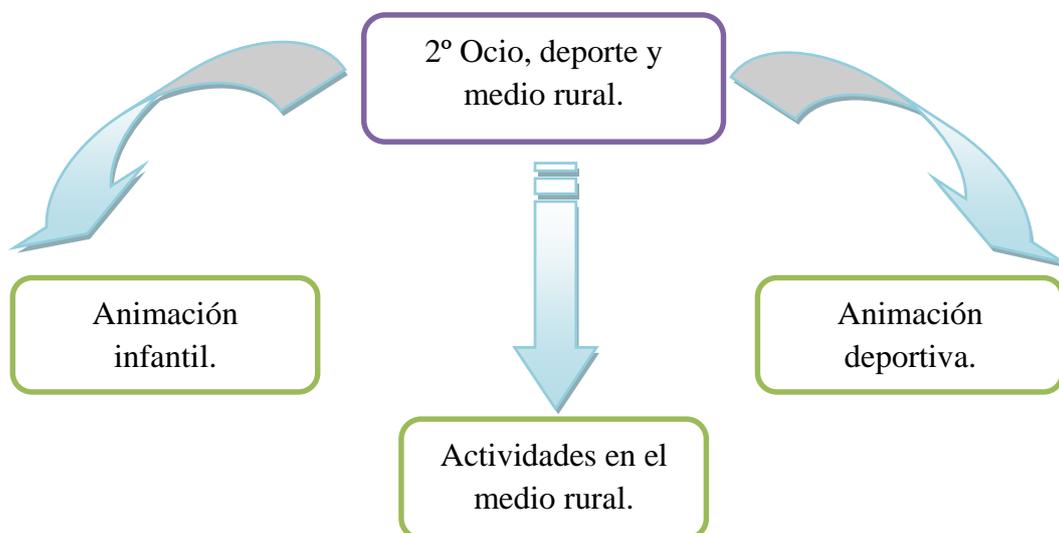
1º Turismo rural: Con este programa se trata de ofrecer un alojamiento de tipo turístico en un espacio rural, en el municipio de La Guancha, al Norte de la isla de Tenerife. En un entorno agrícola se ubica el alojamiento en el que se podrán hospedar familias, grupos, amigos/as... Las personas tendrán la opción de poder disfrutar de los servicios o actividades complementarias de este programa, que como se exponen en el apartado 2.4.3. Están relacionados con el deporte, las actividades agrícolas tradicionales de la zona norte de la isla de Tenerife y eventos agrícolas puntuales.

Lo que se trata con esta línea de actuación es la de ofrecer una alternativa turística tanto a las personas que visitan la isla, como los/as clientes de las propias islas que deseen contratar el servicio. En este sentido se compagina el alojamiento en entorno rural, anteriormente definido como turismo rural, con actividades en sintonía con el entorno en el que se ubica, pero además proporcionando comodidades para una estancia confortable y económicamente asequible

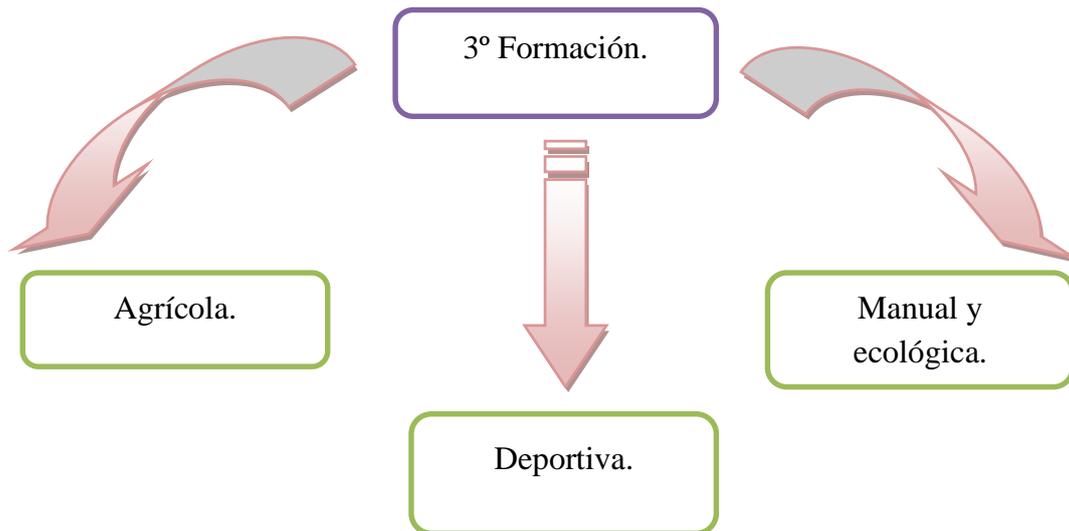




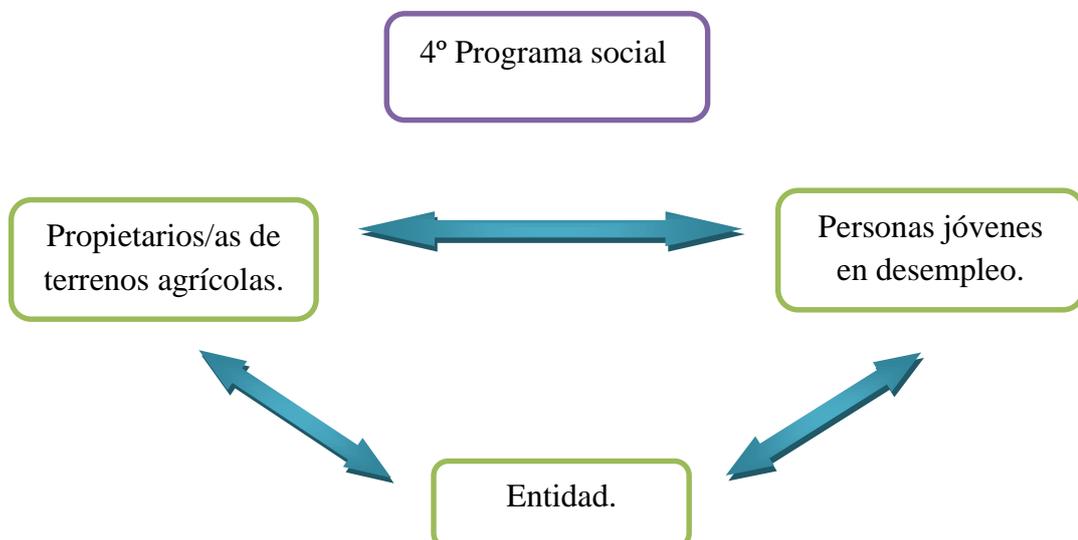
2º Ocio, deporte y medio rural: En esta línea se trata de proporcionar una oferta de actividades relacionadas con la animación infantil, el deporte y las actividades propias del medio rural (agrícolas y gastronómicas). Para el desarrollo de este programa es necesario ubicarlo en un entorno rural, en las que se puedan desarrollar las diferentes actividades que se expondrán en el siguiente apartado (2.4.3.).



3º Formación: Trata de proporcionar una formación destinada a la sociedad en general otorgando conocimientos agrícolas, deportivos y manualidades cuya premisa en común es el respeto al medioambiente y el reciclado y reciclaje (formativo) continuo.



4º Programa social: Se trata de un programa con una gran carga de responsabilidad social, que intenta comprender y dar una respuesta en este panorama laboral de incertidumbre por el que atraviesa en gran medida la población joven. En este sentido el programa trata de otorgar una salida o vía de escape real y efectiva en el actual contexto de crisis económica, a los/as jóvenes de la zona (de la Isla de Tenerife). Lo que se pretende es que estos/as y que lo deseen, se inmergen en la actividad agrícola (ecológica) perfectamente compatible con otras actividades: estudios, búsqueda activa de empleo en otros sectores y cuidado de familiares.



### 2.4.3. Actividades.

En este apartado se desarrollan las actividades englobadas en las líneas de actuación o programas recogidos en el apartado anterior. Una vez desarrollado la explicación de cada una de las actividades se añade un compendio esquemático que ayuda a comprender mejor la complejidad de cada uno de estos.

1º Turismo rural: Como se ha adelantado en anterior apartado, los/as clientes podrán disfrutar de las actividades/servicios que se plantean a continuación, además del alojamiento:

En primer lugar se ofrecen una serie de actividades agrícolas encaminadas al conocimiento e información de las personas/clientes a cerca de los productos que tradicionalmente se cosechan en esta zona de la isla de Tenerife (papa, calabaza, bubango, ñame, plátano).



En segundo lugar, se podrán contratar actividades deportivas, encaminadas a dar a conocer el entorno en el que se ubica el alojamiento, perfectamente compatible con el desarrollo de la actividad anterior.

Estas actividades, como se ha desarrollado anteriormente, están encaminadas al disfrute y conocimiento del entorno a través de prácticas como el senderismo, o paseos en bici y a caballo, y también del disfrute y conocimiento de los deportes y juegos canarios como la bola y la lucha canaria.

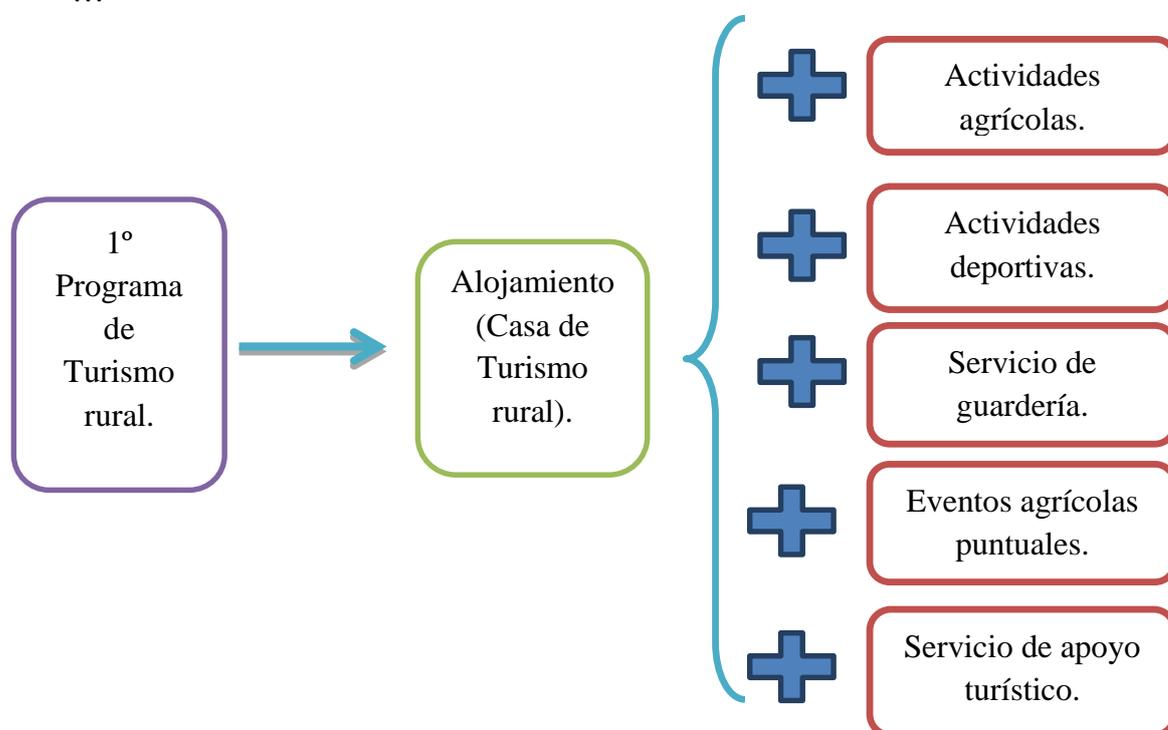
En tercer lugar, se establece el servicio de guardería en el que los clientes podrán conciliar actividades de turismo como salir en la noche, acudir a un concierto... Con la total tranquilidad de que el niño/a/s, bebé/s se encuentra/n en “buenas manos”, mientras disfrutan de la isla.

En cuarto lugar, los/as clientes podrán participar en eventos agrícolas puntuales, como es la vendimia, según el proceso tradicional que se ha empleado en la isla para la elaboración y obtención final de vino, o en el proceso de recogida de papas (cavar).

Por último, los/as clientes además disponen de un servicio de apoyo turístico. A diferencia de los anteriores, en éste no hay una actividad concreta que se ofrezca, sino

que por el contrario la Entidad actúa como agente de apoyo y asesor en el logro de una estancia más confortable en la isla. Entre estas actividades de apoyo pueden incluirse:

- Decoración temática del inmueble para celebración de eventos (cumpleaños que coincide con la estancia por ejemplo).
- Asesoramiento y/o contratación de un vehículo de alquiler.
- Recogida en el aeropuerto de llegada.
- Acompañamiento/ acercamiento al aeropuerto de salida...
- ...



2º Ocio, deporte y medio rural: Este programa trata de ofrecer una variedad de ocio y deporte en el medio rural, en el que cualquier persona de la comunidad pueda participar a través de su contratación. Éstas son:

En primer lugar se ofrecen una serie de servicios orientados hacia el ámbito infantil a través de actividades de ocio (eventos, fiestas locales, comuniones, bodas...). Estas actividades, encaminadas a la animación infantil se desarrollarán en los espacios habilitados y contratados para el mismo.



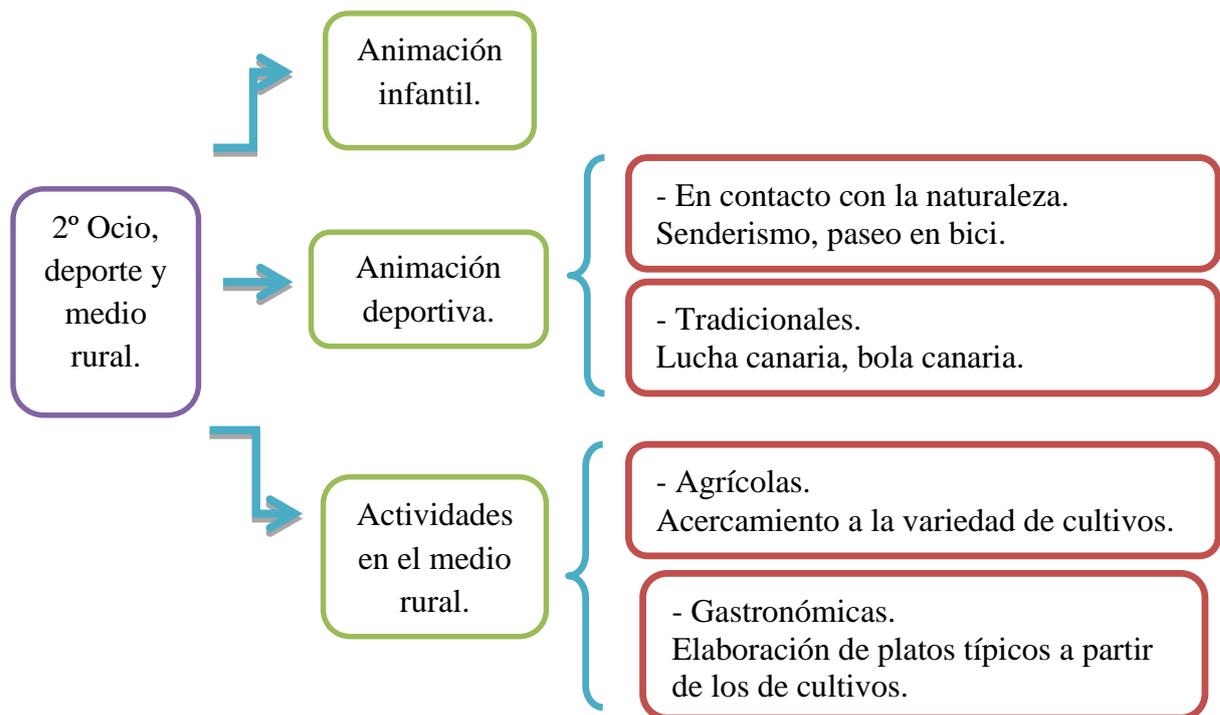
En segundo lugar, también trata de aportar una animación deportiva, en el espacio natural a través de actividades como el senderismo, paseos en bici e hípica. Rutas para conocer de primera mano paisajes y elementos naturales, en el que se desarrollarán exposiciones y comentarios por el/la guía acompañante. En estas rutas además se visitarán eventos naturales de especial relevancia, como los castañeros en otoño o los almendreros en flor. También conocimiento de la existencia de los abundantes “hornos de brea”, que aún perduran en la isla, y en el municipio para emplear “la pez”, para el “calafateo” de los barcos<sup>21</sup>. Esto se realizaba para impermeabilizar la cubierta de los barcos y con ello garantizar la navegabilidad de los mismos.

Además de las actividades incluidas en el apartado anterior sobre participar en juegos y deportes locales como la lucha o la bola canaria.

Por último este programa trata de acercar y dar a conocer el mundo rural de Canarias a todas aquellas personas que lo deseen, de modo que éstas mismas participen en el proceso, aprendiendo a obtener alimentos/productos agrícolas ecológicos, a través del “trabajo de la tierra”, pero además mostrando su aplicación culinaria. En este sentido, las personas podrán participar y aprender de una forma divertida y amena sobre el proceso agrícola/ecológico de los cultivos (papa, calabaza, bubango, ñame, plátano, vid). Pero también gastronómica, preparando y elaborando las propias personas platos típicos de la gastronomía local, a partir de los productos cosechados (potaje de verduras, escaldón, ñames).

---

<sup>21</sup> Extraído de la página web oficial del I.E.S. Del municipio de La Aldea de San Nicolás:  
<http://www.ieslaaldea.com/documentos/brea.pdf>



3º Formación: Constituido por las actividades que se exponen a continuación:

En primer lugar se trata de otorgar una formación agrícola. En este caso ya no tanto como en el programa anterior, que constituía una actividad más de ocio y de “entretenimiento creativo” (en el sentido de que se obtienen frutos de la actividad), sino que en este caso lo que se trata es de formar a las personas para que éstas mismas sean capaces de producir sus propios productos. Pero además es importante conocer la aplicabilidad que tiene, desarrollando y explicando recetas culinarias de platos típicos de la gastronomía autóctona.

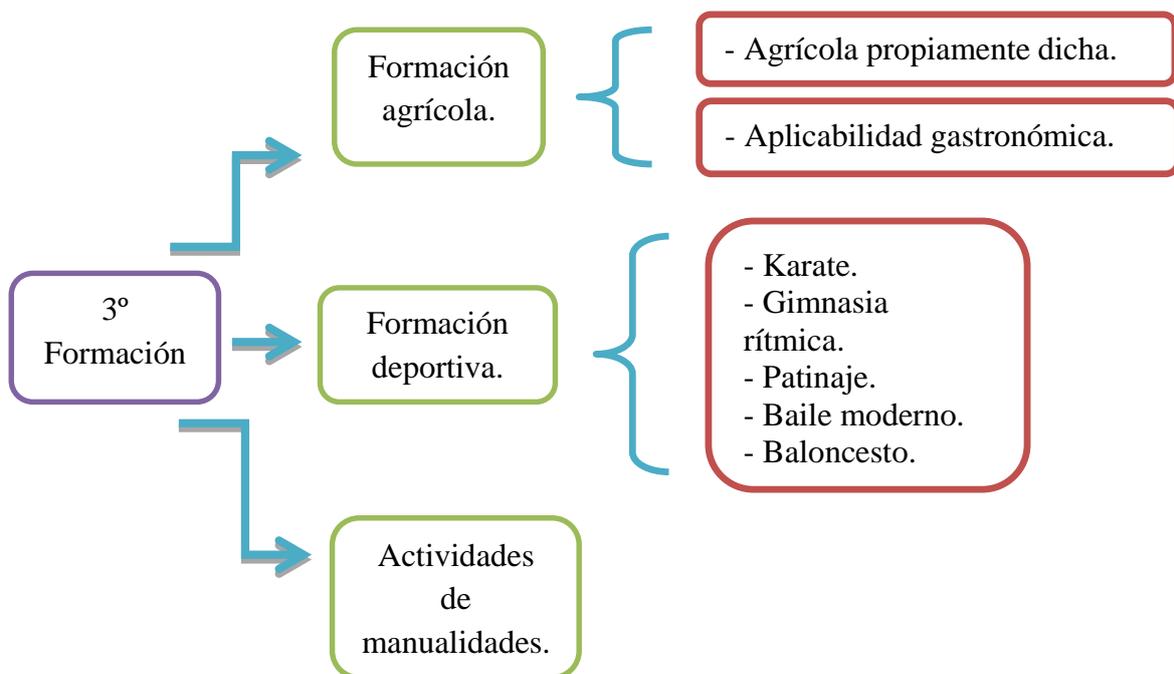
En segundo lugar, se trata de proporcionar una formación deportiva en distintos ámbitos en los que las personas/clientes obtengan una formación y conocimiento de esa práctica deportiva. Éstas son:

- Karate.
- Gimnasia rítmica.
- Patinaje.
- Baloncesto.
- Baile moderno.

Lo que se trata es de fomentar la práctica deportiva, enseñando los fundamentos esenciales de cada una de ellas.

Por último, también en este programa se desarrollará una formación encaminada o basada en las manualidades, aprovechando en la medida de lo posible materiales reciclados. Ésta se desarrolla como una actividad de ocio e incluso de animación, pero con mayor detenimiento, pues lo que se persigue es la formación y aprendizaje creativo de las personas/clientes a partir de materiales reciclados. Estas actividades son:

- Elaboración de “artilugios”, a partir de materiales ecológicos o reciclados, como la badana<sup>22</sup>. Por ejemplo una libreta.
- Aprender a trabajar con el material “Goma Eva”.



4º Programa social: Este cuarto programa supone una iniciativa ilusionante, pues como se ha indicado en anteriores apartados trata de dar una respuesta laboral a esas 7 de cada 10 personas jóvenes menores de 25 años que se encuentran en desempleo, en la Comunidad Autónoma de Canarias.

Así pues, el mismo consiste básicamente en proporcionar un punto de encuentro en el que personas propietarias de terrenos agrícolas, cedan los mismos (en principio a través

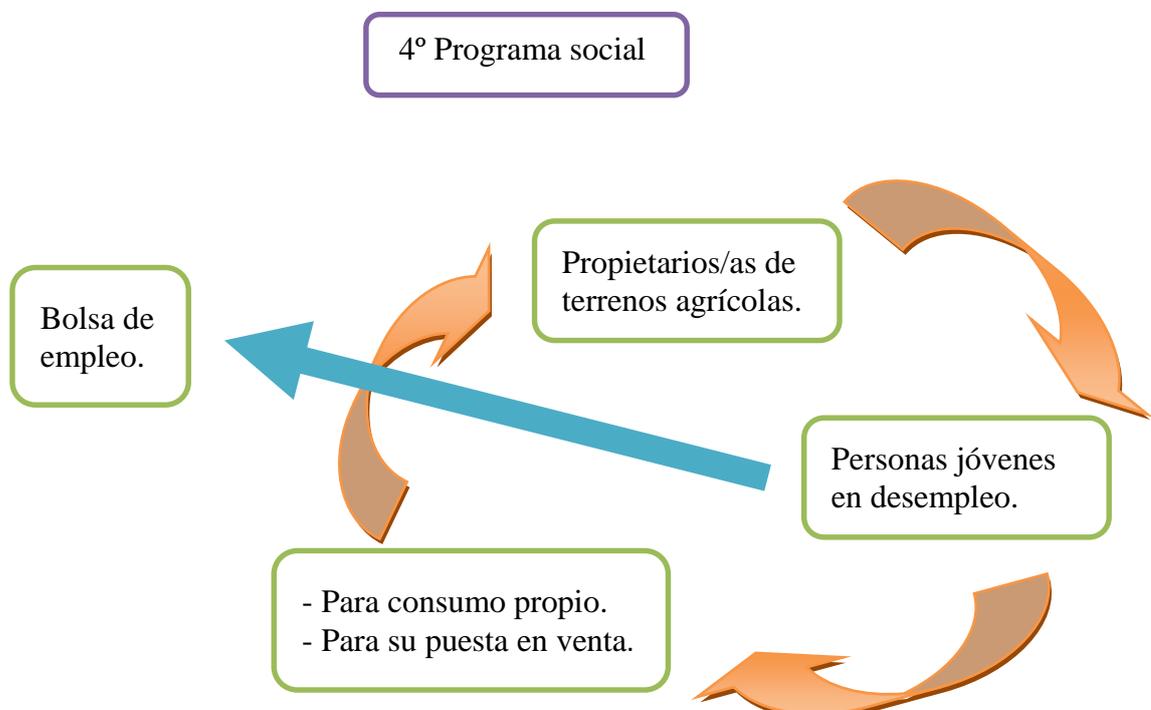
<sup>22</sup> Especie de cuerdas orgánicas que se obtienen a partir del secado del tronco de la platanera, denominado “rolo”.

de la figura del arrendamiento), su uso y disfrute a personas jóvenes que deseen trabajarlos, a cambio de un aporte económico o parte de la cosecha, además del mantenimiento del mismo. A su vez la entidad interviene acompañando a los/as jóvenes en el proceso de formación y acercamiento y contacto con puntos de venta de los productos cosechados. El objetivo final es que sean ellos/as mismos quienes se autogestionen, una vez hayan adquirido conocimientos necesarios e imprescindibles.

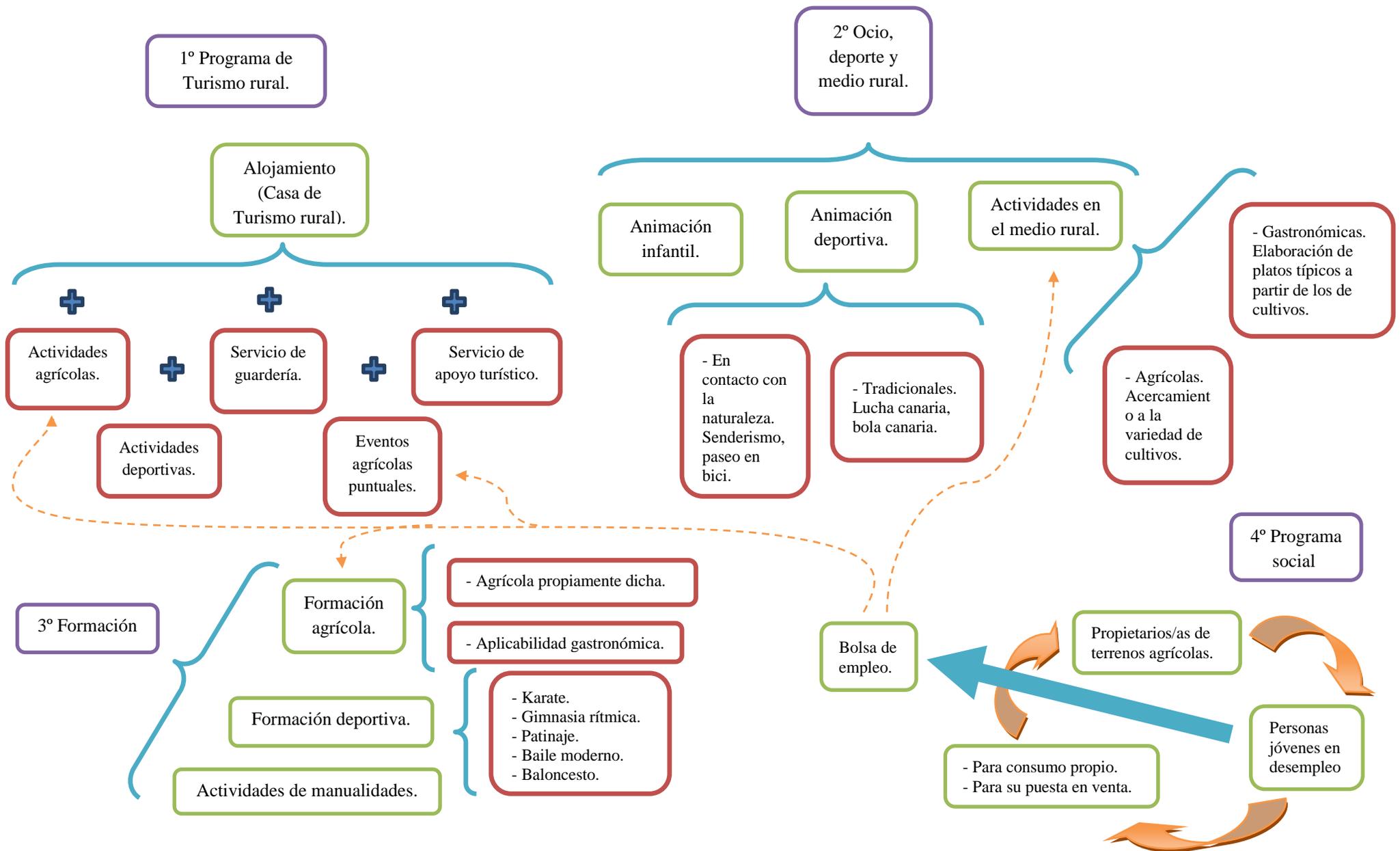
Estos jóvenes a su vez, constituirán los/as candidatos más adecuados para desarrollar los talleres de temática agrícola de cada uno de los programas, contribuyendo con ello a su doble inserción laboral, a parte de la importante contribución a la soberanía alimentaria, utilizando gastronómicamente los productos agrícolas para su uso personal:

Por una parte porque, obtienen rendimientos con la puesta en venta de los productos cosechados.

Por otra parte, por la mencionada anteriormente, entrando en una bolsa de empleo para que sean ellos mismos/as sean quienes desarrollen los talleres de las demás líneas/programas.



**Tabla VIII. Compendio esquemático de los programas y actividades de la entidad.**



## **2.5. Diseño estratégico.**

### **2.5.1. Líneas de actuación.**

Siendo consciente de la complejidad del presente plan estratégico debido a las diversas líneas de actuación que se plantean, resulta realmente necesario plantear una serie de líneas estratégicas para llevarlas a cabo, por orden de prioridad atendiendo a motivos de eficiencia económica y temporal, teniendo en cuenta además el análisis DAFO realizado en el apartado 2.4.1. En este sentido se plantean las siguientes líneas de actuación:

1º. Recopilación de información en las entidades pertinentes: Cámara de Comercio y Agencia de Empleo y Desarrollo Local del municipio en la que se ubica la entidad. Esta información versará sobre lo siguiente:

- Información fiscal y tributaria que afecta a la puesta en marcha de la entidad y de las diversas actividades.
- Permisos necesarios, como por ejemplo, permiso de obra menor para habilitar los inmuebles.
- Información relacionada con las condiciones de habitabilidad, como por ejemplo las condiciones de higiene, prevención de riesgos o accesibilidad ante las situaciones de discapacidad.
- En general, la información que resulte necesaria e imprescindible para la creación de la entidad.

2º Presupuesto: Una vez recopilada toda la información de tipo tributaria, y en general que suponga un desembolso o inversión en términos económicos se procederá a la elaboración del presupuesto:

- En primer lugar se desarrollará el presupuesto de tipo inicial, que comprenda la adecuación del inmueble, así como el capital necesario para la instauración efectiva de la entidad.
- En segundo lugar, y una vez se haya cumplimentado la fase inicial, hasta la instauración de la entidad (infraestructuras, permisos y tributos). Se desarrollará el presupuesto para el desarrollo de la línea de actuación, que estratégicamente se ha decidido desarrollar en primer lugar (desarrollado en el apartado 3º).

3º Elección de la línea de actuación inicial: Programa de Turismo Rural:

**Tabla IX. Justificación, objetivos y ejecución estimada del proceso escogido.**

<b>Programa inicial.</b>	<b>Justificación.</b>	<b>Objetivos.</b>	<b>Ejecución.</b>
<b>Turismo rural.</b>	Debido a las potencialidades que muestra este ámbito desarrolladas en el análisis DAFO en el apartado de Fortalezas y oportunidades como por ejemplo: existencia de inmuebles o el gran número de turistas que visitan la isla al año.	<ul style="list-style-type: none"><li>- Habilitar el inmueble según los requisitos establecidos en el apartado nº1.</li><li>- Acondicionar el inmueble para proporcionar alojamiento turístico y el programa de actividades que le corresponde.</li></ul>	Año 2014-2015.

4º Estrategia de marketing: Elaboración del plan de marketing con el propósito de difundir las actividades que se comenzarán a realizar desde la entidad, dirigidas a los públicos de interés ya desarrollados en el apartado 2.3.1. Sobre el análisis de los/as beneficiarios/as-clientes, que en este caso se trata de la población en general, pero diferenciada a los dos ámbitos de a continuación:

- Las personas turistas que visitan la isla, independientemente de su procedencia (fuera del archipiélago) y que demandan alojamiento.

- La población del archipiélago canario y de cualquier punto de la isla de Tenerife que deseen hospedarse en las instalaciones.

5º Creación de la entidad: Una vez hayan sido adecuadas las instalaciones, de acuerdo a albergar y proporcionar alojamiento a personas turistas y desarrollado el correspondiente plan de marketing, se procederá a la creación en sí de la entidad, esto implica:

- Darse de alta en el régimen general de autónomos, y por ende hacer frente al pago de las obligaciones tributarias y de seguridad social pertinentes.

- Tener la capacidad legal para poder iniciar el ejercicio empresarial.

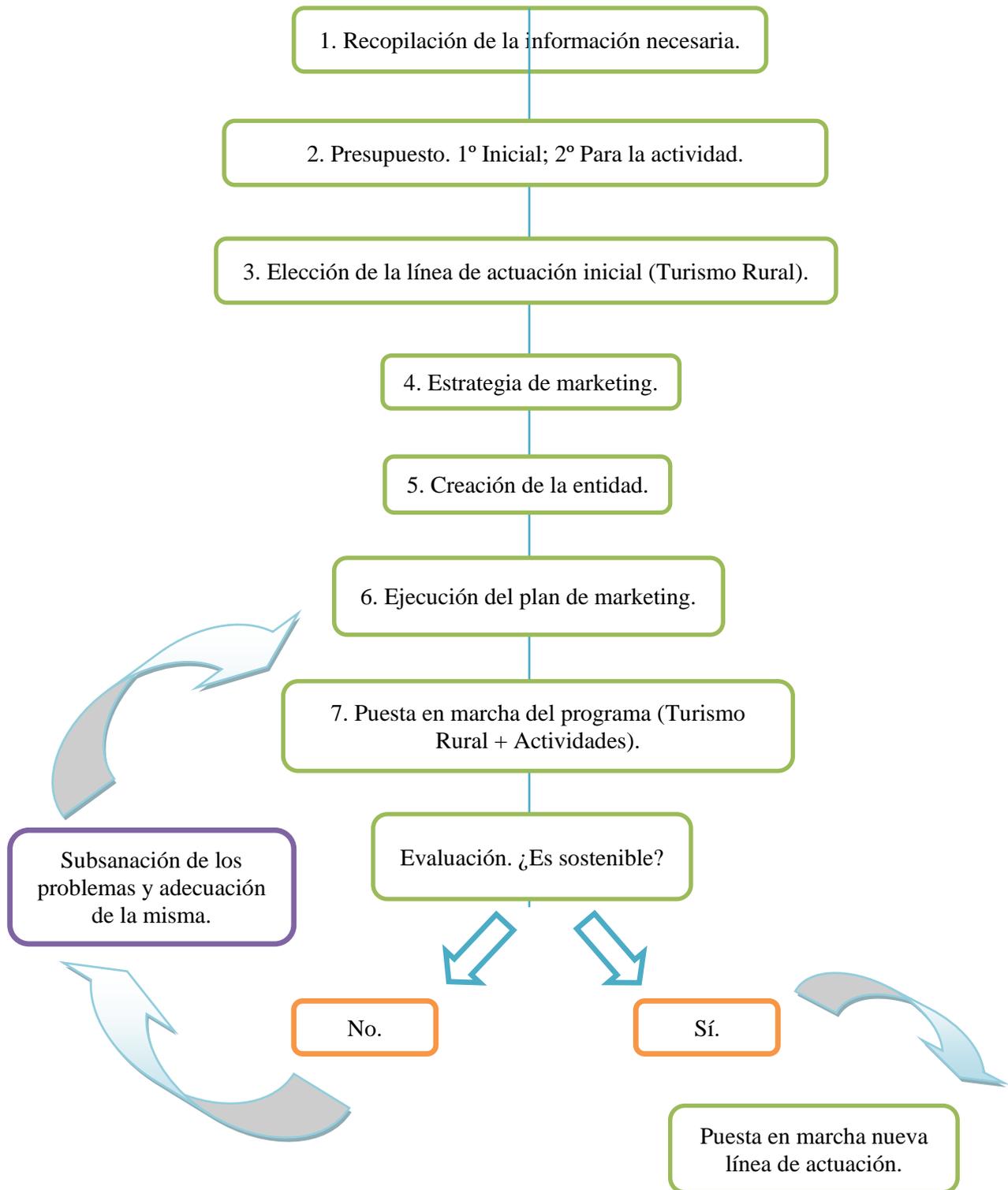
6º Ejecución del plan de marketing: Una vez la entidad esté legalmente constituida, se procederá a la ejecución e implementación del plan de marketing elaborado con anterioridad.

7º Evaluación, sostenibilidad e implementación de nuevos programas: Una vez haya pasado 1 año, después de la puesta en marcha del programa de turismo rural, se analizará la sostenibilidad de la misma atendiendo a criterios económicos. Una vez se haya producido esta primera evaluación habrá que tomar una de las siguientes opciones, dependiendo de los resultados obtenidos:

- En primer lugar si los resultados obtenidos no son satisfactorios, es decir no se cumplen los objetivos expuestos en el apartado 2.5.3. Sobre sostenibilidad económica, se indagará sobre cuáles han sido las causas que han provocado la no consecución de las mismas, con la clara intención de remendar los fallos y mejorar los problemas detectados en el programa.

- En segundo lugar, si una vez transcurrido este periodo de 1 año se han cumplido satisfactoriamente los objetivos del apartado 2.5.3. Se planteará la apertura de un nuevo programa y que en ese momento se considere estratégicamente como el más adecuado.

**Tabla X. Esquema resumen de la estrategia<sup>23</sup>.**



<sup>23</sup> Elaboración propia.

### **2.5.2. Públicos y estrategias de comunicación.**

Dentro del marco de Responsabilidad Social empresarial expuesta en la primera parte del presente documento y en el que por lo tanto la empresa se encuadra, la comunicación con los diversos agentes sociales se articula como un elemento de gran importancia. Con ello no se pretende dar la impresión de una imagen positiva solamente, sino hacer llegar a las personas la filosofía y funciones de la entidad, no solo para abrir la puerta a posibles ganancias, sino que además permita servir para la concienciación y cambio en la realidad social.

Nuestra pretensión es dirigirnos a nuestro público de una forma eficaz, esto significa que pretendemos transmitir la información al grupo de destinatarios/as (clientes, consumidores o proveedores), que sea válido tanto para la propia empresa como para el grupo en cuestión al que nos dirigimos (Comisión Europea). Para el desarrollo de esta comunicación eficaz externa es necesario proveerse de una serie de herramientas, a través de las cuales la comunicación pueda efectivamente producirse, éstas son:

- Relaciones con los medios de comunicación, como por ejemplo la emisora de radio municipal.
- Carteles.
- Folletos y guías informativas.
- Las TIC: Sitio web (página web, blog, página en Facebook, cuenta en twitter), pero también listas de correo electrónico para enviar información periódica de la entidad.
- Marketing viral (Boca-oreja).

Sin embargo no solo es importante la comunicación con todos los grupos externos a los que se dirige nuestra intervención (proveedores/as y consumidores/as), sino que resulta además realmente necesario e imprescindible la comunicación dentro de la propia entidad, con el objetivo de que todas las personas integradas en la misma sepan y conozcan qué se hace y sobre todo por qué y para qué se hace la intervención

pretendida. En este sentido se trata de proporcionar un “Know How”<sup>24</sup> continuo a los/as trabajadores integrantes y partícipes en la organización.

Con ello lo que se pretende es que los/as trabajadores/as dispongan de la información necesaria y pertinente sobre el espíritu empresarial responsable y con ello conseguir o mantener su vinculación con la entidad; hacerles conocer las actividades de la empresa; que se sientan parte del equipo, motivados/as; que se intensifique el sentimiento de orgullo con respecto a la empresa; que aumente la lealtad de los/as mismos/as; que la contratación de personal con talento resulte más fácil; que mejore la eficiencia y que se mejore su compromiso, productividad y su grado de confianza.

Al igual que en el caso de la comunicación externa, para el logro de la misma es necesario disponer y articular una serie de herramientas:

- Orientación de los/as nuevos empleados/as: Resulta realmente necesario, que las personas que van a formar parte de la misma conozcan desde un primer momento la misión, los valores y la razón de ser de la entidad, por ello procederá a desarrollar una orientación inicial para la adecuada incorporación de los/as trabajadores/as.

- Reuniones periódicas con todo el personal: Al ser una empresa de pequeñas dimensiones, en cuanto al número de trabajadores/as, será mucho más fácil establecer reuniones periódicas con todo el personal.

- Boletines informativos: A través de correo electrónico, se comunicará las modificaciones o simplemente la actualidad de la organización a todas las personas integrantes de la misma.

---

<sup>24</sup> Término que proviene del inglés que significa saber hacer o cómo hacer.

### **2.5.3. Sostenibilidad.**

Para la entidad es de suma importancia la sostenibilidad, y ésta a su vez, desde tres puntos de vista, conocido como Teoría de “Triple Balance” o “Triple Botton Line”. En este sentido, esta teoría defiende que “la supervivencia a largo plazo de la empresa no está relacionada exclusivamente con su solvencia financiera sino también con su responsabilidad medioambiental y con su capacidad para responder a las expectativas que la sociedad pone sobre la misma” (Blanco, 2006). De esta manera se rompe con el papel tradicional de las empresas al sólo perseguir una productividad de tipo monetaria, para dar paso ahora, además de ésta, a un interés por la protección y conservación del medio-ambiente y desarrollo de tipo social, como una forma sostenible de crecimiento (Blanco, 2006).

En primer lugar, el económico, trata de garantizar la eficiencia de los recursos empleados y la inversión adecuada a través del correcto estudio estratégico.

En segundo lugar el otro elemento de gran importancia es la sostenibilidad desde el punto de vista ambiental, implicando el empleo de los recursos teniendo en cuenta el impacto que va a suponer en el medio natural nuestras actuaciones, aunque no pretendemos quedarnos solamente con esto, puesto que ésta supone uno de nuestros valores, por lo que se desarrollará su promoción en cada intervención que realicemos en la medida de lo posible.

Y por último, la sostenibilidad desde el punto de vista social. Y esto es contribuir constantemente a mejorar las condiciones de las personas tanto que trabajan en la entidad, como para la población de las islas. Por ello surge el programa social, contribuyendo a otorgar una “vía de escape” a todas las personas jóvenes que se encuentran en situación de desempleo. Sin embargo, la segunda de esta sostenibilidad social, es decir, la orientada a la población joven, se irá implementando a medida que la sostenibilidad económica, se vaya cumpliendo. En este sentido, para la entidad es de vital importancia este programa, pero no se podrá desarrollar hasta que no se haya garantizado la necesaria estabilidad económica que una actuación de este tipo requiere. Por su parte la primera de las acepciones, se comenzará a desarrollar en el momento en el que haya personal contratado en la entidad.

Con el objeto de que la sostenibilidad se constituya en una realidad finalmente, se desarrolla a continuación los objetivos que se plantean para las tres tipologías de sostenibilidad, así como los indicadores y las fuentes de verificación en los que se podrán comprobar el cumplimiento de los objetivos planteados.

Tabla XI. Objetivos, indicadores y fuentes de verificación de la Triple cuenta de resultados.

T.B. <sup>25</sup> .	Objetivos.	Indicadores.	Fuentes de verificación.
<b>Económica.</b>	- Conseguir los ingresos necesarios que garanticen la estabilidad económica en la entidad en un período de tiempo a medio plazo.	- Haber logrado unos ingresos que al menos cubran los costes, y proporcionen excedentes para el pago de deudas durante el primer año. - N° de clientes que contratan el alojamiento y/o alguna de sus actividades.	- Balance económico.
	- Lograr que las personas que se hospeden en las instalaciones contraten alguna de las actividades ofertadas.	- Relación de personas que contratan el programa de Turismo rural y además alguna de las actividades. - N° de contrataciones que ha tenido cada una de las actividades ofertadas.	- Libro de registro. - Encuestas de satisfacción.
	- Buscar una gama de clientes diversificada, que garanticen la estabilidad de la entidad en caso de pérdida de uno de ellos/as.	- Procedencia de las contrataciones que se realizan (clientes particulares, empresas, sector público o Tercer sector).	- Memoria anual (Evaluación final).
<b>Ambiental.</b>	- Llevar a cabo una buena gestión de los residuos que genera la actividad de la entidad.	- Cantidad de residuos que se reciclan, para un nuevo uso.	- Memoria anual (evaluación final).
	- Generar una conciencia de respeto al medio ambiente en las actividades que se realicen, en la medida de lo posible.	- N° de actividades en la que se desarrollen elementos de protección del medio ambiente y reciclaje.	- Evaluación anual.
	- Adecuar la infraestructura, garantizando el menor impacto ambiental posible: Canalización de aguas de lluvia, instalación de panel solar para el auto abastecimiento energético e instalación de bombillas de bajo consumo.	- Tipo de acciones ejecutadas para la adecuada canalización del agua de lluvia. - N° y tipo de acciones encaminadas a mejorar la eficiencia energética de las instalaciones.	- Balance económico. - Memoria anual (evaluación final).
<b>Social.</b>	- Destinar una parte de los beneficios de la entidad en el programa social.	- Haber destinado al menos una cuarta parte de los beneficios de la entidad para este programa (en el caso de que se hayan obtenido beneficios).	- Balance económico. - Memoria anual (evaluación final).

<sup>25</sup> Hace referencia a: Triple Balance o “Triple Botton Line”.

### **3. Conclusiones.**

El presente documento es el fruto del esfuerzo que comienza en el mes de febrero de 2013, aunque la idea de crear una actividad empresarial de este tipo ha rondado mi cabeza desde mucho tiempo atrás, es en esta fecha cuando empieza a materializarse hasta completar un comprometido Trabajo Final de Máster. Éste no sólo cumple con los requisitos establecidos para la superación de una asignatura, sino que también cumple con los objetivos que me he marcado en un principio; la creación de una pequeña empresa, tratando de generar una simbiosis entre alcanzar uno de los requisitos del Máster y una importante ambición personal. Por este motivo me muestro doblemente satisfecho.

Este documento constituye un elaborado trabajo que, sin embargo, no ha estado exento de complicaciones y momentos en los que no ha sido difícil perder el rumbo. Pero para ello he contado con la ayuda de dos personas fundamentales, y que sin éstas el devenir del presente trabajo habría adquirido otra configuración. La primera es Don Antonio Blanco Prieto, que ha sido el encargado de dirigir y acompañarme durante todo el proceso, orientándome en cada momento, no solo cuando lo he requerido sino también en los momentos que así lo ha considerado. Confió en mí desde el principio, constituyéndose en mi tutor del Trabajo final, y gracias a ello he podido aprender y adquirir una serie de herramientas y conocimientos que no solo me han servido para la consecución del presente trabajo, sino que, seguro de ello, me servirá en mi vida laboral.

La segunda de las personas es Don José Luis Álvarez Ordiales, que siendo mi tutor de prácticas del Máster y por lo tanto no constituir una de sus finalidades la de acompañarme en este proceso que constituye el Trabajo Final de Máster, lo ha hecho desinteresadamente y bajo su dilatada experiencia en la coordinación del área de formación y calidad de la Fundación Cruz de los Ángeles. Él me ha proporcionado una serie de conceptos relacionados con la formación práctica, no solo de inestimable ayuda para la consecución de este documento, sino también para la efectiva aplicación en el futuro.

En estas reflexiones finales, en forma de conclusión, pretendo mostrar mi enorme satisfacción con este trabajo, ya que he cumplido tanto con los objetivos marcados para la elaboración del mismo como con cada uno de los objetivos establecidos en un principio:

- En primer lugar, porque creo haber logrado desarrollar un plan de empresa coherente con mis valores y motivaciones personales. El plan de negocio supone una forma viable y sostenible en términos económicos y laborales de cara a mi futuro laboral que, además, converge con mis principios y valores, en cuanto al respeto por el medio ambiente y la protección de una serie de elementos culturales propios de la realidad local en la que se encuadra. Por último, viene a sintonizar con mi preocupación por el problema del desempleo en nuestro país, y con más intensidad en el ámbito de la Comunidad Autónoma de Canarias.

- En segundo lugar, para la creación y concreción de esta idea, me he marcado como objetivo conocer el panorama económico, demográfico, financiero, sociocultural y tecnológico del contexto de la Comunidad, en donde se pretende desarrollar este plan estratégico. He indagado sobre ello y he conocido datos realmente relevantes y que potencian y justifican, aún más si cabe la creación de la entidad. Como por ejemplo supone el dato del aumento continuo año tras año, del número de turistas que visitan las islas, pero a su vez compruebo el dato espeluznante del crecimiento desbocado del desempleo, aún más en edad juvenil (16-25 años), encarnando en una tasa del 70% de desempleo para este tramo de edad. Pero también otras aportaciones no tan sorprendentes, porque no suponen tanta novedad para mí, pero no por ello menos relevantes, como son las Tecnologías de la Información y la Comunicación. Otras variables como las de financiación, han sido elemento realmente imprescindibles de valorar, por su relevancia a la hora de poner en marcha la actividad de la entidad.

- En tercer lugar, he tratado de responder y sobretodo materializar cada una de las ideas que han construido la complejidad de la presente planificación de entidad. He desarrollado, no con facilidad, cada una de las líneas de actuación o programas de las que va a estar constituida la misma, así como cada una de las actividades que las conforman.

- En cuarto lugar, he tratado de responder a unos de los pasos más delicados y probablemente más difíciles, tratando de valorar qué voy a hacer una vez analizado el entorno y expuestos los programas y actividades. Trato con ello de responder de forma práctica a los requisitos que me encontraré en el futuro próximo si de verdad quiero implementar y desarrollar la entidad tal y como la he planteado. Está claro que ésta no se puede desarrollar en bloque, es decir todos los programas a la vez, por ello he

desarrollado el apartado correspondiente a las líneas estratégicas, en el que he pretendido responder a qué es lo que voy a hacer paso por paso. Sin salirme de este análisis, también he tratado de exponer cómo se va a sostener tanto económica, como social, como medioambientalmente y busco y propongo una solución en caso de que no se cumpla la imprescindible sostenibilidad económica.

Por todo ello me encuentro, enormemente satisfecho. Quería saber y conocer los pasos necesarios para poner en marcha una idea de este calibre, y creo que con este plan estratégico me he nutrido con las claves necesarias para ello.



#### 4. Bibliografía.

- Asamblea de la FITS (2000). *Definición del Trabajo Social según la FITS*. Montreal. <http://trabajosocialred.es/definicion-trabajo-social-segun-la-fits/>, acceso el 1 de marzo de 2013.
- Barbier, C. (2010). *De Lisboa a Europa 2020. ¿Una dirección para la estrategia económica de la Unión Europea?* Madrid: Fundación 1º de mayo. Acceso el 12 de febrero de 2013.
- Blanco, A. (2006). “Responsabilidad social corporativa y desarrollo sostenible”. *Dirigir personas 38*: 36-40. Acceso el 21 de mayo de 2013.
- Blanco, A. (2009). *Revista de fomento social. Iniciativas comunitarias en materia de Responsabilidad Social Empresarial*. Córdoba: ETEA. Acceso el 16 de febrero de 2013.
- Castells, M. (2004). *La sociedad red: Una visión global*. Madrid: Alianza. <http://prosc.files.wordpress.com/2008/12/informacionalismo-redes-y-sociedad-red-una-propuesta-teorica-manuel-castells.pdf>, acceso el 8 de abril de 2013.
- Comisión de las Comunidades Europeas (2001). *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas: Comisión Europea. [http://www.observatoriorsc.org/images/documentos/politicas\\_publicas/ue/libroverde.pdf](http://www.observatoriorsc.org/images/documentos/politicas_publicas/ue/libroverde.pdf), acceso el 17 de febrero de 2013.
- Comisión Europea. *Guía para una comunicación eficaz. Comisión Europea, Dirección general de empresa*: [http://www.observatoriorsc.org/images/documentos/publicaciones/guias/guia\\_GUIAPY\\_MES\\_GUIADECOMUNICACIONESRSC.pdf](http://www.observatoriorsc.org/images/documentos/publicaciones/guias/guia_GUIAPY_MES_GUIADECOMUNICACIONESRSC.pdf), acceso el 3 de mayo de 2013.
- De Luisa, I. y de la Torre, J. (2012). *Nuevo panorama financiero español: El desembarco silencioso de nuevos jugadores*. Madrid: Cuatrecasas Gonçanves Pereira. [http://www.cuatrecasas.com/media\\_repository/docs/esp/nuevo\\_panorama\\_financiero\\_espanol\\_el\\_desembarco\\_silencioso\\_de\\_nuevos\\_jugadores\\_858.pdf](http://www.cuatrecasas.com/media_repository/docs/esp/nuevo_panorama_financiero_espanol_el_desembarco_silencioso_de_nuevos_jugadores_858.pdf), acceso el 2 de abril de 2013.
- Díaz, A. P. y Matamoros I. B. (2011). *El análisis DAFO y los objetivos estratégicos* <http://www.eumed.net/ce/2011a/domh.htm>, acceso el 8 de mayo de 2013.

- Esping-Andersen, G. (2007). *Un nuevo equilibrio de bienestar*. Barcelona: Universidad Pompeu Fabra. Acceso el 12 de febrero de 2013.
- Hernández Rodríguez, J.A. (2001). *Evolución futura de la población*. Departamento de Estadística e investigación Operativa. Sevilla: Universidad de Sevilla. Acceso el 1 de abril de 2013.
- Instituto Nacional de Estadística (2013). *Encuesta de Población Activa*. Madrid: INE. [http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t22/e308\\_mnu&file=inebase&L=0](http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t22/e308_mnu&file=inebase&L=0), acceso el 11 de abril de 2013.
- Instituto Nacional de Estadística (2002). *Encuesta de Población Activa, Informe Técnico*. Madrid: Área de Diseño de Muestras y Evaluación de Resultados: [http://www.ine.es/docutrab/epa02\\_infortec/epa\\_02\\_informe\\_tecnico.pdf](http://www.ine.es/docutrab/epa02_infortec/epa_02_informe_tecnico.pdf), acceso el 11 de abril de 2013.
- Instituto Nacional de Estadística (2013). *Encuesta de Población Activa. Tasas de paro por distintos grupos de edad, sexo y Comunidad Autónoma*. Madrid: INE. <http://www.ine.es/jaxiBD/tabla.do?per=03&type=db&divi=EPA&idtab=302>, acceso el 11 de abril de 2013.
- Instituto Nacional de Estadística (2013). *Encuesta de Población Activa. Parados por grupos de edad, sexo y Comunidad Autónoma. Valores absolutos*. Madrid: INE. <http://www.ine.es/jaxiBD/tabla.do?per=03&type=db&divi=EPA&idtab=300>, acceso el 11 de abril de 2013.
- Instituto Nacional de Estadística (2013). *Hostelería y Turismo. Encuesta de ocupación hotelera. Viajeros, pernoctaciones y estancia media*. Madrid: INE. [http://www.ine.es/inebmenu/mnu\\_hosteleria.htm](http://www.ine.es/inebmenu/mnu_hosteleria.htm), acceso el 12 de abril de 2013.  
<http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft11%2Fe162eoh&file=inebase&L=0>, acceso el 12 de abril de 2013.
- Instituto Nacional de Estadística (2013). *Contabilidad regional de España: España y Canarias. PIB a precios de mercado y valor añadido bruto a precios básicos por ramas de actividad. Precios corrientes*. Madrid: INE. [http://www.ine.es/daco/daco42/cre00/b2008/dacocre\\_base2008.htm](http://www.ine.es/daco/daco42/cre00/b2008/dacocre_base2008.htm), acceso el 15 de abril de 2013.

- Instituto Nacional de Estadística (2011). *Censos de población y viviendas 2011. Resultados nacionales, por Comunidades Autónomas y Provincias*. Madrid: INE. <http://www.ine.es/jaxi/tabla.do>, acceso el 16 de abril de 2013.
- Light, P. C. (2009). *Revista del Tercer Sector. Reorganización del emprendimiento social*. Nueva York: Universidad de Nueva York: <http://www.fundacionluisvives.org/rets/13/articulos/48006/index.html>, acceso el 26 de febrero de 2013.
- Ramos, D. (2013). *Microinversores para tu proyecto*. Emprendedores.es: <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/crowdfunding/crowdfunding>, acceso el 14 de mayo de 2013.
- Raya, E. (2009). *Revista del Tercer Sector. I+D+i en la intervención social*. La Rioja: Universidad de La Rioja: <http://www.fundacionluisvives.org/rets/13/articulos/48016/index.html>, acceso el 22 de febrero de 2013.
- Sánchis, J.R. y Campos, V. (2008). *La innovación social en la empresa. El caso de las cooperativas y de las empresas de economía social en España*. Valencia: Universidad de Valencia. <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2672088>, acceso el 7 de febrero de 2013.
- Servicio Canario de Empleo (2012). *Plan de Empleo Juvenil de Canarias*. Canarias: Gobierno de Canarias: [http://www3.gobiernodecanarias.org/empleo/portal/estaticos\\_portal/online/contenidos/anuncios/adjuntos/plan\\_de\\_empleo\\_juvenil\\_.pdf](http://www3.gobiernodecanarias.org/empleo/portal/estaticos_portal/online/contenidos/anuncios/adjuntos/plan_de_empleo_juvenil_.pdf), acceso el 14 de abril de 2013.
- Sierra, L. (2006). *Turismo rural (Definición, Tipologías, Origen, Beneficios, Tendencias)*: <http://es.scribd.com/doc/46927499/Turismo-Rural-Definicion-Tipologias-Origen-Beneficios-Tendencias>, acceso el 19 de abril de 2013.