

UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA

FACULTAD DE ECONOMÍA, EMPRESA Y TURISMO

Grado en Administración y Dirección en Empresas
Departamento de Economía Aplicada y Métodos Cuantitativos

Trabajo fin de Grado

**Análisis Cuantitativo mediante Matriz DAFO: Antecedentes de
Antonio Plasencia**

Quantitative Analysis Using SWOT: background of Antonio Plasencia

Autores:

Rubén De la Rosa Cabrera

Betsabé Rodríguez Hernández

Ana Iris Rojas Hernández

Profesor Tutor:

José Manuel González Rodríguez

Julio de 2016

Dr. D. José Manuel González Rodríguez del Departamento de Economía Aplicada y
Métodos Cuantitativos

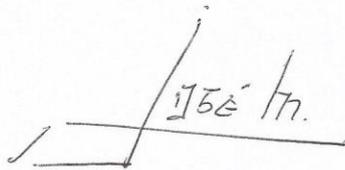
CERTIFICA:

Que la presente Memoria de Trabajo Fin de Grado en Administración y Dirección de
Empresas titulada **Análisis Cuantitativo mediante Matriz DAFO: Antecedentes de
Antonio Plasencia** y presentada por los alumnos José Rubén de la Rosa Cabrera,
Ana Iris Rojas Hernández y Betsabé Rodríguez Hernández

realizada bajo mi dirección, reúne las condiciones exigidas por la Guía Académica de
la asignatura para su defensa

Para que así conste y surta los efectos oportunos, firmo la presente en
La Laguna a ocho de julio de dos mil dieciséis

El tutor

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'JMG. R.', is written over a horizontal line. The signature is slanted upwards to the right.

Fdo: Dr. D. José Manuel González Rodríguez

ÍNDICE

Resumen/Abstract.....	pág.4
Introducción.....	pág.5
1. Antecedentes.....	pág.5
1.1 Apuntes Biográficos.....	pág.5
1.2 Entre sus rasgos empresariales, tal y como él mismo reconoce en varias publicaciones, destacan.....	pág.6
1.3 Primeros pasos.....	pág.7
1.3.1 Finca en el Camino de las Mantecas.....	pág.7
1.3.2 Obras públicas para el Cabildo, La Laguna (parking), El Rosario, etc.....	pág.7
1.4 Primer proyecto de envergadura.....	pág.8
1.4.1 Promotora Punta Larga.....	pág.8
1.5 Relaciones políticas de Antonio Plasencia.....	pág.8
1.6 Cargos y Puestos Públicos.....	pág.10
1.6.1 Federación Provincial de Entidades de la Construcción de Santa Cruz de Tenerife.....	pág.10
1.7. La financiación del empresario Antonio Plasencia: éxito con riesgo casi-cero.....	pág.10
1.8. Política de diversificación de Antonio Plasencia.....	pág.13
1.9. Renovación de Hoteles, Hotel Anaga.....	pág.14
1.10. Aversión al riesgo o estrategia conservadora.....	pág.15
1.11. Estructura empresarial.....	pág.15
2. Metodología.....	pág.16
2.1. Nociones sobre Análisis con matriz DAFO.....	pág.16
2.1.1. <i>Análisis de los ítems recogidos en la Matriz DAFO</i>	pág.16
2.2 Análisis de los ítems recogidos en la Matriz DAFO.....	pág.17
3. Aplicación Práctica.....	pág.20
3.1. Análisis Estratégico: Aplicación FODA a Antonio Plasencia.....	pág.20
Conclusiones alcanzadas.....	pág.26
Bibliografías utilizadas.....	pág.28

Tabla. Análisis DAFO.....	pág.16
Fuente: Elaboración propia	
Tabla 1. Matriz de Ponderación Análisis FODA Estático.....	pág.21
Fuente: Elaboración propia	
Tabla 2. Matriz de Totales y Porcentajes.....	pág.22
Fuente: Elaboración propia	
Tabla 3. Balance Estratégico Antonio Plasencia.....	pág.22
Fuente: Elaboración propia	
Figura 1. Balance Estratégico, Gráfica.....	pág.22
Fuente: Elaboración propia	
Tabla 4. Ponderaciones Modelo FODA.....	pág.23
Fuente: Elaboración propia	
Tabla 5. Impacto Fortalezas sobre Oportunidades.....	pág.23
Fuente: Elaboración propia	
Tabla 6. Impacto Fortalezas sobre Amenazas.....	pág.23
Fuente: Elaboración propia	
Tabla 7 . Impacto Debilidades sobre Oportunidades.....	pág.24
Fuente: Elaboración propia	
Tabla 8. Impacto Debilidades sobre Amenazas.....	pág.24
Fuente: Elaboración propia	
Tabla 9. Matrices de Impacto de Fortalezas, Debilidades, Aprovechamiento de Oportunidades y del nivel de Protección contra las Amenazas.....	pág.25
Fuente: Elaboración propia	

RESUMEN

Se examina la trayectoria del empresario Antonio Plasencia desde sus inicios en el mundo empresarial hasta la actualidad. El interés del estudio radica en su relevancia en la economía de la Isla de Tenerife. Su incursión en negocios vinculados a diversas ramas de actividad, sus vínculos con las personalidades del mundo político y empresarial de las últimas décadas en el Archipiélago, su presencia activa en organizaciones empresariales, así como su vinculación a procesos judiciales por presuntos delitos urbanísticos y territoriales, convierten a Plasencia en un interesante sujeto de estudio. Para el desarrollo de la investigación se parte de la consulta de fuentes bibliográficas y de prensa, lo que posibilita la recolección de información acerca del empresario y de sus negocios y actividades principales. Con esta información de base se realiza un análisis DAFO, con el que se tratan de sintetizar los principales aspectos positivos y negativos sobre Antonio Plasencia.

- **Palabras claves:** emprendedor, estrategia, DAFO, construcción.

Abstract

The path entrepreneur Antonio Plasencia path is examined from its beginnings in the business world until today. The interest of the study is its importance in the economy of the island of Tenerife. His foray into business related to various industries, its links with personalities from the political and business world in recent decades in the Canary Archipelago, its active presence in business organizations as well as their links to legal proceedings for alleged urban and territorial crimes, Plasencia improves an interesting subject of study. For the development of the research, we use the consultation of bibliographical sources and citations press, which allows us the collection of information about this employer among its business and main activities. With this information, we make a SWOT analysis, which try to summarize the main positive and negative aspects of Antonio Plasencia.

- Keywords:** entrepreneur, strategy, SWOT, construction.

INTRODUCCIÓN

En este Trabajo nos enfrentamos ante un problema de toma de decisiones. Esto es:

Un empresario hotelero y/o promotor posee un terreno de 30.000 metros cuadrados, algo que se reconoce ampliamente en la realidad de las Islas Canarias, y quiere llevar a cabo una construcción hotelera.

Ante este problema existen al menos tres posibles alternativas: construir un hotel, renovar un complejo hotelero ya existente o bien actuar fuera de la ley.

1. La primera opción consistiría en construir un hotel que como mínimo sea de cinco estrellas o más.
2. En la segunda opción el empresario podría renunciar al uso del suelo para edificar en una parcela propia o incluso comprar una nueva. Sin embargo, lo mejor en esta opción sería renovar un complejo hotelero de tres o cuatro estrellas, ya que podría acogerse a la Reserva de Inversiones para Canarias (RIC de ahora en adelante). La RIC le permitiría incrementar el número de camas y la edificabilidad, así como el hecho de que en caso de venta del inmueble el 90% de los beneficios no tributan por Ley.
3. La tercera opción sería actuar al margen de la Ley y construir un hotel de menos de cinco estrellas. Esta opción es bastante arriesgada ya que no se garantiza la amortización de la Inversión ante posibles acciones de la Administración.

Entonces, en miras a tomar una decisión clara al respecto se deberá llevar a cabo una serie de técnicas de decisión denominadas “Multicriterio Discretas”, donde se recogerán los datos de los pagos y las opciones. Y, como quiera que el Decisor está personalizado en la figura de un Empresario que combina sus facetas de promotor inmobiliario con las de explotación turística, hemos centrado nuestro estudio en la figura de Antonio Plasencia y en el análisis de sus capacidades a la hora de enfrentar la problemática que nos ocupa.

Por lo demás, debemos dejar aclarado que este Trabajo de Fin de Grado forma parte de una propuesta más general cuya dimensión total quedará aclarada cuando todos los integrantes del Grupo 6º de la Asignatura TFG de ADE hayan elaborado y presentado sus correspondientes estudios.

1. ANTECEDENTES

1.1 Apuntes Biográficos:

Antonio Plasencia Santos es constructor y dueño de la Promotora Punta Larga en la Provincia de Santa Cruz de Tenerife. De hecho fue de las primeras compañías en montar por el constructor. Está entre las mejores posicionadas de la Federación de Constructores de Tenerife. Éste se considera ecologista y polifacético al que le apasiona la agricultura, pues posee unos invernaderos espléndidos en Canarias.

Plasencia y su esposa, D^a Carmen Romero de Plasencia tienen siete hijos (Elena, Carlos, José, Alfredo, María Eugenia, Anabel, Verónica y Leonardo), varios de ellos trabajan en los diferentes sectores de la empresa del padre, siendo éste el líder de la Promotora hasta su jubilación, momento en el cual su familia se hará responsable de todo. Antonio Plasencia se considera una persona solidaria, debido a las dificultades que sufrió en el pasado, pues ha destinado “ayuda” y no dinero a proyectos solidarios, según él “nosotros apostamos porque cuando hay una necesidad, damos el producto necesitado, no el dinero, porque el dinero no sabemos a dónde va” (La Opinión, Noticia de julio 2010). Además, opina que la ecología es algo ineludible, pues él se considera “ecologista como cualquiera de los verdaderos ecologistas” (La Opinión, Noticia de julio 2010), pero la cuestión es si se puede considerar ecológico a este señor. Veamos por ejemplo el caso de Güímar que es valorado por la demasía de sus canteras para la extracción de áridos, las cuales a pesar del evidente deterioro medioambiental de la zona, se han extraído a un bajo costo saliendo beneficiados tanto el Ayuntamiento de Güímar, como Antonio Plasencia y demás empresarios que participaron. Ante este caso Antonio Plasencia, José Enrique Morales, Francisco Javier del Rosario y Pedro Sicilia fueron condenados a prisión por dicha extracción de áridos en los barrancos de Güímar. Por el momento tres de los acusados, excepto Francisco Javier del Rosario, se declaran culpables pudiendo reducir la condena a un año y tres meses de prisión y así evitar entrar en la cárcel. Además, Antonio Plasencia se compromete a pagar una indemnización a las administraciones afectadas por el daño causado e incluso propone un Plan de Regeneración del Suelo. Pero sólo él, que dispone de capital suficiente, puede hacer frente a dicho Plan de Regeneración del Suelo puesto que el resto se ha declarado insolventes. Y también cabe destacar que a pesar de considerarse una persona ecologista, en una de las muchas entrevistas que le han realizado, afirma haber puesto en peligro de extinción a los cernícalos poniendo como disculpa que no solo él ha fallado sino que el resto también.

1.2 Entre sus rasgos empresariales, tal y como él mismo reconoce en varias publicaciones, destacan:

En el año 1957 Antonio Plasencia viajó de vacaciones a la isla de Tenerife por unos meses y terminó comprando una finca situada en Camino las Mantecas. Años más tarde se terminó mudando casi toda la familia a la isla. Una vez asentado en Tenerife instaló su empresa en Candelaria gracias a un encargo que le mandaron para dicho lugar, pero no había dinero suficiente para pagar tal construcción de manera que se le retribuye cediendo parte de un terreno, que posteriormente la constructora terminó comprando el terreno en su totalidad.

Plasencia realizó la primaria en la isla de Tenerife, sin embargo, siguió estudiando en Venezuela el bachillerato y comenzó con la carrera de ingeniería civil, en el Liceo Independencia y en el cual entabló buena relación con algunos de los que fueron ministros o tuvieron altos cargos en el país. Mientras seguía estudiando, el padre de Antonio Plasencia, que también era constructor en Venezuela, trabajaba en la construcción de un chalet para el señor Mariano Contreras, gran empresario de varios negocios punteros. Plasencia consideraba a Mariano Contreras como un padrino, pues en cierto modo lo sacó de la pobreza, le dio trabajo limpiando sus oficinas e incluso estuvo un tiempo viviendo con él. Tras abandonar la carrera comenzó a trabajar como director de obras en el Estado de Anzoátegui, donde se convenció por completo que era

lo que realmente le gustaba. Pero no cree que hubiera tenido tanto éxito en Venezuela como el que ha logrado en Canarias, pues tras la caída de Pérez Jiménez se agravaron las dificultades en Venezuela.



1.3 Primeros pasos

1.3.1 Finca en el Camino de las Mantecas

Aunque habitualmente al hablar de la trayectoria profesional de Antonio Plasencia su nombre se relaciona con el desarrollo urbanístico de Punta Larga, en el Municipio de Candelaria, lo cierto es que la actividad del constructor se inicia en el año 1957 en el Camino de Las Mantecas ubicada en La Laguna. En aquel momento Plasencia llega a Tenerife procedente de Venezuela por motivo de unas vacaciones con su familia durante unos meses, y en este momento decide comprar una finca de 60.000 metros cuadrados en dicho lugar. Al comprar ese terreno su situación personal se complica y tiene que salir rápidamente de la isla, pues se había declarado la guerra de España con Marruecos por la Independencia de Sidi Ifni a la que estaban siendo llamados la mayoría de hombres de su edad. Entonces regresa rápidamente a Venezuela, donde continúa trabajando y gana dinero para continuar invirtiendo en su primera adquisición: “La compré y con otro dinero posterior la pude hacer” (Salazar, 2006: p.55). Con el tiempo estos terrenos adquiridos por el empresario fueron vendidos y sobre ellos se desarrolló el núcleo tradicional de Las Mantecas (El Día, 10-08-2014)). Más recientemente, con el boom desarrollista que se produce en el sector inmobiliario a inicios del siglo XXI a escala nacional, esta zona de La Laguna, se llenó de nuevas construcciones y experimentó un significativo crecimiento poblacional, en gran parte universitarios de otras zonas de la isla u otras islas que establecen su residencia en este núcleo por su proximidad a diferentes facultades.

1.3.2 Obras públicas para el Cabildo, La Laguna (parking), El Rosario, etc.

Tras los discretos inicios de Plasencia en el sector durante la década de 1960, su actividad continúa en el año 1966 con la realización de obra pública, fundamentalmente el Plan de carreteras que realiza para el Cabildo Insular de Tenerife, y algunas obras realizadas para los ayuntamientos de El Rosario y San Cristóbal de La Laguna. La creación o arreglo de vías, se convierten durante este periodo en una de las principales labores del empresario, que va adquiriendo de manera progresiva experiencia y popularidad en este ámbito, incrementándose por tanto, los encargos recibidos para trabajar en esta materia. “Realmente conocíamos el tema y eso nos dio muchas oportunidades de trabajar” (Salazar, 2006: p.60).

Un ejemplo del protagonismo del empresario en la obra pública lo constituye su participación en la creación del Parking de la Milagrosa en la ciudad de San Cristóbal

de la La Laguna. Fue construido tras una visita que Antonia Plasencia hizo con su mujer al mercado de La Laguna, y al ver la plaza de la Milagrosa se le ocurrió que era un lugar idóneo para edificar un parking. Esta obra se puso en marcha cuando se le entregó la propuesta al Ayuntamiento, y tras considerar que se trataba de una construcción necesaria, la autorizaron. Para justificar el interés general de esta obra, el empresario se justifica aludiendo a razones de índole económica y de reducción del tiempo dedicado a la búsqueda de aparcamiento en una ciudad como San Cristóbal de La Laguna.

1.4 Primer proyecto de envergadura

1.4.1 Promotora Punta Larga

Se trata de una Promotora ubicada en el Municipio de Candelaria, que ha conseguido ser líder en el sector de la construcción en las últimas décadas. Su actividad en este municipio empezó tras recibir una llamada Antonio Álvarez, el dueño de unos terrenos situados en Punta Larga para que realizara una avenida en la propiedad que poseía entre el núcleo tradicional de Candelaria, y el barrio pesquero de Las Caletillas. Como el propietario de la finca no tenía suficiente dinero para abonar los gastos producidos por su encargo pagó con una parte de terreno, iniciándose así, el camino de esta gran empresa. Sin embargo, en Martín 1999 p.396, se aporta una visión más detallada de la que ofrece Antonio Plasencia en una entrevista que concedió en 2006. Según esta, Antonio Plasencia compró los terrenos del Plan Parcial de la promotora Punta Larga, además de a Antonio Álvarez quien poseían la mitad de los mismos, a Ramón Izquierdo Rodríguez y a María Izquierdo Álvarez, que eran ambos los propietarios de la cuarta parte de dicha finca.

En los años siguientes continúa comprando trozos de terreno en la zona, hasta hacerse con el cien por cien de Punta Larga, que va urbanizando hasta su situación actual. En sus declaraciones, el afamado promotor manifiesta que el éxito de su emprendimiento se basa en la participación de muchas personas que han trabajado junto a él. De hecho, de esta promotora forman parte un total de 26 empresas, que a pesar de ser independientes cada una de ellas, Plasencia es quien toma las decisiones. Estas organizaciones se distribuyen entre varios sectores, como pueden ser la construcción, el transporte, la extracción de áridos, los medios de comunicación o la agricultura “Siempre les he hecho entender a mis hijos que el éxito de esta empresa no se debió solo a nosotros, sino a un montón de gente que han trabajado duro con nosotros” (Salazar, 2006: p.61)

1.5 Relaciones políticas de Antonio Plasencia

Como ya hemos indicado, Antonio Plasencia se erige como uno de los empresarios más influyentes de Canarias. De hecho, sus relaciones políticas le vinculan a la mayoría de grupos políticos de la isla.

En primer lugar, realizaremos una descripción del perfil político y social de Antonio Plasencia. De acuerdo a entrevistas, especialmente las realizadas para el Grupo El Día, Antonio Plasencia defiende su lado más ecologista, manifestando que “se alegra más que nadie por la plantación de un árbol” ya que se considera un “agricultor”. Sin embargo, sus imputaciones en los diferentes casos que se han explicado durante este proyecto (Las Teresitas, Güímar, Centro Deportivo Tenerife Sur, Cho Vito) demuestran todo lo contrario. Es, por lo tanto, una persona de perfil político más orientado hacia la economía y el beneficio propio, por encima de los daños que cause sobre el paisaje.

Resulta llamativo, defenderse como ecologista cuando, debe abonar al Ayuntamiento de Güímar, junto a otros cuatro imputados por el caso, 258 millones de euros por delitos contra el medio ambiente, o especular con el litoral de Las Teresitas, o construir su vivienda en plena línea de playa cuando, el resto del pueblo, no lo tenían permitido.

Es por ello que, sus relaciones políticas guardan un estrecho lazo con la mayoría de ayuntamientos de las islas. ¡Amistad con intereses! Por ejemplo, guarda muy buena relación con Casimiro Cúrvelo, ex líder del Partido Socialista en la Gomera, su feudo desde hace varias décadas. De hecho, se han realizado regalos entre ambos, así como concesiones de “obras” en la isla colombina a la promotora que preside Antonio Plasencia.

Es el caso de la “operación telaraña”, donde Casimiro Curbelo, presidente del Cabildo de La Gomera, vende un terreno con la condición de recalificarlo en la zona de El Manchal (San Sebastián de La Gomera). Ese terreno, que era suelo rústico común y de protección en el planeamiento de la capital desde 1992, pasa a ser de uso turístico para explotación hotelera en el Plan Insular de Ordenación aprobado en 2010. Previamente, dados los conocimientos de Casimiro Curbelo como presidente del Cabildo de La Gomera.

Sin embargo, no quedan ahí las buenas relaciones políticas. Su presidencia en FEPECO, así como el peso del lobby constructor en Tenerife, le han posicionado en la primera línea política para muchos, siendo, hasta sus imputaciones en Güímar y Las Teresitas, reclamo de contratos y obras públicas. Sin ir más allá, en el caso de Las Teresitas, las imputaciones políticas hacen referencia a concejales de diferentes partidos, yendo desde Miguel Zerolo Aguilar (Coalición Canaria), pasando por (PP) o Emilio José Fresco y José Ángel Martín, ambos del Partido Socialista Obrero Español. Es una persona polifacética, capaz de convencer del beneficio de su trabajo a todos. De hecho, en base a esa entrevista realizada por Andrés Chávez en el periódico El Día, critica duramente a las instituciones públicas por, según él, dificultar las inversiones de las empresas en lugar de favorecerlas, poniendo trabas y permisos. Es, por lo tanto, alguien ambivalente en cuanto a la administración pública.

Las vinculaciones en el caso de Las Teresitas encuentran su máxime en Ignacio González, amigo del constructor y dueño de varias compañías. Por aquel entonces, presidente de la Cámara de Comercio de Santa Cruz de Tenerife y futuro candidato a Centro Nacionalista Canario. Destaca el papel de esta vinculación.

Del mismo modo, se le relaciona con el Ayuntamiento de La Laguna, Güímar o Candelaria. En el último de los casos, se le asocia al alcalde nacionalista José Gumersindo, autor de la concesión de numerosos contratos a su promotora, así como la construcción de su propia vivienda. En el caso de Güímar, sus vinculaciones al ayuntamiento, aunque no le permitían licencias oficiales, sí le permitían que obviaran las prácticas ilegales del grupo de empresarios en la extracción de áridos de Güímar. Todo, a cambio de “impuestos puntuales” y la prestación, tal y como recoge el **Auto (Sentencia 28 Enero 2016)**, de maquinaria para fiestas y obras públicas. Sin embargo, en el caso de La Laguna, destaca la concesión inicial para la construcción de aparcamientos y centro comercial, vinculados del mismo modo, hacia Coalición Canaria.

Representa, por lo tanto, el perfil de un empresario influyente, que guarda buenas relaciones con la mayoría de ayuntamientos pertenecientes a los grupos nacionalistas, en gran medida, por el carácter “ultra chicharrero” que reconoce en la propia entrevista. Es decir, se victimiza, tal y como hizo Ruíz Mateos en el caso de Rumasa y Nueva Rumasa, con la idea de lucrarse ofreciendo “negocio” más allá de los delitos medioambientales, malversación de fondos o cohecho.

1.6 Cargos y Puestos Públicos

Antonio Plasencia fue presidente de la Federación Provincial de Entidades de la Construcción de Santa Cruz de Tenerife (FEPECO), que ofrece servicios cuyo objetivo principal es colaborar con las empresas, ya sean Contratistas o Subcontratistas, en su conciliación con los nuevos requerimientos que la normativa reguladora de la subcontratación en el Sector de la Construcción precisa.

A lo largo de su trayectoria como presidente de FEPECO, que se extiende hasta el año 2014, son múltiples las referencias que encontramos de declaraciones vertidas por el empresario en los medios de comunicación, acerca de diversos asuntos de vital importancia para la realidad territorial económica y política insular. Entre estos sobresalen sus referencias hacia temas tan controvertidos como el Plan General de Ordenación (PGO) de Santa Cruz de Tenerife, o el Puerto de Granadilla.

En relación al PGO, Plasencia afirmaba tener gran preocupación por la lentitud en la conformidad con los planteamientos urbanísticos de la capital, testificando incluso que con esta “parálisis se quiere convertir a la ciudad en un pueblo” (La opinión, 14 de octubre de 2010). Declaraciones de esta índole son muestra del marcado carácter desarrollista y urbanizador defendido por el constructor a lo largo de su trayectoria en FEPECO, lo que lo aleja del carácter ecologista y ambientalista con el que se ha definido en algunas entrevistas personales.

En lo que respecta al Puerto de Granadilla, el constructor tinerfeño hace unas declaraciones llamativas en relación al discurso desarrollista que suele defender con otros temas, pues considera de acuerdo con los análisis más críticos llevados a cabo por algunas plataformas ambientalistas que su construcción no tendrá repercusiones significativas en la generación de empleo.

1.7 La financiación del empresario Antonio Plasencia: éxito con riesgo casi-cero

A la hora de hacer referencia a la situación de financiación de Antonio Plasencia, debemos centrarnos en los dos casos que más repercusión tienen en ese aspecto: La extracción de los áridos de Güímar y el caso de Las Teresitas. Ambas, rodeadas de polémica y ausencia de riesgo.

Hablar del caso de Las Teresitas es hacer referencia a intermediación política para la consecución de objetivos empresariales. En principio, una jugada difícil de explicar y comprender, pero bien explicada en el sumario reiniciado por la titular del Juzgado de Instrucción número 2, Juana María Hernández. Aún así, cabe considerar que la causa se compone de hasta tres partes, juzgadas por separado: penal y civil.

Para poder explicar cómo se financió en el Caso de Las Teresitas, debemos recurrir, una vez más, a una cronología de los hechos en los que se realiza especial énfasis en la forma de conseguir el dinero por la compañía “Inversiones Las Teresitas”.

En sus inicios, hay que remontarse a 1964 y las primeras ordenanzas municipales sobre el litoral santacruztero (previamente, obras para facilitar el acceso). Por aquel entonces, se aprueba el Plan de Ordenación del Barrio de San Andrés y Las Teresitas, incluyéndose la constitución de un elemento clave en el caso: la Junta de Compensación (formada por propietarios de la zona). Ésta, constituida legalmente a partir de 1967, decide aportar al Ayuntamiento de Santa Cruz de Tenerife 50 millones de pesetas como contribución a las obras de la playa, es decir, tal y como se registra en el auto de 36 páginas, “la franja que bordea la playa de Las Teresitas y cuyo límite

superior coincide con el comienzo de la carretera de Igueste de San Andrés". Se permitiría edificar en la zona edificios de hasta 12 plantas en el frente de la playa (Reforma del POU del CITN Playa de las Teresitas, 1970), así como traer arena del Sáhara y la construcción del dique. Sin embargo, se modifica en 1986, reduciendo a la mitad la edificabilidad de la zona.

En 1987, se recupera el proceso bajo aprobación en el Ayuntamiento y con una nueva denominación: "Proyecto de reparcelación por el sistema de compensación del Plan Parcial del Polígono de Playa de Las Teresitas". En él, se realizaba una valorización de los inmuebles cedidos (102 parcelas con 303.076 metros cuadrados) al proyecto en 4.500 millones de pesetas. A esas parcelas, según señala el auto, hay que añadir 9 parcelas más que fueron cedidas de forma "obligatoria y gratuita".

De su comprensión (difícil por el entramado de personas e instituciones que hay tras el auto de la jueza) podemos deducir la ausencia de riesgo para el empresario: recibió un crédito de CajaCanarias, aportando como aval los terrenos que iba a adquirir con el dinero del préstamo. Es decir, aval compuesto por un activo que aún no pertenecía al empresario. Un año más tarde, tras sentencia del Supremo que permite edificar en la zona (la mitad de lo previsto) y, en tiempo récord, el Ayuntamiento de Santa Cruz vende a una sociedad inexistente las parcelas: Inversiones Las Teresitas SL. Uno de los socios de la compañía era Antonio Plasencia. Lo llamativo se encuentra en cómo se gestó la formación de la compañía. Según recoge el auto; el día anterior a la solicitud del crédito para realizar la operación, Promotora Punta Larga SA (participada en un 93,7 % por Antonio Plasencia) y Felipe Manuel Armas Jerónimo (peón de Vultesa, compañía de la que era propietario Ignacio González, presidente de la Cámara de Comercio de Tenerife) abrieron una cuenta corriente a nombre de la sociedad con un capital inicial de 30 millones de pesetas, siendo el 50 % el ingreso de cada uno. La cantidad ingresada por Felipe Manuel, se realizó mediante cheque bancario con cargo a la cuenta corriente de Ignacio González (consejero en ese momento de CajaCanarias). Por lo tanto, se constituía una empresa con 30 millones de pesetas para una operación que rondaría los 5.000 millones de pesetas.

Un día más tarde, se produce el hito de la financiación: ILT solicita a la Caja de Ahorros de Canarias un préstamo por 5.600 millones de pesetas, aportando como única garantía la hipoteca de las fincas que se pretendían adquirir. En ese mismo día, el subdirector general de Negocio de la Caja de Ahorros de Canarias concluye "que la inversión es viable" y para justificar esta afirmación dice que "los solicitantes [son] personas de gran capacidad inversora, que siempre han demostrado una gran liquidez, que poseen los conocimientos necesarios para el desarrollo de un proyecto y que se trata de personas conocedoras del mercado". Se olvidaba por completo de que, uno de los firmantes, era un simple peón cuya nómina en Septiembre de ese año fue de 120.161 pesetas. Al día siguiente, se produce la aprobación por parte de la Junta de la Entidad, con la abstención de Amid Achi y Miguel Zerolo; así como el evidente voto favorable de Ignacio González. Meses más tarde, terminaría de constituirse la sociedad. En tres días, el consejero de una entidad de crédito concede un préstamo a una entidad en la que participa (con una persona interpuesta). El 26 de junio de 1998, se formaliza la compraventa de los terrenos a la Junta de Compensación (cuando la junta sólo tenía potestad para venderlas al ayuntamiento con el fin único de costear las obras de la

playa), el mismo día que Felipe Manuel vende sus participaciones como a Promotora Victoria SL (propiedad de Ignacio González y su esposa).

En enero de 2001 se llega a un acuerdo de "compensación mediante la reasignación de aprovechamiento" en el Plan Parcial, ratificada por el Pleno en el mismo mes. Solo un mes más tarde, la Junta de Compensación "olvidó plenamente los términos de sus escritos" y pidió dinero por las parcelas. El Ayuntamiento adquirió las parcelas (una tercera parte del terreno, en dominio público) por 8.750 millones de pesetas, obviando un informe de la técnico Pía Oramas que valoraba el frente en 3.210.

Sin embargo, a pesar de la consecución del préstamo, la formalidad y la valoración real del riesgo levantaron sospechas por parte del Banco de España. El 3 de febrero de 2000, se emite un informe en el que se duda de la tasación que realizó Tinsa SA de los terrenos en el momento de la compraventa. En ese informe se recoge un error importante en los metros cuadrados que se recogían, pues en la escritura aparecían 303.076 frente al estudio de viabilidad que se adjuntaba a la petición del préstamo, quienes estimaban 389.925 metros cuadrados.

Tres meses más tarde, Tinsa tasó los mismos terrenos en 6000 millones y, un año después, en 7270 millones. En principio, había un claro error de valoración.

Finalmente, en 2001, el Ayuntamiento anuncia un concurso público para el terreno, pero descartando la construcción masiva de hoteles, siendo beneficiario el arquitecto francés Dominique Perrault. Sin embargo, en 2007 el TSJ anula la compra de los terrenos, iniciando un proceso que se culminaría con una querrela presentada por la Fiscalía en la que se involucraría a Antonio Plasencia por malversación de fondos y prevaricación.

En el caso de Güímar, el modo de operar varía. Pues, si bien llevaron a cabo la extracción de áridos en los barrancos de Güímar desde la década de los 90 hasta 2007 (Áridos del Sur SA, Hermanos Morales Martín SL, Áridos Atlántico SL, Áridos Puertito de Güímar SL y Extracción de Áridos Canarios SA) destaca que ninguna de ellas obtuvo permiso de la Dirección General de Urbanismo, calificación territorial, calificación de la actividad o para las actuaciones en dominio público hidráulico, aunque sí dispusieron de ese permiso con anterioridad.

Es decir, emplearon un permiso anterior y no válido para realizar la extracción de los áridos de Güímar. Del mismo modo, en este caso, Antonio Plasencia acudió a repartir el riesgo de inversión entre varias empresas, de distintos empresarios, siendo la suya Áridos del Sur SA, la más relevante. En ese sentido, la operación destacaba por su virulencia. La región de Güímar destaca por la riqueza de sus canteras para la extracción de áridos, hecho que no obvió el expresidente de la Federación de Constructores tinerfeños para realizar las extracciones a un coste reducido. La idea: realizar las primeras perjudicando la agricultura de la zona. Ello, permite devaluar el valor de los terrenos colindantes y, junto a un alto grado de presión, realizar compras a precio irrisorio. (Martin, V.O., 1999).

De hecho, en el siguiente gráfico observamos el impacto medioambiental en la zona. Un impacto del cual El Ayuntamiento percibía algún impuesto puntual que, dada la rentabilidad, los empresarios pagaban airosos. También, se prestaban maquinarias para fiestas y material de construcción. Consistió, por lo tanto, en un intercambio, al igual que en las Teresitas, entre un conjunto de empresarios privados y la institución pública, que permitió la operación a cambio de beneficios. Aún así, es el Ayuntamiento de Gúímar, uno de los que solicita una indemnización por el daño paisajístico.



En conclusión, en ambas operaciones, Plasencia emplea sinergia con empresas y buenas relaciones con instituciones públicas y financieras, así como presiones sobre los dueños de los terrenos a explotar. Una inversión reducida en contraposición del beneficio obtenido, a expensas de las multas y condenas actuales.

1.8. Política de diversificación de Antonio Plasencia

Uno de los elementos que ha permitido a Antonio Plasencia crecer a nivel empresarial es su capacidad para diversificar sus negocios. Observando la entrevista realizada en el libro “La fortuna de hacer fortuna”, del periodista Salazar, nos encontramos con un empresario capaz de valorar varios ámbitos económicos, pero con una estructura piramidal en el grupo hacia Promotora Punta Larga. Es decir, diversificación del riesgo con la toma de decisiones por parte de Antonio Plasencia e hijos.

En ese sentido, destaca comprender que Promotora Punta Larga tiene asociadas 26 empresas a su denominación, ocupando áreas como construcción, agricultura, hostelería, transportes o la bien conocida experiencia en extracción de áridos. Destaca, entre esos elementos, las empresas dedicadas a la agricultura, que, tal y como comenta en la entrevista, produce más de un millón de frutas de valor elevado (aguacate o plátanos). Aún así, se realiza las producciones en algunas regiones que, en Gúímar, fueron utilizadas originalmente para la extracción de áridos. Del mismo modo,

Promotora Punta Larga posee en su haber empresas orientadas al transporte de materiales de construcción.

La orientación de Antonio Plasencia, probablemente de menor rentabilidad económica pero sí de impacto social, fue la adquisición de un paquete accionario de Canal 7 en los años que se fraguaba la supuesta estafa de las Teresitas. El objetivo era emitir reportajes sobre el litoral de Las Teresitas con el fin de potenciar una remodelación de las parcelas y “beneficiar” a la ciudadanía. Es decir, crear conciencia sobre una necesidad de servicio para, al realizar la transacción, no concentrar las críticas de la responsabilidad social. En ese sentido, se llega incluso a un tercer fondo: Juan Padrón. El vicepresidente de la Federación de Fútbol Española era propietario, por aquel entonces, del canal televisivo.

De hecho, era el segundo canal autonómico de mayor emisión y significaba, para Antonio Plasencia, incrementar su rango social y proteger su idea de negocio en Las Teresitas, amoldando una de las principales amenazas orientadas a llevar a cabo el proyecto: el rechazo social.

Orientada también hacia un doble interés, se encuentra su participación en Binter. En este caso, no se trata de participación directa, sino que una de las compañías que pertenece a la Promotora Punta Larga (Ilsamar SL), adquirió el 49,1 % del paquete accionario del grupo de transportes aéreos. Casualidad o no, se incluye en el acto, el beneficiario directo de la compra de esas acciones, don Rodolfo Núñez, miembro del consejo de administración que votaría a favor de la concesión del crédito en nombre de Antonio Plasencia y el peón enviado por Ignacio González.

Aumentando el rango de empresas, destaca también Estacionamientos Parque, otra entidad asociada a Promotora Punta Larga que, en este caso, se dedica a la construcción, mantenimiento y gestión de aparcamientos en la isla.

Aún así, su principal núcleo de actuación se encuentra en la construcción, donde se ha asociado su nombre a la mayoría de obras públicas de la Isla. De hecho, aún sin otorgarse permisos oficiales a los promotores comerciales de ciertas ideas, ya su nombre se vinculaba a la construcción de las infraestructuras. Ese hecho tiene lugar, por ejemplo, con el parque acuático MimiLand que se quería instalar en la zona de los áridos de Güímar que él mismo había utilizado. También, con la construcción del litoral de Cho Vito, otro controvertido caso en el que se desahucian todas las viviendas de la zona, a excepción de la suya. O, por ejemplo, la construcción del Puerto de Granadilla, concedido por muchos medios de comunicación a Antonio Plasencia Santos, es decir, a Promotora Punta Larga.

1.9 Renovación de Hoteles: Hotel Anaga.

El Hotel Anaga fue inaugurado en los años 50 por los hermanos Nicolás y Armando Betancor convirtiéndose en ese entonces en uno de los edificios emblemáticos de Santa Cruz. Pero luego se vino a pique. Hasta que el constructor Antonio Plasencia se decidió a invertir en él para darle un nuevo aire porque Santa Cruz siempre ha tenido la necesidad de incrementar su oferta alojativa. De tal manera, poco después de que comenzaran las obras de rehabilitación, el constructor recibía las primeras ofertas para gestionar el Hotel Anaga nada más finalizara su reforma, pues la isla posee gran atracción turística y sería una gran inversión.

Por un lado, presentó su oferta el NH Hotel Group. Este abrió su primer hotel Ciudad de Pamplona en 1978. Es entonces, en 1988, cuando COFIR (Corporación

Financiera Reunida, S.A) entra en la compañía como accionista de referencia. A partir de ahí, NH Hoteles comienza a crecer en establecimientos, calidad y prestigio. Ya en los años 80 se fortalece el desarrollo de la cadena por todo el territorio nacional. A finales de 1995 ya consigue ser una de las principales cadenas hoteleras urbanas españolas. Los dos años siguientes COFIR cambia completamente su estrategia, y he ahí cuando emprende su internacionalización. En el 2000 la compañía dobla su tamaño y a estar presente en 15 países. En 2011 tras un año de importantes ajustes para fortalecer la su situación financiera, NH Hoteles se encuentra posicionada entre las 25 hoteleras mundiales y una de las más importantes de Europa.

Por otro lado, ofreció otra oferta Antonio Catalán. Este señor construyó su primer hotel en 1982. En 1997 vende sus acciones de NH hoteles y tres años más tarde funda AC Hoteles. Hoy por hoy es una de las mayores cadenas hoteleras españolas de referencia que opera como una empresa subsidiaria de Marriott International. Aunque solo cuenta con un único establecimiento en el Archipiélago Canario, concretamente en Las Palmas de Gran Canaria. La gestión del Hotel Anaga ayudaría a su desarrollo en toda la isla de Tenerife.

Después de tres años y medio el Ayuntamiento concede la licencia, permitiendo a la Promotora Punta Larga empezar con las obras para la reapertura del Hotel Anaga. “El objetivo planteado desde un inicio es que el Hotel Anaga pase, una vez finalizado, de dos a cuatro estrellas” (La Opinión, octubre 2011), pues el edificio será completamente reformado en su interior manteniendo sólo la fachada exterior unido a su inmejorable ubicación en pleno centro de la capital santacrucera.

1.10 Aversión al riesgo o estrategia conservadora

Tal y como cuenta Antonio Plasencia en el libro de “La Fortuna de hacer fortuna” (Salazar, A., 2006), a pesar de que siempre intentaba tener una buena reserva con la que obtener liquidez en caso de algún problema, tiene cierta aversión al riesgo, ya que afirma que nunca invertiría en bolsa porque no posee los conocimientos necesarios para realizar ese tipo de operaciones. Al inicio de la apertura de una nueva empresa todo es más complejo.

1.11 Estructura empresarial

Toda empresa consta necesariamente de una estructura empresarial de acuerdo a sus necesidades y teniendo en cuenta sus fortalezas. De tal forma, la organización del constructor poseen una estructura jerárquica piramidal y familiar o estructura vertical (de abajo hacia arriba) donde cada entidad está subordinada únicamente a una. Podríamos decir que es la más tradicional ya que predomina en la mayor parte de las organizaciones tanto privadas como públicas. Cada entidad tendrá cierta autonomía, aunque al final Antonio Plasencia es quien tiene la última palabra. Toda empresa jerárquica está formada normalmente por un grupo singular y de poder en la parte superior, en la cual se encuentra Antonio Plasencia, y los niveles inferiores en los que ha incorporado sus hijos y varios responsables.

2. Metodología

2.1 Nociones sobre Análisis con matriz DAFO

El análisis DAFO, que corresponde a las iniciales de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, es un instrumento que permite elaborar un cuadro de la situación actual del objeto de estudio, permitiendo de esta manera obtener una valoración precisa que posibilita, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados. Es una de las herramientas principales estratégicas desde el punto de vista práctico del mundo empresarial.

El análisis DAFO del empresario Antonio Plasencia se puede resumir del modo siguiente:

Tabla Análisis DAFO

OPORTUNIDADES <ul style="list-style-type: none">• Gobiernos de ideología liberal• Nueva legislación territorial desarrollista en respuesta a la crisis• Posicionamiento privilegiado• Acuerdo con empresarios a la hora de repartir el territorio tinerfeño	AMENAZAS <ul style="list-style-type: none">• Marco jurídico y legislación urbanística y territorial• Falta de apoyo de las Administraciones Públicas• Actividad económica concentrada únicamente en la isla de Tenerife• Relaciones de amistad-enemistad
FORTALEZAS <ul style="list-style-type: none">• Capacidad de trabajo (emprendedor)• Capacidad de captar oportunidades monetarias• Representación en Órganos de Decisión Económica y Cargos empresariales• Diversificación	DEBILIDADES <ul style="list-style-type: none">• Formación técnica• Escaso nivel de negociación• Escasa relación profesional con grandes compañías no insulares• Estructura empresarial rígida

Fuente: Elaboración propia

2.2 Análisis de los ítems recogidos en la Matriz DAFO:

- **Oportunidades:** aspectos positivos que se aprovechan utilizando las fortalezas.
 - **Gobiernos de ideología liberal:** Como bien reconoce el empresario (Salazar, A., 2006) la tendencia ideológica que ha gestionado la Administración Pública no ha supuesto un problema para Plasencia, pues todos ellos han apoyado sus propuestas y realizado inversiones públicas contando con la anuencia del constructor. No obstante, es indudable que el triunfo electoral de gobiernos de ideología liberal, tendentes a facilitar la iniciativa privada sin fuertes cargas impositivas, puede continuar facilitando el crecimiento de grandes empresas como las suyas.
 - **Nueva legislación territorial desarrollista en respuesta a la crisis:** En los últimos meses, ha sido objeto de debate una legislación del suelo cuyo contenido parece apostar más por la continuidad del modelo desarrollista seguido en el Archipiélago en las últimas décadas, que por la protección ambiental y territorial que la situación ecológica actual requeriría. Este tipo de planteamientos que posibiliten, por ejemplo, la continuidad del crecimiento urbano sobre suelo rústico y otras formas de construcción del espacio son positivos de cara al negocio y la expansión de empresas como la fundada por el empresario.
 - **Posicionamiento privilegiado:** El territorio canario es un punto estratégico, lo que puede ser aprovechado por un empresario que sea capaz de desarrollar los proyectos y estrategias adecuadas. En este caso la insularidad se puede convertir en ventaja, pues en los últimos tiempos se ha dado relevancia y se han resaltado las oportunidades que presentan Las Islas por su posición como plataforma tricontinental. Su situación en un punto de conexión entre África, América y Europa debe constituir para los grandes empresarios un reto y una oportunidad que con el tiempo se sabrá si saben y pueden gestionar del modo correcto.
 - **Acuerdo con empresarios a la hora de repartir el territorio tinerfeño:** El territorio insular tinerfeño es limitado. De entrada, este es un factor que podría interpretarse como desventaja para los proyectos con alto impacto espacial. Sin embargo, el reparto de buena parte del espacio entre tres grandes empresarios de la isla, como son Antonio Plasencia, Ambrosio Jiménez y Honorio Socas lo podemos interpretar como beneficioso, pues aumentan su negocio cada uno de manera independiente y sin molestarse e interferir en los asuntos de los demás. Así, Antonio Plasencia tuvo en los municipios del Noreste y en el Valle de Güimar, particularmente el Municipio de Candelaria, su ámbito principal

de actuación, mientras otros han desarrollado sus ideas en otras zonas la isla. Es razonable pensar que pudiera existir un acuerdo, escrito o no, entre ellos en el que se repartieran el territorio insular y se comprometieran a no intervenir en los lugares rentables para los otros. Tal consideración parece deducirse de las declaraciones de los poderosos promotores insulares que pueden extraerse de las referencias bibliográficas. (Salazar, A., 2006).

- **En relación con las amenazas:** factores negativos externos que pueden obstaculizar el logro de objetivos, podemos enumerar las que siguen:
 - **Marco jurídico y legislación urbanística y territorial:** La aparición en los últimos años de importantes casos de corrupción a nivel nacional, ha puesto de manifiesto las múltiples actuaciones que, en el contexto del boom inmobiliario, se dieron en contra de la legislación urbanística y territorial. El destape de este tipo de casos es una amenaza para aquellos empresarios del sector que llevaron a cabo prácticas irregulares. Y, de este modo, Antonio Plasencia es uno de los constructores del archipiélago que en el momento presente tiene causas pendientes por presuntos delitos, entre los cuales y, como ya hemos visto, se encuentran el caso de Las Teresitas o el de la extracción de áridos en el Valle de Güimar.
 - **Falta de apoyo de las Administraciones Públicas:** El crecimiento producido desde el año 2011 de nuevas fuerzas políticas, y su entrada en la mayoría de Administraciones Públicas del país, podría ser observado con temor por parte de los grandes empresarios. En este sentido, los discursos y programas expuestos por las citadas organizaciones plantean medidas que deben resultar poco favorables a sus intereses.
 - **Actividad económica concentrada únicamente en la isla de Tenerife:** Antonio Plasencia posee 26 empresas, todas ellas situadas en la Isla de Tenerife, pues el constructor teme asentar una empresa fuera de la isla ya que no conoce el terreno. Poco después de instalarse en la isla comenzó a aumentar su riqueza, pero llegará el momento en el que deba expandirse y/o instalarse fuera de la isla de lo contrario sus negocios se irán estancando poco a poco encaminados al fracaso, sobre todo el sector de la construcción. Sin embargo, como bien reconoce el empresario, manifiesta una clara aptitud de reserva en relación a profundizar en emprendimientos que superen su marco geográfico.
 - **Relaciones de amistad-enemistad:** No siempre Plasencia ha podido mantener relaciones fluidas con otros prohombres de la economía isleña. En concreto, se conoce su enfrentamiento con Amid Achi y otros, que, si bien no entorpecen la actividad específica de ambos, los oponen en una dimensión de relevancia

Pública que no desdeñan. En este caso, el empresario de origen sirio Amid Achi afirma, en una entrevista concedida a el periódico La Opinión el 5 de septiembre de 2010, haberse metido en negocios de Plasencia “Cuando ocurrió lo de la operación de los terrenos del Club Deportivo Tenerife en Geneto, momento en que Ambrosio, Ignacio y Antonio se metieron a comprar ese suelo, yo me enfrenté con ellos.”

- **Fortalezas:** elementos críticos positivos con los que se cuenta.
 - **Capacidad de trabajo (emprendedor):** Es indudable que parte del éxito de este empresario radica en su carácter emprendedor y en su enorme capacidad de trabajo. Estas cualidades innatas resultan claves a la hora de crear empresas relacionadas con diversos sectores productivos y asumir su dirección absoluta.
 - **Capacidad de captar oportunidades monetarias:** La capacidad de obtener beneficios de cada uno de los negocios que promueve es una cualidad evidente de Plasencia, pues a lo largo de su trayectoria ha sacado provecho de la mayor parte de las actividades económicas en las que se ha introducido, resultando verdaderamente rentables cada una de ellas. Con todo, en sus propias intervenciones públicas evidencia una actitud conservadora que podría entenderse como cierta Aversión al Riesgo.
 - **Representación en Órganos de Decisión Económica y Cargos empresariales:** Su vinculación con otros grupos empresariales tras asumir cargos de responsabilidad empresarial (Presidente de FEPECO) y representación en Organismos como Cajacanarias, es un hecho beneficioso que le permite mantener contactos, además de con sus compañeros del sector de la construcción, con los principales responsables políticos del momento. Por tanto, tales actividades le confiere la posibilidad de plantear de modo directo sus proyectos a aquellos que pueden autorizar y facilitar su desarrollo.
 - **Diversificación:** La amplia variedad y heterogeneidad de su negocio le ha dado la oportunidad de poder atraer más usuarios y mantenerse en el mercado, a pesar de su escasa expansión geográfica. Además, gracias a dicha diversidad ha podido aumentar considerablemente sus beneficios estos últimos años y ser uno de los empresarios pioneros de la isla.
- **Debilidades:** componentes críticos negativos que se deben eliminar o reducir.
 - **Formación técnica:** La reducida formación del constructor en cuestiones técnicas y financieras es un aspecto negativo a la hora

de dirigir las diferentes empresas que posee. Si bien, como antes se indicó, es importante tener un instinto para el desarrollo de negocios exitosos, también lo es el poseer unas ideas básicas de cuestiones con las que debe manejarse diariamente en reuniones con empresarios, políticos, técnicos, arquitectos, etc.

- **Escaso nivel de negociación:** Esto se debe a la carencia de colaboración que Antonio Plasencia tiene fuera del territorio tinerfeño. El empresario no cuenta con prácticamente ningún apoyo en el exterior, lo que provoca insuficiente capacidad a la hora de realizar cualquier tipo de negociación.
- **Escasa relación profesional con grandes compañías no insulares:** Tal debilidad se agudiza en su escasa o nula colaboración con las grandes empresas peninsulares, circunstancia que sí es reconocible entre sus compañeros de la Isla de Gran Canaria (ejemplos de Lopesan y Satocan). Así Plasencia se jacta de poseer la mayor “flota” de máquinas necesarias para cualquier tipo de emprendimiento constructor y se desconoce su vinculación con U. T. E. s transinsulares.
- **Estructura empresarial rígida:** El éxito de una organización depende, en gran medida, del nivel de comunicación interna que haya en ella, y en este caso en concreto hay múltiples barreras de comunicación. Además de la lenta adaptación a las nuevas demandas del mercado y tecnologías, debido al control centralizado del poder, pues el liderazgo débil en la parte superior puede perjudicar la eficacia de toda la organización. Esta estructura empresarial junto a la gran diversidad de su negocio hace que la coordinación entre las diferentes empresas pueda ser difícil.

3. Aplicación Práctica

3.1. Análisis estratégico: aplicación DAFO a Antonio Plasencia

Una de las herramientas que ayudan en el proceso de análisis de la operativa de una empresa a comprender su análisis situacional, es el conocido diagnóstico DAFO, pues se considera el propio para conocer las condiciones reales de actuación de una empresa, con el fin de realizar la planificación estratégica correspondiente de una forma objetiva y organizacional. De hecho, si nos justificamos teóricamente, Steiner (1995) argumenta que la planificación estratégica consiste “en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes, proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente”.

El diagnóstico situacional DAFO es una herramienta que posibilita, por lo tanto, conocer y evaluar las condiciones de operación reales de una organización, a partir del

análisis de las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades; con el fin de proponer acciones y estrategias para el beneficio.

Para ello, nos apoyamos, en primer lugar, en la definición de las variables ya planteadas para, posteriormente, realizar un análisis estático, así como un DAFO que se basa en el trabajo realizado por Humberto Ponce Talancón, “La Matriz DAFO: Alternativa de Diagnóstico y Determinación de Estrategias de Intervención en diversas Organizaciones” (Enseñanza e Investigación en Psicología, Vol.12, enero-junio 2007, p.p 113-130).

En base al primero de ellos, tras establecer las variables internas y externas a analizar, consideramos una asignación para cada una de ellas, en función del nivel de actuación (del 1 al 3), hecho que nos permite construir la matriz de ponderación (tabla 1). El objetivo, será jerarquizarlas y comprender el peso dentro de la ponderación de cada una de ellas.

Sin embargo, para ir más allá, planteamos el modelo DAFO no estático, es decir, un modelo que permita utilizar las fortalezas de la compañía para aprovechar las oportunidades y minimizar el efecto de las amenazas, reduciendo la magnitud de las debilidades. El modelo SWOT (siglas en inglés del DAFO) carece de creador único, ha registrado variaciones desde sus primeras apariciones en la década de 1960 (Harvard). Sin embargo, se le atribuyen limitaciones tales como datos que desvirtúan el análisis (una oportunidad elevada, modifica la media con la que se realiza el cálculo), así como valores discretos o diferencias en la incidencia de cada variable. Para ello, se establece la modificación empleada por Humberto Ponce Talancón (véase Ref. Bibliográfica), donde se establecen un número de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, pero considerando el grado de relevancia de cada una de ellas (valorando de 0 a 1 el grado de relevancia –tabla 4-).

TABLA 1. MATRIZ DE PONDERACIÓN ANÁLISIS DAFO ESTÁTICO

MATRIZ DE PONDERACIÓN	
Fortalezas	Debilidades
Capacidad de trabajo (2)	Formación técnica (3)
Capacidad de captar oportunidades monetarias (3)	Escaso nivel de negociación (2)
Representación en Órganos de Decisión Económica y Cargos Empresariales (3)	Escasa relación profesional con compañías no insulares (3)
Diversificación (2)	Estructura empresarial rígida (2)
Oportunidades	Amenazas
Gobierno de ideología liberal (2)	Marco Jurídico (3)
Legislación territorial desarrollista (2)	Falta apoyo Administraciones Públicas (3)
Posicionamiento privilegiado (3)	Actividad económica solo en Tenerife (2)
Acuerdo con empresarios a la hora de repartir el territorio tinerfeño (3)	Relaciones de amistad-enemistad (3)

Fuente: Elaboración propia

Apoyándonos en la tabla anterior, establecemos la Matriz de totales y porcentajes, con el fin de comprender el grado de ponderación de cada variable a nivel individual y conjunto. Posteriormente, realizamos un balance estratégico, que nos permite comprender la medida en la que el factor de optimización resulta favorable respecto a sus activos competitivos y aquellos aspectos potenciales (factor de optimización), ante el efecto del factor riesgo (muestra el pasivo competitivo y las condiciones que limitan el futuro (tabla 2 y 3).

TABLA 2. MATRIZ DE TOTALES Y PORCENTAJES

Fortalezas	Debilidades	Oportunidades	Amenaza	TOTAL
F1 (2)	D1 (3)	O1 (2)	A1 (3)	10
F2 (3)	D2(2)	O2 (2)	A2 (3)	10
F3 (3)	D3(3)	O3 (3)	A3 (2)	11
F4 (2)	D4 (2)	O4 (3)	A4 (3)	10
10	10	10	11	41
0,243902439	0,243902439	0,243902439	0,268293	

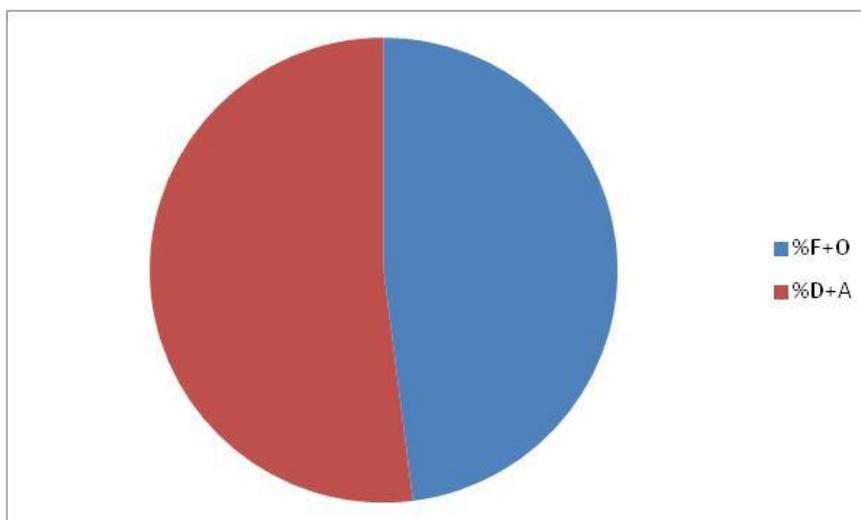
Fuente: Elaboración propia

TABLA 3. BALANCE ESTRATÉGICO ANTONIO PLASENCIA

BALANCE ESTRATÉGICO			
F+O	D+A	%F+O	%D+A
0.48	0.52	48%	52%

Fuente: Elaboración propia

FIGURA 1. BALANCE ESTRATÉGICO



Fuente: Elaboración propia

Desde el primer gráfico, podemos deducir que el peso de los elementos negativos del entorno es mayor que las fortalezas del empresario, de forma que han pasado facturas las turbias circunstancias analizadas en el proyecto. Tal y como podemos ver en la segunda figura, la situación de riesgo es ligeramente inferior a la optimización de las variables con las que la empresa linda día a día. Por lo tanto,

debemos recuperar la primera tabla y observar que, las amenazas, en su totalidad, superan porcentualmente a las fortalezas y oportunidades. La estrategia debería orientarse, por lo tanto, a aprovechar al máximo las fortalezas, pero sin olvidar las amenazas, que debe ir reduciendo para no fracasar empresarialmente. Trasladado a datos reales, debe recuperar el buen cartel como constructor, intentando lavar su imagen tras hechos como los de Las Teresitas, Güimar y La Laguna.

TABLA 4. PONDERACIONES MODELO DAFO

PONDERACIONES FORTALEZAS		PONDERACIÓN OPORTUNIDADES	
CAPACIDAD DE TRABAJO	0,2	GOBIERNO IDEOLOGÍA LIBERAL	0,2
CAPACIDAD DE CAPTAR OPORTUNIDADES MONETARIAS	0,3	LEGISLACIÓN TERRITORIAL DESARROLLISTA	0,2
REPRESENTACIÓN EN ÓRGANOS DE DECISIÓN ECONÓMICA Y CARGOS	0,3	POSICIONAMIENTO PRIVILEGIADO	0,3
DIVERSIFICACIÓN	0,2	ACUERDO CON EMPRESARIOS A LA HORA DE	0,3
	1		1
PONDERACIONES AMENAZAS		PONDERACIONES DEBILIDADES	
MARCO JURÍDICO	0,27	FORMACIÓN TÉCNICA	0,3
FALTA APOYO ADMINISTRACIONES PÚBLICAS	0,27	ESCASO NIVEL NEGOCIACIÓN	0,2
ACTIVIDAD ECONÓMICA SOLO EN TENERIFE	0,19	ESCASA RELACIÓN EXTERIOR	0,3
RELACIONES AMISTAD-ENEMISTAD	0,27	ESTRUCTURA EMPRESARIAL RÍGIDA	0,2
	1		1

Fuente: Elaboración Propia

De la figura, podemos concluir el peso de Antonio Plasencia en órganos de decisión económica como aspecto a destacar ($F3=0,3$), así como los acuerdos elaborados entre empresarios para repartir la isla empresarialmente ($O4=0,3$). Por lo tanto, resulta aprovechable para afrontar acuerdos con empresarios el hecho de pertenecer a órganos de decisión económica como FEPECO.

Aún así, las amenazas poseen un peso elevado a nivel generalizado, acentuando la situación por limitaciones teóricas del empresario ($D1=0,3$) y concentración del mercado insular ($D3=0,3$). Sin embargo, lo realmente interesante parte de comprender el impacto de las diferentes variables entre sí. Por ello, construimos las matrices de relación entre todas las variables.

TABLA 5. IMPACTO FORTALEZAS SOBRE OPORTUNIDADES

IMPACTO FORTALEZA SOBRE OPORTUNIDADES	GOBIERNO	LEGISLACIÓN	POSICIONAMIENTO	REPARTO TERRITORIO	OF
CAPACIDAD DE TRABAJO	0,5	0,5	0,8	0,8	0,68
CAPACIDAD DE CAPTAR OPORTUNIDADES MONETARIAS	0,8	0,8	0,8	0,8	0,8
REPRESENTACIÓN EN ÓRGANOS DE DECISIÓN ECONÓMICA Y CARGOS	0,8	0,6	0,8	0,8	0,76
DIVERSIFICACIÓN	0,5	0,5	0,6	0,6	0,56
FO	0,68	0,62	0,76	0,76	

Fuente: Elaboración propia

TABLA 6. IMPACTO FORTALEZAS SOBRE AMENAZAS

IMPACTO FORTALEZA SOBRE AMENAZAS	MARCO JURÍDICO	FALTA APOYO	ACTIVIDAD ECO	AMISTAD-ENEMISTAD	AF
CAPACIDAD DE TRABAJO	0,6	0,7	0,5	0,6	0,608
CAPACIDAD DE CAPTAR OPORTUNIDADES MONETARIAS	0,7	0,7	0,5	0,7	0,662
REPRESENTACIÓN EN ÓRGANOS DE DECISIÓN ECONÓMICA Y CARGOS	0,8	0,8	0,8	0,9	0,827
DIVERSIFICACIÓN	0,9	0,9	0,9	0,9	0,9
FA	0,75	0,77	0,67	0,78	

Fuente: Elaboración propia

TABLA 7. IMPACTO DEBILIDADES SOBRE OPORTUNIDADES

IMPACTO DEBILIDADES SOBRE OPORTUNIDADES	GOBIERNO LIBERA	LEGISLACIÓN	POSICIONAMIE	REPARTO TERRITORIO	OD
FORMACIÓN TÉCNICA	-0,8	-0,6	-0,6	-0,6	-0,64
ESCASO NIVEL NEGOCIACIÓN	-0,7	-0,8	-0,6	-0,6	-0,66
ESCASA RELACIÓN EXTERIOR	-0,5	-0,8	-0,9	-0,6	-0,71
ESTRUCTURA EMPRESARIAL RÍGIDA	-0,5	-0,5	-0,6	-0,6	-0,56
DO	-0,63	-0,68	-0,69	-0,6	

Fuente: Elaboración propia

TABLA 8. IMPACTO DEBILIDADES SOBRE AMENAZAS

IMPACTO DEBILIDADES SOBRE AMENAZAS	MARCO JURÍDICO	FALTA APOYO	ACTIVIDAD ECO	AMISTAD-ENEMISTAD	AD
FORMACIÓN TÉCNICA	0,9	0,7	0,7	0,5	0,7
ESCASO NIVEL NEGOCIACIÓN	0,6	0,9	0,9	0,6	0,738
ESCASA RELACIÓN EXTERIOR	0,6	0,7	0,9	0,7	0,711
ESTRUCTURA EMPRESARIAL RÍGIDA	0,6	0,6	0,7	0,5	0,592
DA	0,75	0,81	0,89	0,64	

Fuente: Elaboración propia

De estas ponderaciones, podemos concluir, en primer lugar, que de las fortalezas, destaca la capacidad de captar operaciones monetarias, así como el papel que tiene Antonio Plasencia en diferentes entidades (cargos públicos y privados), cuya relación es elevada, tanto para aprovechar las oportunidades, como para proteger de las amenazas.

En ese sentido, las debilidades de Antonio Plasencia más relevantes se concentran en la escasa relación con empresas exteriores a Tenerife, así como la escasa formación técnica del empresario. La primera de ellas, repercute directamente sobre la oportunidad de aprovechar el posicionamiento privilegiado de las islas, así como la formación técnica limita la capacidad de repuesta al marco jurídico que amenaza la actividad del empresario.

TABLA 9. MATRICES DE IMPACTO DE FORTALEZAS, DEBILIDADES, APROVECHAMIENTO DE OPORTUNIDADES Y DEL NIVEL DE PROTECCIÓN CONTRA LAS AMENAZAS

CÁLCULO TOTAL IMPACTO FORTALEZAS	OF	AF	
CAPACIDAD DE TRABAJO	0,68	0,608	1,288
CAPACIDAD DE CAPTAR OPORTUNIDADES MONETARIAS	0,8	0,662	1,462
REPRESENTACIÓN EN ÓRGANOS DE DECISIÓN ECONÓMICA Y CARGOS	0,76	0,827	1,587
DIVERSIFICACIÓN	0,56	0,9	1,46
TOTAL	2,8	2,997	
CÁLCULO TOTAL IMPACTO DEBILIDADES	OD	AD	
FORMACIÓN TÉCNICA	-0,64	0,7	0,06
ESCASO NIVEL NEGOCIACIÓN	-0,66	0,738	0,078
ESCASA RELACIÓN EXTERIOR	-0,71	0,711	0,001
ESTRUCTURA EMPRESARIAL RÍGIDA	-0,56	0,592	0,032
TOTAL	-2,57	2,741	
CÁLCULO TOTAL IMPACTO AMENAZAS	FA	DA	
MARCO JURÍDICO	0,75	0,75	1,5
FALTA APOYO ADMINISTRACIONES PÚBLICAS	0,77	0,81	1,58
ACTIVIDAD ECONÓMICA SOLO EN TENERIFE	0,67	0,89	1,56
RELACIONES AMISTAD-ENEMISTAD	0,78	0,64	1,42
TOTAL	2,97	3,09	
CÁLCULO TOTAL IMPACTO OPORTUNIDADES	FO	DO	
GOBIERNO IDEOLOGÍA LIBERAL	0,68	-0,63	0,05
LEGISLACIÓN TERRITORIAL DESARROLLISTA	0,62	-0,68	-0,06
POSICIONAMIENTO PRIVILEGIADO	0,76	-0,69	0,07
ACUERDO CON EMPRESARIOS A LA HORA DE REPARTIR TENERIFE	0,76	-0,6	0,16
TOTAL	2,82	-2,6	

Fuente: Elaboración propia

Argumentando en base al gráfico anterior, podemos concluir que la oportunidad que se mantiene como más aprovechable para el empresario coincide con el posicionamiento privilegiado de las islas, apoyado en la variable fortaleza principal: el papel del empresario en instituciones públicas y diferentes cargos de renombre. Ésta última es, por lo tanto, la que mejor aprovecha todas las oportunidades y protege frente a las amenazas. En esa línea, las diferentes amenazas guardan una ponderación similar, así como las dificultades de relación exterior como debilidad más focal.

Finalmente, el análisis del balance externo e interno, nos permite concluir que Antonio Plasencia cuenta con necesidad de reorientación y cambios sustanciales internos. La focalización local, los problemas jurídicos, el nuevo mercado globalizado y un mayor entramado empresarial han requerido que Antonio Plasencia deba afrontar una estrategia adaptativa, con el fin de garantizar la existencia de su grupo empresarial. Sin embargo, si algo caracteriza al empresario, es su capacidad para reinventar y localizar oportunidades de negocio, a pesar de que posean un riesgo jurídico elevado. Por ello, es probable la supervivencia sin modificación estratégica, aunque resulta fundamental aplicarla para optimizar el nuevo mercado empresarial de las islas.

CONCLUSIONES

Antonio Plasencia se presenta, por lo tanto, como un empresario, de formación técnica limitada, pero con una gran capacidad para atraer operaciones monetarias a su cartera de negocios. Formado técnicamente en Venezuela, con predilección hacia el sector de la construcción, se ha convertido en uno de los empresarios más influyentes de las islas, tanto a nivel económico como político.

Sus orígenes, hijo de albañil y con estudios superiores sin terminar, no fueron un impedimento para comenzar a invertir y formar lo que, a día de hoy, es su mayor joya: la aglomeración de empresas Promotora Punta Larga S. L.

En el camino, los concursos públicos han sido uno de sus principales fuertes económicos. De hecho, desde sus primeros pasos le acompañan concesiones tales como obras públicas para La Laguna, El Rosario, o el propio Parking de la Milagrosa en La Laguna. También ha estado en el entorno del empresario las dudas sobre lo lícito que resultan muchas de sus operaciones. En el proyecto, se enumeran varias causas abiertas en torno a su persona, como pueden ser el caso de Las Teresitas, Güimar, Cho Vito, Los Olivos.

Según ello, define un perfil, de emprendedor que ha crecido desde el sacrificio, pero con algunas dudas sobre sus negocios por evidencias algunas normativas o requisitos legales. Pero es imposible caracterizar a Antonio Plasencia sin explicar su influencia política y social, ya que ha sido el empresario de la construcción más importante de Canarias en la etapa desarrollista del sector, coincidiendo con alcaldes y políticos que han contado con sus servicios, probablemente, por la inmediatez de los mismos, o por el rigor que él representa, pues ha ocupado puestos públicos de gran relevancia como la presidencia de la Federación de Empresarios de la Construcción de Canarias.

Aún así, las relaciones y formas de muchas de esas operaciones han volcado la situación próspera del constructor. Su relación con Miguel Zero e Ignacio González (Teresitas), o el alcalde de Candelaria durante el derribo de Cho Vito, o las relaciones con el Ayuntamiento de Güimar, todos ellos imputados o en vías de algún proceso penal, generan dudas sobre el empresario. Realmente, han sido dudas siempre presentes, pero conforman una amenaza que ha sido cubierta con el papel público del empresario (destacando su relación con Cajacanarias o FEPECO).

Cabe destacar, del mismo modo, que el conjunto de empresas que forma Promotora Punta Larga, ha diversificado su cartera; gracias a la inclusión de sus hijos en el negocio.

Planteada la descripción presente, el análisis DAFO del empresario nos permite determinar una situación estratégica de dificultades para Antonio Plasencia, donde el papel de algunas amenazas (como el marco jurídico o las enemistades generadas) limita el aprovechamiento de las oportunidades del sector en este momento de resurgimiento de la actividad. De forma estática, observamos que el balance estratégico genera mayor

riesgo que grado de optimización de la actividad. Es decir, la ponderación (subjetiva, en este caso, pero apoyada en la bibliografía adjunta al proyecto) de las amenazas y debilidades de Antonio Plasencia poseen mayor incidencia que el conjunto de fortalezas y oportunidades.

Para ello, resolvemos la aplicación de un modelo DAFO, elaborado por Humberto Ponce Talarcón, que ejemplifica de forma dinámica la acción de todas las variables que permiten conocer la situación actual del empresario y su relación con el exterior: fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. Según ese modelo, en el que se plantean ponderaciones en función del grado de implicación de cada una de ellas, se comprueba que, si bien tiene gran relevancia el papel público de Antonio Plasencia y su capacidad para emprender, hay amenazas en el marco jurídico que podrían limitar el aprovechamiento de esas fortalezas.

De hecho, el balance estratégico del empresario, permite observar una situación de riesgo o replanteamiento estratégico, de forma que la solución pasa por ir adaptando el modelo de negocio para sobrevivir.

En definitiva, el análisis estratégico y de decisión de Antonio Plasencia nos dibuja a un empresario “self made himself” en la terminología anglosajona, pero con unas prácticas que han ido deteriorando su imagen pública hasta tal punto que debe replantear su estrategia empresarial, modificando la misma para volver a generar confianza sobre instituciones y empresas exteriores.

BIBLIOGRAFÍA

- BRUNET, I. y VIDAL, A. (2004): *Empresa y recursos organizativos*. Ediciones Pirámide, Madrid.
<http://absysnetweb.bbtk.ull.es/cgibin/abnetopac?ACC=DOSEARCH&xsqf99=291456>
- DAFT, R. (2007): *Teoría y Diseño Organizacional*, 9ª CENGAGE Learning, México.
<http://absysnetweb.bbtk.ull.es/cgibin/abnetopac?ACC=DOSEARCH&xsqf99=183202>
- “Expoliar durante décadas el territorio canario no merece penas de prisión” *Canarias Semanal*, 29 de enero de 2016
- FRESNO, M. (2013): “Tenerife ha sido postergada y eso hace que perdamos 60 millones anuales” *Diarios de Avisos*, 28 de abril de 2013
- GONZÁLEZ, L. (2014) “Las Mantecas confía su futuro al proyecto del parque tecnológico” *El Día*, 10 de agosto de 2014.
- *La Voz*. <http://pyme.lavoztx.com/>
- *FEPECO.org*. “La lucha contra la economía sumergida es misión de todos para la creación y mantenimiento del empleo y de la actividad económica y empresarial”
- MARTÍN MARTÍN, V.O. (1999): *El turismo en el Sur de Tenerife: de la Renta Agraria a la Renta del Ocio*, Ediciones del Cabildo Insular de Gran Canaria, Arafo.
- MARTÍNEZ, A. (2011) “Plasencia reconstruye el hotel Anaga para un 4 estrellas” *La Opinión*, 24 de junio de 2011.
- MORALES, A. “Me considero de clase media” *El Día*, 18 de nov. de 2012.
- NORBERTO CHIJE. “Me gusta más ver crecer un árbol que la construcción” *El Diario de Avisos*, 8 de mayo de 2016.
- “Organizaciones Jerárquicas” *Enciclopedia Financiera*.
<http://www.encyclopediainfinanciera.com/organizaciondeempresas/estructura-organizacion/organizaciones-jerarquicas.htm>
- “Plan de Rehabilitación para la cantera de Güímar” *ExpoCanteras*, 15 de marzo de 2016
- PEREIRA, E. “Las diferencias entre las organizaciones horizontal y vertical” *La Voz*
- “Historia” *NH Hotel Group*
- PÉREZ, N. (2010) “Amid Achi: Hablo con Dios a diario y ajusto cuentas” *La opinión*, 5 de septiembre de 2010.
- PÉREZ, N. “Plasencia: Yo soy tan ecologista como cualquiera” *La Opinión*, 26 de julio de 2010
- SALAZAR, A. (2006): *La fortuna de hacer fortuna*, Grafiserma, S.L., S/C de Tenerife.
- SALAZAR, A. (2009): *La Fortuna de hacer fortuna II*, Litografía Trujillo, S/C de Tenerife.
- SANTANA, M. C. (1992): *La Producción del Espacio Turístico en Canarias*, Ediciones del Cabildo Insular de Gran Canaria, Madrid.