

## **MEMORIA DEL TRABAJO FIN DE GRADO**

Innovación y análisis del sector Pymes en la ciudad de La Laguna  
(Innovation and analysis in the small and medium enterprises sector in the  
city of La Laguna)

Autor: D/D<sup>a</sup> Davinia Sara Suárez Rodríguez  
Tutor: D/D<sup>a</sup> Josefa Rosa Marrero Rodríguez

Grado en Turismo  
ESCUELA UNIVERSITARIA DE CIENCIAS EMPRESARIALES  
Curso Académico 2013 / 2014



En San Cristóbal de La Laguna, a 5 de Septiembre de 2014

## ÍNDICE

	Páginas
Resumen/ Abstract.....	3
<b>Introducción</b> .....	4-6
<b>Objetivo</b> .....	6
<b>Marco Teórico</b>	
-Concepto de innovación.....	7-8
-La innovación en el sector turístico.....	9-10
-Análisis general y situación actual de las Pymes.....	10-13
-Sector Pymes en Canarias.....	13-14
-Análisis del sector empresarial de La Laguna.....	14-17
<b>Metodología</b>	
-DAFO.....	17-18
- Competidores de La Laguna.....	18-19
-Análisis de establecimientos de la ZCA de La Laguna.....	19-24
<b>Conclusiones/Implicaciones</b> .....	25-26
<b>Bibliografía</b> .....	27

## **Resumen**

### **Innovación y análisis del sector pymes en la ciudad de La Laguna.**

El presente trabajo tiene como objetivo describir y analizar la innovación en pequeñas y medianas empresas, dentro del ambiente dinámico en el que se mueven.

Primero, se conocerá en profundidad el término de innovación, el cual tiene numerosas aclaraciones, dependiendo del segmento donde se utilice. Por otro lado, aporta información sobre el sector pymes, tanto en España como en las islas Canarias.

Además se estudiará, de primera mano, qué nuevos modelos de negocio se han introducido, qué han innovado y por qué. También, el lector conocerá las dificultades que se han podido encontrar en dicho proceso.

Por último, se establecerán algunas líneas de actuación según los resultados obtenidos, que pueden ser de ayuda para el presente o futuro de los negocios.

## **Abstract**

### **Innovation and analysis in the small and medium enterprises sector in the city of La Laguna.**

The aim of this paper is to describe and analyze innovation in SMEs (Small and Medium Enterprises) in the dynamic environment in which they are located.

First, I discuss the concept of innovation as it is a long concept depending on the sector in which it is used. In addition, I provide information about the SMEs sector in Canary Islands and Spain.

Also, I examine a sample of companies in La Laguna, to establish what new business models have been introduced in the city, where they have innovated and why, and finally, I discuss what difficulties they found to innovate in their business. In addition, the characteristics of employees and employers are presented.

Finally, I propose some conclusions and actions to improve the future of SMEs sector in this city.

## 1. INTRODUCCIÓN

Según la Organización Mundial del Turismo, el turismo se define como “las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos de su entorno habitual, por un periodo de tiempo consecutivo, inferior a un año, con fines de ocio, negocio y otros”. (OMT, 1994).

Como situación de contexto cabe destacar, que el turismo ha experimentado una creciente evolución a lo largo de las últimas décadas y ha llegado a un punto de gran fragmentación y diversificación (OMT, 2010). Por lo tanto, esto ha incurrido en que cada vez surjan nuevos tipos de turismo, es decir, ya no sólo se conoce el turismo de masas “sol y playa” sino que, cada vez más, el turista busca experiencias y vivencias diferentes en los destinos, lo cual, ha llevado a éstos a la innovación dentro del sector y a la búsqueda de nuevos segmentos y nichos de mercado a los que dirigirse. Además, a raíz de estos hechos ha aumentado la competencia entre destinos, y esto dificulta, cada vez más, las acciones que realizan los destinos en cuanto a promoción o diversificación se refiere y donde resulta un elemento clave, la innovación y la diferenciación del sector.

Dentro de la nombrada diversificación de la oferta de los destinos actuales, podemos encontrar el turismo cultural, donde cada vez más, las ciudades consiguen año tras año un incremento de visitantes, sobre todo, los cascos antiguos e históricos, en los cuales los turistas pueden encontrar numerosos espacios declarados patrimonio de la humanidad y auténticas joyas arquitectónicas. Es el caso de la ciudad que vamos a estudiar, San Cristóbal de La Laguna, en Tenerife, que ofrece un claro ejemplo de turismo cultural que va ligado directamente al comercio, lo cual potencia a su vez, el beneficio para las pequeñas y medianas empresas de la zona.

Normalmente, el turista que visita nuestra isla lo hace con un motivo principal que es “sol y playa”. Los turistas contratan la mayoría de excursiones o visitas guiadas a nuestra isla desde el lugar de origen y en numerosas ocasiones, este hecho es el que impide que otros tipos de turismo, como el cultural y de compras, se desarrollen en un tipo de destino de masas como el que caracteriza a las islas Canarias.

Por otro lado, en cuanto al conocimiento de datos relevantes sobre el tema a tratar (en lo que a nuestro país se refiere), la actual industria turística abarca tanto a grandes multinacionales, como a un alto porcentaje de pequeñas y medianas empresas (PYMES) que en España, representan casi un 99,88% del total del tejido empresarial (DIRCE, 2012). Además, contribuye en un 29,6 % aproximadamente al PIB en Canarias y representan un 34,7% del total del empleo en las Islas (IMPACTUR Canarias, 2012).

Con respecto a la situación turística que ha presentado en los últimos tiempos la isla de Tenerife, cabe destacar algunos datos recientes obtenidos mediante la web de Turismo de Tenerife, según el informe de situación turística de la isla (febrero y acumulado del 2014): los turistas alojados en Santa Cruz de Tenerife hasta febrero de 2014, ascienden a 38.900 turistas y los mercados emisores más destacados son: Alemania, Francia, Italia, Reino Unido o los Países Nórdicos, entre otros. Mientras que, el año pasado, en 2013 visitaron Tenerife alrededor de 4 millones de turistas (Web Turismo Tenerife, 2013).

El perfil de los turistas que visita la isla de Tenerife se refleja, básicamente, en personas asalariadas de cargo medio, con una edad media de 47 años, siendo los de mayor edad media británicos y nórdicos, y los de menor edad media, españoles y rusos. Además, suelen viajar en pareja, la mayoría ya había visitado el país anteriormente (concretamente un 58,8%) y su principal motivo de viaje es el ocio en un 86 %. (IET, 2013).

Con todo lo anterior señalado, el presente análisis empírico que se ha realizado, tiene como tema principal conocer y analizar la actual posición y el desarrollo e innovación a lo largo de estos últimos años del sector de la oferta, concretamente de las pymes anteriormente nombradas, desde el punto de vista del empresariado, en una ciudad que cada vez tiene más peso dentro del marco turístico de la isla de Tenerife, como es San Cristóbal de La Laguna.

Se ha elegido esta ciudad para realizar el estudio ya que, desde que fue nombrada Patrimonio de la Humanidad por la Unesco en el año 1999, ha ido en constante evolución y esto se refleja en una actividad (sobre todo complementaria) cada vez mayor y más completa en lo que a actividad turística se refiere. Además de este hecho, que hace que sea una ciudad de visita indispensable para los turistas, posee, por otro lado, un alto grado de conservación de su casco antiguo. Esto se refleja en su arquitectura inmejorable y su trazado urbano original, que concentra un gran patrimonio histórico en un espacio geográfico reducido. Todo ello, junto con una buena accesibilidad, hacen que la ciudad se convierta en una visita agradable y fácil para los que se encuentran en ella.

Uno de los puntos fuertes de dicha actividad complementaria que conlleva la principal motivación de realizar este análisis es que, la ciudad se ha convertido en un gran centro de zona comercial abierta, sus numerosos y variables establecimientos y el fácil acceso a ellos, hacen de La Laguna una zona cómoda para la actividad comercial y de restauración. Otro punto clave, que favorece la motivación de este trabajo es que las pymes contribuyen de manera muy directa al desarrollo de la economía y de la actividad turística de cualquier ciudad y bien cabe nombrar, que no se tienen en cuenta muy a menudo a la hora de realizar cualquier estudio sobre su relación con el turismo.

El presente trabajo consta de seis secciones o epígrafes principales, en los cuales se desarrollarán los siguientes contenidos: en primer lugar, se presenta un análisis general de las pymes, para poder situar al lector en el contexto principal del trabajo y aportar

algunos datos relevantes o de interés para conocer, de primera mano, la importancia que tiene este sector en nuestra economía. En segundo lugar se planteará un análisis DAFO, para poder visualizar tanto las carencias como los puntos fuertes del sector, pudiendo establecer, algunas líneas de acción que se pueden llevar a cabo para futuras mejoras en la ciudad, según los resultados obtenidos. En tercer lugar, se aborda el principal tema o cuestión del estudio: el análisis y la innovación a lo largo de los últimos años del sector empresarial en la ciudad elegida. El lector conocerá las principales características del empresario y de las empresas que se sitúan en La Laguna, así como, su adaptación al incremento de afluencia turística que ha presentado la ciudad a lo largo de estos últimos años. En cuarto lugar y último, se mostrarán las principales conclusiones que habiendo desarrollado todo lo anterior, pueden ser claves para el desarrollo futuro de la actividad empresarial de la ciudad.

Al realizar un tipo de investigación o estudio como este, es fácil encontrarse con algunos inconvenientes o insuficiencias a la hora de realizarlo, por ejemplo, la falta de información de primera mano hace que algunos hechos sean complicados de analizar. Además, La Laguna está constituida como una ciudad “de paso” y a la hora de recabar información es más complicado que si fuera un destino consolidado. Además de ser un tema algo “abierto”, donde existen multitud de opiniones acerca de la implicación del turismo para alcanzar el desarrollo económico.

## **2. OBJETIVO**

El objetivo principal que se pretende conseguir con el presente estudio, es conocer la evolución e innovación de la zona comercial abierta de la ciudad de San Cristóbal de La Laguna, así como las principales características del empresariado lagunero, a través de las acciones llevadas a cabo de cara al desarrollo de la actividad turística.

### 3. MARCO TEÓRICO

#### 3.1 CONCEPTO DE INNOVACIÓN

Para comenzar el desarrollo del estudio es necesario acercarse primero al conocimiento de la innovación, tanto en pequeñas y medianas empresas como en el sector turístico ya que este concepto, se constituye como uno de los más importantes en los últimos años a nivel empresarial y turístico. Es necesario innovar constantemente, entre otras cosas, para lograr un mejor posicionamiento en el destino, atraer a nuevos mercados o, simplemente, para lograr una mejor fidelización con los clientes potenciales. Se puede afirmar, que la innovación es un pilar fundamental para el éxito de las empresas aunque, bien es cierto, que las pequeñas y medianas empresas deben realizar un mayor esfuerzo para ello, ya que poseen menos recursos y tienen más dificultades, por ejemplo, a la hora de penetrar en un mercado internacional. La innovación afecta a todas las áreas de las empresas, y es por ello que se necesita establecer una serie de medidas, para alcanzar el nivel de competitividad y los resultados deseados. Sólo se considerará innovación, si el producto o servicio es aceptado por el mercado, en el caso contrario, no podrá considerarse como tal.

Existen numerosas definiciones acerca de este concepto, una de ellas, según Schumpeter, la innovación se puede definir como “una aplicación específica de la tecnología desarrollada por el proyecto y que tiene la característica de haber sido colocada exitosamente en el mercado. La innovación crea valor para quienes la utilicen”.

Además, dicho autor distingue entre varios tipos de innovación entre los cuales se encuentran los siguientes:

- **Innovación de producto:** creando un producto totalmente nuevo o mejorando uno ya existente.
- **Innovación de proceso:** utilización de métodos nuevos o mejorados en los métodos de distribución, equipos, en la organización de la producción, etc.
- **Innovación de nuevas materias primas o de nuevos mercados**
- **Innovación administrativa:** que conforma los cambios que se producen en el ámbito social de la empresa (por ejemplo, una nueva forma de reclutamiento del personal).

Además, existen otros tipos de innovación, como por ejemplo:

- **Innovación tecnológica:** mediante la aplicación industrial del conocimiento tecnológico.
- **Innovación comercial:** a través de nuevas variables de marketing.

- **Innovación organizativa:** cambios en la organización de la actividad de la empresa.

En cuanto a los factores que determinan la capacidad de la innovación según el autor García-Vega y López (2010), pueden ser “el gobierno, las empresas, el sistema educativo, las personas, los círculos sociales y la responsabilidad social, el tamaño empresarial, oportunidades e incentivos para innovar, condiciones políticas, etc.”. Mientras que, los factores que impiden el desarrollo de la innovación en las empresas están menos estudiados pero pueden considerarse, entre otros, los siguientes: el factor económico y el financiero principalmente, y después se encuentra el factor de mercado (uno de los más importantes) y la falta de conocimiento.

Por lo tanto, las nuevas empresas se ven en la obligación de realizar grandes inversiones en el campo de la innovación puesto que, el entorno económico en el que nos movemos actualmente se presenta, cada vez más complejo, competitivo y dinámico.

A lo largo de estos últimos años, las características tangibles de las empresas han dado paso a otras intangibles como el “know-how”, la propiedad intelectual, la agilidad o la flexibilidad como métodos de respuesta al mercado. (Gómez A. y Calvo J.L.; 2010). Aunque siempre hayan existido características intangibles en la innovación, antes era más difícil detectarlas y por lo tanto, estudiarlas.

En lo que respecta a datos numéricos sobre innovación en empresas en estos años en nuestro país, se pueden conocer los siguientes: el gasto total en actividades de I+D+i por habitante es, aproximadamente, 439 €. Realiza una aportación al PIB de 1,39 % mientras que, el gasto total en inversiones en I+D se sitúa alrededor de los 14.184 millones de euros en estos últimos años desde el 2011, según los datos obtenidos por la OCDE (Organización para la cooperación y el desarrollo económico). En el año 2012, el gasto en innovación tecnológica en las empresas descendió un 9,1% con lo que respecta al año anterior en las empresas y las principales actividades de innovación fueron las de I+D internas, con un 50 % del total (Minetur, 2013).

Canarias, como comunidad autónoma, se sitúa con un total de 397 empresas que han gastado en desarrollo de innovación y esto supone, un total de 72.665 miles de euros gastados, lo que representa un 0,5 % del total (INE, 2012).

En cuanto a la evolución del cambio o innovación tecnológica, no es a partir de los años sesenta cuando se comienzan a realizar algunos estudios sobre dicho campo, con el trabajo del autor Solow en el año 1957. A partir de aquí, comienzan a darse una serie de cambios en todos los mercados mundiales, en los cuales, se da importancia a la tecnología e innovación para lograr una base de competitividad en las empresas.

Para concluir podemos destacar que, la actividad innovadora desde los años 2006-2008 en España, era de alrededor del 20 % mientras que a partir del año 2010, ha ido en descenso dado, principalmente, al momento de crisis económica que se ha estado



viviendo los últimos años. Por lo tanto, la base primordial de la innovación, que es la financiación, se ha visto afectada notablemente. (Informe GEM, 2012).

### **3.2 La innovación en el sector turístico**

Una vez definida la innovación, conocidas las principales características y segmentos de la misma, se procede al enfoque de dicho concepto en el sector turístico.

Como bien se sabe, una de las principales características del sector turístico es su rápida capacidad de difusión de los conocimientos, lo cual implica, la capacidad de éste de producir conocimientos, así como la forma y la manera de utilizarlos.

Como situación de contexto, cabe mencionar que a lo largo de esta última década, han sido notables todos los cambios que se han ido produciendo en el sector del turismo en cuanto a nuevas tecnologías se refiere. Empezando, por ejemplo, por el lugar de origen del turista, donde él mismo puede organizar su viaje hasta que llega al destino, donde se le ofrece un amplio abanico de ofertas complementarias que puede elegir desde cualquier lugar a través de diversos dispositivos con conexión a internet. Esta evolución, ha sido posible ya que nos encontramos ante un sector que precisa de mucha información, y por lo tanto, la evolución en los sistemas de información y comunicaciones se han vuelto un factor clave para el éxito de las empresas turísticas.

En cuanto a los segmentos en los que el turismo ha innovado en los últimos tiempos, se pueden establecer algunos de ellos. Primero, tal como dice Sancho Pérez (1991) la cualificación de las personas que se encuentran desarrollando sus competencias en el sector, debe adaptarse a los nuevos cambios y estar en constante evolución. Este hecho, ha sido foco de debate ya que la sociedad cree que la tecnología y el empleo son elementos sustitutivos, pero en realidad, son complementarios, puesto que, es necesaria la cualificación de los trabajadores para llevar a cabo el uso de las nuevas tecnologías. Por otro lado, los métodos de trabajo deben evolucionar y adaptarse a dichas necesidades.

Este proceso de cambio y adaptación debe darse desde el comienzo, donde se analizan los cambios potenciales y el entorno donde se quiere innovar, por lo tanto, debe de haber una formación previa sobre qué necesidades posee la empresa. A continuación, se debe decidir qué se quiere hacer, algo nuevo o mejorar algo existente, y por último, comenzar con el proceso de innovación. Además, el uso de nuevas tecnologías ha permitido una mejora de la eficiencia de la producción y un aumento de la calidad de los servicios ofertados.

Por lo tanto, la industria turística ha experimentado cambios en dos de sus ejes principales, en primer lugar en las cualificaciones de los trabajadores y en segundo lugar, ha modificado su método de trabajo, donde entran en juego las nuevas tecnologías y los nuevos modelos de innovación en las diferentes ramas de las que hemos hablado.

En cuanto a datos numéricos, en el apartado anterior, situando a las empresas en general, podíamos concluir que, la innovación iba en descenso en los últimos años, principalmente, a causa de la crisis económica. No pasa lo mismo en el sector turístico, puesto que, nos encontramos ante un sector, que, aunque haya tiempos difíciles, ve una oportunidad de negocio en él. Además, es un sector dinámico y la obsolescencia es su principal enemiga.

Se puede afirmar que las empresas en el sector turístico han aumentado a lo largo de estos años su gasto en innovación, sobre todo, las que facturan menos de 500.000 euros, es decir, las pequeñas y medianas empresas se sitúan por encima del 12 % del presupuesto total. Las principales fuentes de donde provienen las ideas de innovación del sector son, en primer lugar, la práctica diaria del negocio, seguido de los clientes, el equipo directivo y los empleados. (Informe GEM, 2010).

En el sector turístico es importante pues, analizar tanto la producción de conocimientos como la capacidad que tienen las empresas para absorberlos y así, poder alcanzar un objetivo de innovación. Por lo tanto, esto conlleva a un esfuerzo por aprendizaje y adquisición de nuevos conocimientos tanto desde el punto de vista de los empresarios como de los profesionales del sector, algo que estudiaremos con más detalle a lo largo del estudio y en casos concretos.

Como conclusión se puede establecer que, en el sector turístico, la innovación es una pieza clave de su éxito. La generación y la transmisión de conocimientos, dependen de la capacidad de las empresas para producirlas. La innovación es la variable más importante, que afecta a la productividad del sector y por lo tanto, afecta directamente a la competitividad del mismo.

### **3.3 Análisis general y situación actual de las pymes**

Como anteriormente se ha nombrado, el sector de las pequeñas y medianas empresas posee numerosas dificultades a la hora de poder realizar cualquier innovación ya que cuenta con pocos recursos, tanto capitales como humanos. Primero, se darán a conocer algunos de los datos más actuales de este sector, para poder ponernos en situación de contexto antes de entrar a abordar el caso concreto de empresas e innovación que se estudiará.

Para comenzar, se hará con la definición exacta de lo que son las PYMES. Dentro de la categoría de microempresas, pequeñas y medianas empresas (PYME) “está constituida por empresas que ocupan a menos de 250 personas y cuyo volumen de negocio anual no excede de los 50 millones de euros o cuyo balance general anual no excede de 43 millones de euros.” (Artículo 2 de la Recomendación 2003/361/CE).

El concepto de *Pyme* se introdujo a mediados de los años cuarenta como medida de innovación y desde entonces, el interés por las mismas ha aumentado

significativamente. Algunas de las fuentes estadísticas que se pueden encontrar para el trato de este sector son: el directorio central de Empresas (DIRCE) del Instituto Nacional de Estadística o La Encuesta sobre Estrategias Empresariales (ESEE), por ejemplo.

Como datos numéricos, podemos destacar las últimas publicaciones existentes de Marzo del pasado año las cuales constatan que, en España, el tejido empresarial está formado por 99,8% de pequeñas y medianas empresas, lo que equivale a 3.191.416 unidades productivas y el 94 % aproximadamente está formado por microempresas (menos de 10 trabajadores) lo que suponen unas cifras de gran valor para nuestro país. Por ejemplo: Cataluña, Madrid, Andalucía o la Comunidad Valenciana son las cuatro comunidades que cuentan con más números de PYMES, un 60 % del total. En lo que al sector comercio se refiere, las Islas Canarias cuentan con un 25,4% de empresas. Todos estos indicadores hacen referencia a que, a pesar de la situación actual, el tejido empresarial español en cuanto a pequeñas y medianas empresas se sitúa estable. (IPYME, 2012)

Las empresas, en general, poseen un alto nivel de potencial para generar crecimiento económico, además de crear empleos ya que el 80 % de los empleados españoles trabajan en Pymes o numerosas personas las utilizan como vía de escape del desempleo, aunque cabe mencionar que, en los últimos años, todos los sectores se han visto afectados debido a la crisis económica y ha disminuido tanto el número de grandes empresas como el de pymes.

En cuanto a la situación jurídica de las empresas, según el Directorio Central de Empresas se establece, en primer lugar, personas físicas (51,82%), en segundo lugar sociedad limitada (32,10%), seguido de la comunidad de bienes (3,56%) y de la sociedad anónima, por último (3,19%). Antes de la decisión de establecer una nueva empresa, es necesario conocer previamente los requisitos de la elección de la forma jurídica de ésta que más se ajusten a las necesidades del emprendedor. Como rápido ejemplo, se ofrece al lector una distribución del tipo de empresas y sus principales características:

<b>Tipo de empresa</b>	<b>Nº de socios</b>	<b>Capital</b>	<b>Responsabilidad</b>
<u>Empresario individual</u>	1	No existe mínimo legal	El socio es el total responsable
<u>Sociedad limitada nueva empresa</u>	Mínimo 1 Máximo 5	Mínimo 3.012 € Máximo 120.202 €	Limitada al capital aportado en la sociedad
<u>Sociedad anónima</u>	Mínimo 1	Mínimo 60.000 €	Limitada al capital aportado en la sociedad
<u>Comunidad de bienes</u>	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio es el total responsable

Fuente: [www.ipyme.org](http://www.ipyme.org). Elaboración propia.

La decisión de crear una empresa, gira en torno a una idea a través de la detección de una oportunidad de negocio. Algunos de los factores que ayudan a dicha decisión son, entre otros: la detección de un nuevo mercado, el reflejo de nuevos negocios que se producen en época de expansión de la economía, la propia experiencia del futuro empresario, la potencia de un nuevo producto o el poder de mercado que puede llegar a generar.

Además, no todas las personas poseen el perfil para establecer una nueva empresa. Normalmente, el perfil del empresario debe de ser el de una persona innovadora, creativa, capaz de asumir riesgos, saber comunicar, adaptarse a las circunstancias y sobre todo, ser optimista. Según el informe GEM, en España, la mayoría de los emprendedores son hombres (64,1%) frente a las mujeres (35,9%). Por otro lado, la mayoría tiene entre 25 y 34 años y estudios superiores.

Otro aspecto importante por analizar, son los fondos de ayudas y subvenciones que se realizan a las pymes en nuestro país.

Normalmente, existen numerosas líneas de financiación que se ajustan a las necesidades de cada emprendedor, por ejemplo, caben mencionar la línea ICO de financiación, que se basa en una entidad pública que tiene como objetivo facilitar y promover la actividad económica en España con ayudas para el desarrollo de I+D o por la colaboración con el medio ambiente. Otro ejemplo, el crédito ENISA para jóvenes emprendedores o ayudas para la continua formación de los trabajadores, entre otras muchas.

En el caso de Canarias, el apoyo para las Pymes viene dado por parte del REF (régimen económico y fiscal de Canarias) y del ZEC. El primero, se basa en un régimen que establece una serie de medidas que apoyan y promueven el desarrollo económico de las islas y la segunda, la Zona Especial Canaria, es una zona de baja tributación con la finalidad de diversificar la estructura productiva de las islas.

Como conclusión a lo anterior cabe destacar que, las Pyme son una de las estrategias para alcanzar objetivos de desarrollo económico ya que aumentan la competencia, generan empleo y desarrollan el espíritu emprendedor y estimulan la vitalidad económica y crean medios de vida sostenibles.

### **3.3.1 sector pymes en canarias**

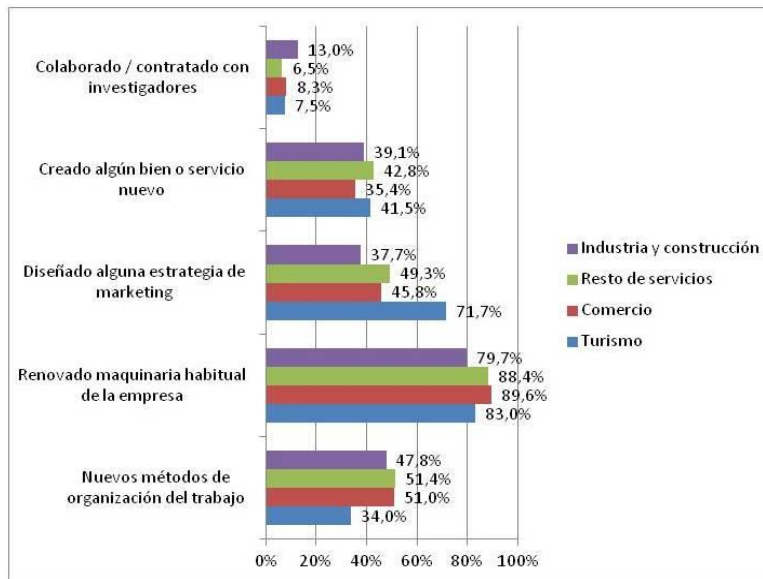
Para acotar y especificar un poco más sobre las pymes, se realizará un breve análisis sobre las pymes en Canarias, para poner al lector en situación de contexto.

Para comenzar, de las 129.417 empresas de la CCAA de Canarias, 129.297 son PYME, es decir, el 99,91 % del total. El 95,71 % son microempresas (0 a 9 asalariados) de las que, el 54,49 % son empresas sin asalariados. (IPYME, 2013).

El 59,22 % de las empresas de Canarias se enmarcan en el sector de servicios, el 25,42% en el del comercio, el 11,33% en el de la construcción y el 4,04% restante en el de la industria. (IPYME, 2013).

La evolución de las empresas españolas entre 2002 y 2012 muestra que, en la CCAA de Canarias ha habido un crecimiento de 11.554 empresas, lo que es un incremento del 9,80%, aproximadamente, dos puntos por debajo de la media española. La provincia donde más han crecido ha sido en Santa Cruz de Tenerife con un 10,26 %. (IPYME, 2013).

En cuanto a innovación en las islas se puede mostrar, a través del siguiente cuadro, el porcentaje de innovación que ha realizado una muestra de pymes de todos los sectores durante el año 2012. En él se puede observar, como anteriormente se ha comentado, que el turismo ha sido uno de los principales sectores donde más se ha innovado.



Fuente: Ashotel, datos del proyecto de investigación SCITECAN, 2013

### 3.4 sector empresarial en la ciudad de San Cristóbal de La Laguna

A partir de aquí, se procede al enfoque de la perspectiva de la ciudad de La Laguna, esto quiere decir que, primero, se desarrollará la situación actual de las empresas en la ciudad y su principal organismo al que pertenecen llamado ALAPYME y posteriormente, se elaborará un caso práctico donde se verán reflejadas las situaciones de una muestra de establecimientos y su desarrollo en relación a la actividad turística durante los últimos años o meses.

La actividad comercial en Canarias, tradicionalmente, se ha concentrado en determinadas zonas históricas de los pueblos y ciudades, contribuyendo al desarrollo económico y al empleo. Sin embargo, la fuerte dinámica del sector comercial derivada de los nuevos impactos tecnológicos, los cambios en los hábitos de los consumidores y la implantación de grandes superficies, reorientan los flujos de personas y de vehículos dentro de cada municipio, generando otras áreas comerciales y creando nuevos problemas a las grandes ciudades.(ALAPYME,2012).

La ciudad de La Laguna fue declarada Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO en el año 1999. Muchos de los factores que ayudaron a que a esta ciudad se le otorgara dicho título pueden ser, entre otros, la conservación del primer trazado de sus calles, sus iglesias y conventos y sus edificios históricos. Por lo tanto, esta ciudad es un claro ejemplo de ciudad territorio y es el primer ejemplo de ciudad no fortificada, todo un desarrollo urbano innovador, ejemplo para muchas ciudades de América.

Todo lo que conlleva ser una ciudad patrimonio de la humanidad es algo complejo y por lo tanto, debe estar bajo la supervisión de diversos organismos. Uno de ellos es el denominado centro internacional para la conservación del patrimonio (CICOP), que

promueve la protección, la conservación, restauración y la promoción del patrimonio cultural, así como su uso y disfrute.

Como toda ciudad con importancia dentro de un lugar, las actividades comerciales o de restauración suponen un importante peso dentro de la misma, sumándole a esto, el hecho de que sea una ciudad peatonal. Por lo tanto, debe tener todas las características necesarias y debe adaptarse a las necesidades de los clientes ya que su principal motor es el sector servicios.

Tal como establece Campesino Fernández (1984:121) “la actividad comercial ha evolucionado desde los años 50, debido a las transformaciones locales que surgen a través de los nuevos modelos urbanos, el crecimiento de ensanches, por ejemplo, hacen que los comercios se hayan visto más difundidos y por lo tanto, más dispersos en muchas ciudades, además de otros factores que se ven reflejados en el declive del comercio, como son la crisis económica o la existencia de grandes superficies comerciales. La peatonalización de las calles en los centros históricos, comienza en épocas de entreguerras. Son actuaciones puntuales y con fines comerciales, que más tarde se irían introduciendo en la planificación de las ciudades, comenzando así, la intención de la protección del patrimonio, el fomento del transporte público o la rehabilitación de zonas comunes.”

Por lo tanto, la peatonalización ha de entenderse como la reconquista ciudadana de viarios y espacios libres de los centros históricos, patrimonio de la colectividad urbana, privatizados por los intereses comerciales de una centralidad urbana favorecedora de condiciones óptimas para el consumo.

San Cristóbal de la Laguna, se encuentra actualmente en una fase de desarrollo según el ciclo de vida de destinos de Butler, ya que cada vez más los empresarios y las instituciones públicas sienten preocupación en promocionar la ciudad en diferentes destinos de origen para mostrar los atractivos de la ciudad, aumentando además los servicios y las comunicaciones. Sin embargo, sigue siendo considerada una ciudad de paso por quienes deciden visitarla, es decir, los turistas no buscan alojamiento en la zona puesto que es una parada más de su circuito o ruta turística.

El centro de la Laguna, cuenta con numerosas calles en las que se pueden encontrar, por un lado, monumentos y edificios históricos de gran interés y por otro lado, la zona comercial abierta anteriormente nombrada, donde se pueden encontrar numerosas tiendas y establecimientos de restauración. En estos comercios, el viajero puede adquirir objetos típicos de la artesanía isleña, moda, perfumes, electrónica y vinos de Tenerife, entre otros productos. Así mismo, dispone de una amplia variedad en cuanto a productos gastronómicos, ya que cuenta con numerosas tascas, cafeterías y bares, en los que se pueden degustar, desde distintas variedades de tapas, hasta platos tradicionales y creaciones sofisticadas.

Por lo tanto, La Laguna posee ambas características, por un lado, como hemos nombrado, la actividad comercial que supone uno de sus principales atractivos y uno de

los principales motivos de visita, y por otro lado, la comodidad de ser una ciudad peatonal, pudiendo así disfrutar de toda su historia con un simple paseo por sus calles.

Para un mejor diagnóstico de la situación de la ciudad podemos establecer como conclusiones que:

- Se trata de una ciudad mayoritariamente comercial y de restauración, lo que supone un centro de gran afluencia de personas, de encuentros y movilidad.
- La población puede realizar sus compras en el centro, sin necesidad de grandes desplazamientos y a pie.
- Se trata de una ciudad accesible y de fácil movilidad, donde prima el uso del transporte público.
- Turísticamente es una ciudad de “paso” normalmente con visitas guiadas ya establecidas por los tour operadores y que centran sus gastos en lugares determinados.

El tejido empresarial de la ciudad de La Laguna está compuesto por pymes, estando caracterizada su economía por la diversidad, ya que dispone de ofertas de trabajo, tanto en el sector primario, como en el secundario y terciario. Siempre ha existido una importante tradición agrícola, aunque con el tiempo se ha convertido en un municipio con una gran oferta de servicios.

En el casco histórico y en los 180 barrios que componen el municipio de San Cristóbal de La Laguna, se dispersa el comercio tradicional y la pequeña industria familiar. No se puede olvidar el importante dato que, en dicho municipio, se ubica la Universidad de La Laguna, con aproximadamente 25.000 alumnos matriculados, lo que da una gran relevancia al sector servicios.

En el municipio de La Laguna existen alrededor de 2.355 comercios, de los cuales 366 pertenecen a la ZCA (zona comercial abierta); respecto a la restauración, La Laguna es el tercer municipio después de Arona y Santa Cruz de Tenerife en número de establecimientos, contabilizando restaurantes, bares y cafeterías con más de 1.250 en su territorio. (ALAPYME, 2013).

La zona comercial de La Laguna está gestionada bajo la organización ALAPYME, la cual fue creada en el año 1995 con el fin de luchar para conseguir la competitividad de la ciudad, evitando así su desertización. A finales del año 1999, la UNESCO incorpora la zona comercial a su lista de ciudades Patrimonio de la Humanidad, y fue a partir de ahí donde el casco de La Laguna comienza su transformación, para recuperar socioeconómicamente el centro de la ciudad.

Poco más tarde, el gobierno de Canarias comienza un plan para establecer zonas comerciales abiertas en Canarias, donde ALAPYME, se une al plan municipal de peatonalización, creando así, la zona comercial abierta La Laguna Centro en el año 2000. Pero no fue hasta 13 años más tarde cuando se obtuvo el certificado de Zona Comercial de gran Afluencia Turística.



Además de ALAPYME, existe otro tipo de organismo, el cual, se denomina “Blitz Coworking”. Situado en la céntrica calle de Tabares de Cala, es un amplio espacio establecido en una espectacular casa antigua restaurada, donde se fomenta la creación y el apoyo de empresas, así como, el desarrollo de nuevas ideas y donde tienen cabida tanto profesionales consagrados como portadores de ideas o proyectos en bruto. Sus facilidades y agradables instalaciones hacen que se pueda fomentar el uso de nuevas ideas, nuevas empresas, dándole un toque más moderno e instalando una nueva forma de trabajar en esta ciudad.

## **4. METODOLOGÍA**

Este estudio se ha realizado a través de un estudio exhaustivo del entorno de La Laguna como destino. Para ello ha sido necesario llevar a cabo una serie de mecanismos. En primer lugar, se han realizado dos visitas durante dos semanas diferentes a los establecimientos de la muestra escogida que más tarde se nombrarán, primero para observar el establecimiento en sí, su oferta y la atención prestada y segundo, para mantener una pequeña entrevista con los responsables de los negocios. En segundo lugar, se ha realizado un análisis DAFO, a través del cual se conoce el entorno dónde se mueve el destino, tanto interna como externamente. Seguidamente, se ha desarrollado un pequeño análisis competitivo, que permite comprender con qué otros destinos y productos compite La Laguna.

Por último, se han escogido una muestra de establecimientos de la ZCA, concretamente de restauración, puesto que son los que más ligados están al sector turístico y se han estudiado para conocer cuáles son sus puntos fuertes para con el turismo y los visitantes y qué aspectos han mejorado o qué cambios han llevado a cabo durante estos últimos años en relación con el sector. Además, se han creado varias líneas de actuación según los resultados obtenidos del estudio que facilitarían la mejora de los puntos débiles de dicha muestra de establecimientos.

### **4.1 DAFO**

Antes de tomar cualquier decisión estratégica, es imprescindible realizar un diagnóstico del destino, para ello se ha realizado un análisis DAFO que se trata del método más eficaz y sencillo para tomar decisiones en el futuro. En este método, se realiza tanto un análisis externo del destino con las fortalezas y debilidades que éste presente, como uno interno con todas aquellas oportunidades y amenazas que puedan afectar al mismo, tanto positiva como negativamente. A continuación, se detalla el análisis DAFO para La Laguna como destino:

<p style="text-align: center;"><b><i>Debilidades</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Escasa información sobre empresas y recursos existentes en la zona.</li> <li>- Reducida implantación de las nuevas tecnologías en las empresas.</li> <li>- Escasa formación en las nuevas tecnologías. (Implantación de TIGS)</li> <li>- Baja o nula presencia de puntos de acceso a Internet, tanto públicos como privados.</li> <li>- Desacuerdos entre Asociaciones Comerciales.</li> <li>- Baja disposición a cambios de horarios comerciales.</li> <li>- Falta de elementos de atracción comercial.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><i>Amenazas</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Baja afluencia turística, en relación al potencial posible.</li> <li>- Proliferación de grandes superficies comerciales en espacios cercanos.</li> <li>- Desplazamiento definitivo de los hábitos de consumo hacia otras zonas, por mayor pérdida de identidad comercial.</li> <li>- Creciente desarrollo tecnológico comercial e informativo.</li> <li>- Competencia tecnológica en redes sociales.</li> </ul>
<p style="text-align: center;"><b><i>Fortalezas</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Presencia de importantes empresas en la zona</li> <li>- Ausencia de cuevas en la zona.</li> <li>- Suavidad del clima local.</li> <li>- Importante localización empresarial y existencia de áreas industriales.</li> <li>- ciudad “Patrimonio de la Humanidad”, lo que acerca un mercado turístico y cultural.</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b><i>Oportunidades</i></b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Posibilidad de modernización del comercio.</li> <li>- Desarrollo del movimiento asociativo entre empresarios</li> <li>- Competitividad de comercios en redes sociales.</li> <li>- Escasa presencia de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación.</li> </ul>

Como se puede observar, los principales puntos que coinciden en las cuatro variables del DAFO son entre otros, la falta de cooperación y coordinación entre diversos agentes, así como, la falta de información o el poco aprovechamiento que se hace en la ciudad de las tecnologías.

## 4.2 Competidores de La Laguna

Para conocer realmente el entorno de la ciudad de La Laguna, se ha de realizar además un análisis competitivo, el cual permitirá saber en qué posición se encuentran todos

aquellos destinos que actúen de la misma forma frente a La Laguna. Es decir, todos aquellos destinos que supongan cualquier competencia para el mismo. A continuación, se detallan algunos de los competidores que podemos encontrar en la isla de Tenerife de La Laguna como destino:

- **Villa de la Orotava:** El centro del municipio de la Orotava, se compone de infraestructuras muy parecidas a las que se encuentran en el centro de La Laguna. Típicas casas señoriales canarias, iglesia mayor, jardines y parques públicos. Calles, ahora peatonales, llenas de pequeñas tiendas, algunas tradicionales. El tejido empresarial de la Orotava, está formado por PYMES, las cuales están muy acostumbradas al trato al turista debido al encanto del lugar y su proximidad al destino Puerto de la Cruz. También ofrece museos, centros de visitantes, y una señalética apropiada para el turista que visita a ciudad.
- **Icod de los Vinos:** El municipio de Icod de los Vinos también tiene atractivos de patrimonio histórico y una zona comercial extensa y conocida.
- **Santa Cruz de Tenerife:** La capital tinerfeña también representa un competidor de San Cristóbal de la Laguna ya que podría decirse que ambos lugares son los principales destinos de turismo de ciudad de Tenerife. Santa Cruz tiene una planta alojativa mucho mayor que la que presenta la Laguna, pero la composición del casco histórico de la Laguna, tanto arquitectónicamente como por su contenido histórico marcan la diferencia entre las dos ciudades.

#### **4.3 Análisis de establecimientos de la zona comercial abierta de La Laguna**

A partir de aquí, comienza un breve análisis de algunos de los establecimientos más innovadores de la ZCA de La Laguna para conocer, tanto las características que poseen, la innovación que han realizado de cara al sector turístico y algunas de las características del empresariado lagunero.

La ZCA la componen un total de 11 zonas o calles: Herradores, La Carrera, San Agustín, Núñez de la Peña, La Concepción, San Juan, Heraclio Sánchez, Avenida Trinidad, El Juego, 6 de Diciembre y Capitán Brotons.

Existen, en la ZCA, un total de 622 locales comerciales de los cuales, 548 son puntos de venta y 74 de ellos están vacíos

En cuanto a las características del empresariado, la mayoría de los propietarios de los locales comerciales proceden de la misma ciudad, de La Laguna; tienen una formación académica de nivel de bachillerato y utilizan el vehículo como principal medio de transporte para asistir al trabajo, aparcando sus coches en parking privados. (ALAPYME, 2012).

Actualmente, existe un número de trabajadores menor que en el año 2011. Hablamos de un total de 854 trabajadores, un 5 % menos que en dicho año. La mayoría tiene un nivel de estudios de bachiller o EGB, seguidos de formación profesional y al igual que los propietarios, utilizan el coche como medio de transporte. La mayoría de empleados aparca su vehículo en la calle, con algunas excepciones, en la calle 6 de Diciembre y el Juego, que lo hacen en parking privado. (ALAPYME, 2012).

Por otro lado, la mayoría de los locales se sitúan en la céntrica calle de Herradores con un total de 129 locales, seguido de la Avenida Trinidad, Heraclio Sánchez o La Carrera. (ALAPYME, 2012).

Conocida ya la ZCA y las principales características de los propietarios y los empleados de la zona, se procede al análisis de una muestra de establecimientos de la misma. En este estudio se conocerán datos de primera mano sobre innovación en pequeñas empresas, qué índice de colaboración tienen las mismas con el turismo y los turistas y si dicho desarrollo de innovación ha podido mejorar la capacidad productiva del negocio o no.

Para comenzar, se han elegido establecimientos del sector de la restauración ya que La Laguna es una ciudad de paso, la mayoría de turistas pasan menos de un día en ella y por lo tanto, el sector que puede estar más en contacto con los visitantes es el de la restauración. El sector del comercio, por el contrario, no está tan desarrollado de cara al turismo ya que el turista puede encontrar, por ejemplo, las mismas marcas de ropa en su lugar de origen, a excepción de algunos suvenires o artículos elaborados en nuestras islas.

Existen, aproximadamente, 90 establecimientos de restauración en toda la ZCA. De ellos se analizarán tres diferentes, situados en la misma zona: Calle La Carrera-Plaza de la Concepción- San Agustín, ya que es uno de los tramos de la ZCA más importantes en lo que a oferta cultural se refiere.

Para comenzar, algunas de las cuestiones que se analizarán sobre los establecimientos serán: qué ofrecen los establecimientos actualmente, qué elementos innovadores han introducido en la oferta de restauración de la ciudad, cuál o cuáles son sus principales diferencias respecto a otros negocios, qué nivel de formación tienen sus empleados y cuál es su enfoque hacia el turista visitante.

El primer establecimiento a analizar, se trata de un negocio de cafetería-restaurante llamado “Cacao Café”. Está situado en la calle La Carrera en un emblemático entorno,

frente al teatro Leal de La Laguna. Es un espacio tranquilo, acogedor e ideal para cualquier momento del día, que surge a raíz de la idea de la necesidad de un restaurante enfocado al turismo, con productos tanto extranjeros como nacionales, donde se puedan fusionar ambas culturas en una ciudad como La Laguna.

Este local gira en torno a una mesa principal, un “casual dining”, donde el cliente puede compartir mesa con terceros, esto es, un espacio similar a algunos europeos, donde esta técnica se encuentra en numerosos establecimientos. Además, es un espacio donde se fusionan heladería, cafetería y restaurante en un mismo lugar.

Su oferta se basa en una gran variedad de exquisiteces, partiendo de una amplia selección de helados, ensaladas, más de 30 tipos de gofres, pastelería de origen alemán e inglés así como una gran selección de panes o téis biológicos, entre otras muchas cosas. Además, ofrecen una variada lista de “brunchs” como, por ejemplo, el llamado anglosajón o el nórdico.

La principal diferencia en cuanto a otros negocios de la zona, es que la elaboración de todo lo que ofrecen en el local es absolutamente artesana, desde los helados hasta la sección de panadería y pastelería.

Además últimamente han mejorado la carta, introduciendo nuevos elementos enfocados a la clientela que se dispone a disfrutar de las actividades del Teatro Leal, que se encuentra a pocos metros, ofreciendo así, algo rápido y con gran renombre español como son los pinchos o las tapas.

Se trata pues, de uno de los locales de la ZCA de La Laguna que más enfocado se encuentra al sector turístico. Reciben numerosas visitas de turistas durante el día pero, sobre todo, por las mañanas en los desayunos o brunchs, los cuales son la oferta gastronómica más característica de este lugar enfocados a dicho sector.

Además, su localización es excelente ya que está situado en una zona estratégica de las principales calles de La Laguna, cerca de la Catedral y a sólo pocos metros del teatro, lo cual es el punto clave en cuanto a la situación de este negocio.

Cacao café, se encuentra en un entorno de mucha competitividad, aunque lejos de la zona con más aglomeración de oferta de restauración, que es la plaza de la Concepción. A pesar de ello, compite con un gran número de establecimientos que ofertan algo similar enfocado a cafetería-restaurante, pero marcando la diferencia con sus productos elaborados artesanalmente y su enfoque al sector turístico.

En cuanto al personal, el método de contratación es un método tradicional, teniendo dos meses de prueba primero, y posteriormente, un contrato. La mayoría posee formación de cursos de formación profesional y sólo algunos de ellos hablan idiomas. Su trato con la clientela tanto local como foránea es cordial, amable y ante todo, demuestran profesionalidad en el sector.

Por lo tanto se puede afirmar que, este local ha introducido elementos innovadores en cuanto a la restauración se refiere, tanto en productos como en las características que presenta el local en distribución y ambiente. Además, es un local “friendly” con adaptaciones específicas para discapacitados.

Por el contrario, presenta algunas decadencias en cuanto a innovación en el segmento de comunicación se refiere. Por ejemplo, no posee página web algo que hoy en día es fundamental, tanto para turistas como para locales, aunque podrían trabajar en ella en los próximos meses. En cuanto a redes sociales, posee página en Facebook o Twitter pero, en ambas, su participación es muy baja.

Además, otro punto débil en cuanto al tema a tratar es que no ofrece WiFi gratis para clientes, lo cual, es uno de los puntos más negativos que se perciben a través de los comentarios de los mismos.

A continuación describiremos el siguiente establecimiento, el cual se caracteriza por ser un claro ejemplo de innovación en cuanto a producto y servicio que se ofrecen en el mismo. Se trata de “La Perica”, un negocio situado en la plaza Junta Suprema, en la trasera de la plaza de la Concepción.

Recién remodelado, este local surge debido a que sus anteriores propietarios no tenían un buen concepto de la comida nacional ya que eran extranjeros, y por lo tanto, hubo una oportunidad de enfocarlo de la manera descrita a continuación.

Se trata de un nuevo concepto de restaurante puesto que, su tienda de venta directa al público, actualmente se fusiona con una sala en la parte trasera donde el cliente puede degustar los platos que allí mismo se elaboran.

Su lema o eslogan: “quesos, vinos y compañía” lo dice todo. Ofrece más de 50 tipos de queso de todo el mundo, entre ellos, los canarios y más de 250 referencias de vino de todo el mundo, con botellas que abarcan, desde los 8 hasta los casi 1000€.

El principal toque innovador de este negocio respecto a otros es, sin duda, la posibilidad de ofrecer al cliente la degustación de los mismos productos que, más tarde, podrá adquirir en la tienda. Además, ofrece productos 100% canarios y de primera calidad. Productos de un peso considerado dentro de nuestra gastronomía, tanto en las islas como en España, como son el vino y el queso. Es un tipo de establecimiento que da un toque original y complementa a la oferta gastronómica de la ciudad.

Otra de sus características, es la oferta temática que posee, por ejemplo, organizando eventos en colaboración con otras empresas de la isla como bodegas Monje, por ejemplo, así como la elaboración de diferentes tapas o degustaciones los fines de semana, proponiendo ofertas a los clientes.

Actualmente, se está renovando todo su menú para darle una seña de identidad más personal y elaborar platos que posean un sello más característico de nuestra gastronomía.

En lo que al sector turístico se refiere, aunque la idea surja principalmente para los locales, atrae a cada vez más turistas, sobre todo, rusos o franceses. Estamos ante un tipo de negocio que de cara al sector turístico, influye de gran manera, ya que ofrece productos específicos que cada vez tienen un mayor número de adeptos. Además, sus propietarios, que son las mismas personas que dirigen el local diariamente, han trabajado durante años en el sector turístico, por lo tanto, hablan idiomas, han trabajado anteriormente en la restauración y su involucración con el desarrollo turístico en el local está asegurada.

Su localización es muy céntrica y estratégica con la zona de restauración principal de la plaza de la Concepción, por lo tanto, al contrario que en el caso anterior, a este establecimiento le puede beneficiar esta posición, puesto que, tiene muy baja competencia con lo que se ofrece y muchos visitantes que se dirijan a esta zona pueden verse atraídos por este local.

Por otro lado, en cuanto a la rama de internet y redes sociales, poseen una página web muy visual, organizada y moderna, adaptada a las necesidades de los clientes. Actualmente están trabajando en ella para realizar mejoras y cambios sobre el menú. También poseen perfil en Facebook y twitter, donde su presencia es mucho más participativa y dinámica que en el caso anterior.

Por lo tanto, para concluir, podemos establecer que este negocio es totalmente innovador, tanto en productos como en el proceso en el que el cliente disfruta los servicios que en él se ofrecen, es decir, unos productos que, con los cuales, tienen muy poca o nula competencia en lo que a otros establecimientos se refiere ya que no hay ningún otro que sólo este especializado en dichos productos, y además, donde el cliente puede ser partícipe de la degustación de esos mismos productos y en el mismo lugar y poder adquirirlos.

Como punto débil, quizá, la extensión del local no es muy grande y por lo tanto, la promoción de cara al cliente debe ser mayor, ya que es un establecimiento que pasa desapercibido. En este hecho, un factor clave sería la inversión que debe ser mayor para poder lograr los objetivos en promoción.

A continuación, se detalla el tercer y último establecimiento a analizar.

Hace 5 meses, se inauguraba en la calle San Agustín un nuevo concepto de hamburguesería, llamada “La Bourmet Delicatessen Burger & Coffee Bar”. Se trata de un restaurante que surge a raíz del gusto de su dueño por las hamburguesas pero, cansado del “fast food”, decidió dar un toque atrevido y original y ,ante todo, más sano a dicho producto, creando así su eslogan: “good food”.

Se trata de un local pequeño, tranquilo, acogedor, bien organizado y decorado, donde se ofrecen principalmente hamburguesas, su producto estrella, pero dando un giro radical a la mítica “comida rápida y sin calidad”. Esto quiere decir que, este establecimiento está enfocado en la innovación de un nuevo producto a partir de uno ya existente, a un nuevo tipo de comida rápida, hamburguesas gourmet con ingredientes de primera calidad, elegidos meticulosamente por su dueño. Además, ofrecen una amplia variedad de las mismas, desde diferentes tamaños hasta elaboradas con ingredientes canarios o españoles.

Además, otro aspecto a considerar es que para acompañar a este producto, los empleados aconsejan al propio cliente a elegir un vino específico, dentro de la amplia variedad que ofrecen, que vaya acorde con el marinado y el sabor de la hamburguesa.

Por otro lado, además de lo ya descrito, también ofrecen una especialización en numerosas variedades de café, tapas o cervezas. Por lo tanto, éste es un lugar que fusiona tres ofertas gastronómicas diferentes en un mismo espacio.

Otro concepto que integra el sistema tradicional de hamburguesería con la innovación es que el cliente, también puede tener la opción de llevarse el pedido a donde quiera, con el servicio que han incluido para llevar.

Estamos ante un negocio que ha innovado en el producto, haciendo de algo tan simple como una hamburguesa, una delicatessen. Se encuentra en un entorno con poca competencia, puesto que, el número de hamburgueserías en La Laguna es reducido, y todas ellas son tradicionales.

Principalmente, está dirigido a clientes locales, actualmente, y debido a su recién inauguración, no es muy conocido entre los turistas. Aunque han introducido algunos elementos enfocados al turismo como, por ejemplo, en su menú ofrecen un espacio dedicado a hablar de La Laguna como patrimonio de la Humanidad y de la calle en la que se encuentran.

Su principal encargado y dueño, se ha formado a través de una carrera universitaria fuera de las islas, lo cual le ha dado unas buenas nociones de restauración y de gastronomía. Además, también se ha formado en idiomas y toda su plantilla se ha seleccionado a través de un método tradicional, donde lo primordial es, según el encargado, dar un buen servicio con la mejor cara al cliente.

La localización, no es uno de los puntos fuertes de este negocio. Está situado en la calle San Agustín que, a pesar de ser peatonal, no tiene la afluencia que presenta las otras dos calles principales de la ZCA. Además, se encuentra frente algunos problemas de geolocalización, que más tarde, analizaremos.

En cuanto a internet, por último, este establecimiento ofrece web propia con la característica de que es muy visual y con un diseño cuidado y sofisticado. También como en los casos anteriores, existen páginas en Facebook y en twitter, donde los clientes pueden interactuar dando su opinión acerca de su experiencia en el negocio.



## 5. CONCLUSIONES / IMPLICACIONES

Partiendo de lo anterior, a continuación, se detallarán las principales conclusiones e implicaciones, así como, los principales problemas que presentan los anteriores establecimientos estudiados de La Laguna, tanto de cara al sector turístico como a locales, en cuanto a términos de innovación se refiere. Por último, se presentarán algunas implicaciones que podrían realizarse para obtener mejoras productivas en los negocios.

Tras el análisis de los tres establecimientos de la ZCA de La Laguna, en términos de innovación se puede afirmar que son nuevos modelos de negocio, creados por empresarios jóvenes que innovan en diferentes ramas como son el producto o la forma de ofrecerlos al cliente. Al implantar su negocio en una ciudad de tales características como La Laguna, tienen la posibilidad de darse a conocer más rápido, al ser un espacio más reducido. Tampoco hace falta una gran inversión, al contrario que implantarse en grandes lugares. Además, los establecimientos mencionados innovan principalmente con el objetivo común de satisfacer las nuevas necesidades de los clientes y adaptarse rápidamente a las nuevas modas y a las nuevas tecnologías.

Los principales puntos débiles de estos establecimientos son, entre otros, la poca promoción que hacen los mismos hacia los visitantes ya que, por ejemplo, las promociones son casi inexistentes para ellos. Un visitante puede que no entre a un negocio si, previamente, no se le ha ofrecido algo nuevo para él. Por ejemplo, podemos hablar de promociones a través de las redes sociales o directamente en la misma ciudad, que sean diferentes, innovadoras y que atraigan a clientes para darse a conocer más rápido.

Además, los 3 establecimientos coinciden en que no poseen página web en otros idiomas, ni menús, a excepción del primer establecimiento, que sí ofrece menú en otro idioma. Estos elementos son claves en el desarrollo del sector turístico, aunque todos coinciden en la importancia de éste y en el futuro desarrollo de líneas de actuación a corto plazo para su fomento, como la posibilidad de optar a un menú de idiomas en la página web.

Otro punto débil es la existencia de una fuerte desconexión, entre lo que realmente el empresario quiere ofrecer y lo que el cliente busca. Este hecho se hace presente en las visitas del cliente a los establecimientos, puesto que, para poder atraerlos al negocio, se ha de ofrecerle directamente, algo nuevo e innovador. Para ello, por ejemplo, se pueden utilizar las nuevas aplicaciones para Smartphone, donde el cliente pueda decidir a través de una oferta donde prefiere acercarse, pudiendo el establecimiento, crear una conexión antes de que el cliente visite dicho lugar o elija otro establecimiento.

Aparte de estos factores que afectan de forma directa la capacidad de innovación de estos establecimientos, existen factores indirectos que impiden dicho desarrollo en estos pequeños negocios. Hablamos de la telecomunicación, es decir, La Laguna parte de una base que se sitúa en que no es una ciudad que está dentro del negocio del turismo, a pesar de las características que ésta posee u ofrece. Este hecho aumenta con dicho problema: las telecomunicaciones. Por ejemplo, nos encontramos con una ciudad donde en la mayoría de lugares todavía no hay instalada fibra óptica y esto, por lo tanto, dificulta la promoción de los negocios en la red, por ejemplo. Además, se puede afirmar que existe una mala geolocalización. Esto quiere decir que, por ejemplo, al utilizar una herramienta tal como *google maps*, nos encontramos con las calles sin peatonalizar, como se encontraban hace años y muchas controversias con los números y nombres de éstas. Esto provoca una fuerte confusión entre el turista que visita la ciudad y las ideas que tiene planteadas, con lo que realmente se encuentra ya que, si viaja en coche le resulta complicado el acceso a las calles.

Por lo tanto, los problemas con las telecomunicaciones, con la relación empresario-cliente (turista) y con la geolocalización, dificultan numerosos ámbitos que tienen que ver con el proceso de innovación. Como se ha planteado anteriormente, muchos de los procesos tienen que ver con estas tecnologías y además, muchos empresarios coinciden en que las horas invertidas en promoción o en el desarrollo de nuevas tecnologías, son demasiadas y a su vez, éstos reciben un bajo retorno por parte de los clientes.

Por último para concluir el trabajo, y alcanzado nuestro objetivo, saber si las empresas estudiadas han introducido elementos innovadores en la oferta de la ciudad o no, se proponen varias líneas de actuación, que podrían mejorar la situación presente o futura de estas pequeñas y medianas empresas.

Según un estudio realizado por Alapyme, el mayor número de empresarios de la ZCA coinciden en que innovarían sólo si fuera con ayuda de alguna subvención, hecho que hoy en día, cada vez es más complicado. Además, la mayoría de las empresas están presentes en las redes sociales, aunque no son muy participativas en ellas.

Como posibles soluciones, en primer lugar, la necesidad de inversión pública, puesto que, la privada es superior a ésta 3 veces más en la ciudad.

Por otro lado, más seriedad por parte de los empresarios con lo que se ofrece a través de las telecomunicaciones, ya que, muchas veces no coincide con la realidad.

Otro posible punto a favor sería la creación de nuevas APP. Actualmente, muchas de las ya creadas, e incluso recientemente, están vacías de contenido.

Por último, seguir implantando nuevos modelos de negocio como los estudiados ya que las nuevas empresas, hoy en día, no necesitan espacios grandes o caros donde implantarse, mientras ofrezcan algo innovador y diferente, pueden hacerlo en lugares como La Laguna.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

Medina Hernández, Urbano (2010): Gestión Financiera de actividades turísticas. Ediciones pirámide. Madrid.

Parra López, E. y Calero García, FJ (2006): Gestión y dirección de empresas turísticas. Ediciones Mc-Grawhill Iberoamericana. Madrid.

Innovación y competitividad: Implicaciones para la gestión de la innovación: Camilo José Vázquez Ordás, Nuria López Mielgo, José Manuel Montes Peón, Juan Prieto Rodríguez. Revista Madrid, N° 24, 2004.

Los factores determinantes de la innovación: Un análisis econométrico sobre las regiones españolas: Josef Johannes Heijs, Mónica Martínez, Thomas Baumert, Mikel Buesa Blanco. Economía industrial, ISSN 0422-2784, N° 347,2002.

Innovación: Clave para el éxito de la gestión empresarial en la micro, pequeña y mediana empresa. Alba Guerrero Spínola de López. Revista Nacional de administración, ISSN-e 1659-4908, Vol. 1, N° 2, 2011.

Las empresas españolas ante la innovación. María Luisa Cantonnet Jordi, Juan Carlos Aldasoro. Revista de dirección y administración de empresas, ISSN 1135-2051, N° 18, 2011, págs. 25-42.

Las tendencias de la innovación empresarial en los próximos años. José Miguel Torrecilla. Economía industrial, ISSN 0422-2784, N° 331, 2000.

Comercio y turismo en el centro de Cáceres: Aplicaciones estratégicas de un SIG. Antonio José Campesino Fernández.

La innovación en las empresas turísticas y las necesidades de formación. Amparo Sancho Pérez.

Estudio Estratégico. ALAPYME, Ayuntamiento de La Laguna. 2010.

Sector turístico e innovación: un análisis a través de las patentes. Amparo Sancho Pérez. 1991.

Evolución de la innovación en el emprendimiento español: Informe GEM. Alicia Coduras, 2010.

Encuesta sobre innovación de empresas: INE, 2012.

Retrato de las PYME 2013. Subdirección general de apoyo a las Pyme, 2013.