

# ¿Existe un modelo turístico canario?



**vol.**

**2**

**Horizonte del  
Turismo en Canarias**

# ¿Existe un modelo turístico canario?

¿Existe un modelo  
turístico canario?

**Primera Edición.** Noviembre, 2016

**Coordinación:** Moisés Simancas Cruz y Eduardo Parra López

**Edita:** PROMOTUR TURISMO CANARIAS, S.A.

**Diseño y maquetación:** PROYECTRAN

**Ilustración de la cubierta:** Francisco León Jun

**Colabora:** Vicerrectorado de Relaciones con la Sociedad de la  
Universidad de La Laguna / Cátedra de Turismo  
CajaCanarias-Ashotel-ULL

**Colección:** Horizonte del Turismo en Canarias / ULL Opina

**ISBN:** 978-84-617-6282-8

**Depósito Legal:** TF 779-2016

# Índice

<b>Prólogo</b>	<b>4</b>
<i>Antonio Martínón Cejas</i> <i>María Teresa Lorenzo Rodríguez</i>	
<b>Capítulo 1</b>	<b>8</b>
Impactos económicos del Turismo <i>Raúl Hernández Martín</i>	
<b>Capítulo 2</b>	<b>32</b>
El marco normativo de definición del modelo turístico canario <i>Francisco José Villar Rojas</i>	
<b>Capítulo 3</b>	<b>52</b>
Modelos de negocio y destino <i>Desiderio Gutiérrez Taño</i>	
<b>Capítulo 4</b>	<b>66</b>
Economía digital en turismo y competitividad turística <i>Eduardo Parra López</i>	
<b>Capítulo 5</b>	<b>86</b>
La política canaria de renovación de las áreas turísticas del litoral <i>Moisés Simancas Cruz</i>	
<b>Capítulo 6</b>	<b>123</b>
La compleja realidad del empleo turístico canario <i>J. Rosa Marrero Rodríguez</i> <i>Pablo Rodríguez González</i>	
<b>Capítulo 7</b>	<b>144</b>
Sostenibilidad del modelo turístico en Canarias <i>Noemí Padrón Fumero</i>	
<b>Capítulo 8</b>	<b>155</b>
Planteamientos a medio plazo al turismo de Canarias <i>Agustín Santana Talavera</i>	

## PRÓLOGO

**E**n esta publicación se recogen los materiales derivados de un proceso de reflexión académica sobre el sector turístico en Canarias que se ha desarrollado en la Universidad de La Laguna.

Es bien conocido que el sector turístico es la auténtica locomotora de la economía de nuestro Archipiélago, y que Canarias es la primera región de Europa en número de pernoctaciones y es reconocida como un destino líder en el mundo. Sin duda, son datos que reflejan un indudable éxito económico, pero es necesario que se aborden importantes retos para mantener y consolidar este liderazgo, tales como la sostenibilidad, la gobernanza del destino, la calidad de los productos y servicios ofertados, la innovación, el cambio tecnológico...

Estas reflexiones se enmarcan en las actividades que hemos denominado ULL-Opina. En los ULL-Opina un grupo de docentes e investigadores de nuestra Universidad analizan en profundidad un tema de interés público para nuestra región, realiza un diagnóstico y plantea propuestas y soluciones con criterios cualificados. Con ello, desde la Universidad de La Laguna aportamos claves para la toma de decisiones en torno a cuestiones relevantes y de interés general para Canarias, en ese empeño que mantenemos de intensificar nuestra relación con la sociedad.

Esperamos que con este proceso de ULL-Opina, que ahora concluye con la presentación de estos materiales, hayamos contribuido a la mejora de nuestra capacidad para afrontar los retos planteados en el sector turístico de nuestras islas.

Este es un nuevo ejemplo del compromiso total de la Universidad de La Laguna con la sociedad canaria.

**Antonio Martín Cejas**  
Rector de la Universidad de La Laguna

**i** Existe un modelo turístico canario?. Es ésta, quizá, una de las preguntas más acuciantes, pero también más estimulantes, de cuantas cabe plantearse en el panorama actual de la actividad turística en Canarias. Y es ésta la pregunta que nos convoca a todos, profesionales del sector y ciudadanos de las Islas, alrededor de este libro. Evidentemente, no se trata de una pregunta cualquiera: interrogarse acerca de la existencia de un modelo turístico en Canarias supone construir una reflexión acerca de una buena parte de lo que somos actualmente y de las oportunidades que nos depara el futuro, pues es de sobra conocida la importancia que el sector posee para el archipiélago. Este volumen es el resultado de las jornadas que en abril de 2016, auspiciadas por la Universidad de La Laguna, reunieron a reconocidos expertos universitarios alrededor de esa misma pregunta, para que presentaran el resultado de sus investigaciones en materia turística, ofrecieran sus reflexiones sobre los problemas y las expectativas del turismo en Canarias y enunciaran sus principales conclusiones. Tuve la oportunidad de participar y de enriquecerme en aquellos diálogos que, por suerte, hoy podemos recoger en estas páginas y poner a disposición de todos los ciudadanos.

En aquel momento, a la pregunta que presidía dicho encuentro quise añadir un nuevo interrogante: «¿Es posible un nuevo modelo turístico para Canarias?» La respuesta, nuevamente, no es sencilla. Un nuevo modelo para el turismo en Canarias implica, antes que cualquier otra cosa que su «novedad» no interrumpa, ni ponga en cuestión, ni mucho menos en riesgo la, en términos generales, exitosa realidad de hoy. Somos, y esto no puede ignorarse en ningún acercamiento teórico o práctico al fenómeno turístico en las Islas, el primer destino europeo de sol y playa en número de pernoctaciones, somos la Comunidad Autónoma en la que más empleo genera el turismo y la cuarta en competitividad turística según el informe Monitur que elabora Exceltur. Y somos, según ese mismo informe, la primera Comunidad Autónoma en resultados económicos y sociales provenientes del turismo.

Es legítimo deducir que se trata de una realidad exitosa y posiblemente envidiada por otros muchos territorios europeos, pero a la vez estamos obligados a pensar que esa situación de privilegio nos brinda una oportunidad de oro para reflexionar sobre las posibles mejoras de nuestro sistema, e incluso a implementar esas mejoras con determinación pero con sosiego. La inacción, como me gusta decir, no es una opción válida en este mundo tan cambiante.

Así pues, volvamos a mi pregunta. ¿Es posible otro modelo turístico para Canarias? ¿Es posible un modelo más adecuado a las exigencias y motivaciones del turista del siglo XXI? ¿Es posible un modelo que ponga en valor, frente a otros destinos competidores, nuestra identidad y nuestras fortalezas más destacadas como señas de diferenciación? Ése parece que es nuestro mayor reto en la actualidad: la creación de un modelo que contribuya a la potenciación de otros sectores económicos y que coadyuve decisivamente en la integración productiva de la economía canaria. Es decir, se trata de construir entre todos un modelo en el que la riqueza generada por nuestro sector se distribuya mejor hacia el resto de los sectores productivos y que, por lo tanto, facilite la capilarización de esa riqueza hacia la sociedad. Y

debemos aspirar a lograr este objetivo a través de la mejora de la experiencia de nuestros visitantes y su interacción positiva con todo el territorio y no sólo con el establecimiento en el que se aloja.

Estoy convencida de que ese modelo no es sólo necesario, tal y como aquellas jornadas y este libro ponen de manifiesto, sino que además es un objetivo viable. Perfectamente posible.

Debemos aspirar a un modelo caracterizado por la sostenibilidad, que potencie su capacidad tractora en el ámbito del empleo y la economía sin poner en riesgo —muy al contrario, potenciándolos— nuestros excepcionales recursos naturales y paisajísticos. Son estos recursos, no nos equivoquemos, junto a nuestro clima —probablemente el mejor clima del mundo—, los pilares sobre los que se sustenta el atractivo turístico que fuera de toda duda generamos en Europa. Ningún modelo turístico gozará de futuro en las Islas si no es capaz de preservar esos recursos —y los valores éticos y morales que los acompañan— mientras construye el deseable crecimiento del sector.

Sin embargo, la magnitud del reto no se queda sólo ahí: abarca otros ámbitos también centrales en cualquier modelo que se precie. Habrá que continuar apostando por la calidad y, por lo tanto, haciendo énfasis especial en la constante actualización y renovación de la oferta. No hace falta enunciar lo obvio: un modelo de calidad resulta absolutamente incompatible con espacios turísticos deteriorados, infraestructuras obsoletas, establecimientos no adecuados a la demanda o comercios y restaurantes desfasados.

Así mismo habrá que insistir en un nuevo modelo capaz de diversificarse, tanto en lo que tiene que ver con los clientes como con los mercados. En lo que respecta a las personas que nos visitan, a través de un trato diferenciado y personalizado, capaz de ofrecer respuesta a aquellos turistas potenciales que buscan experiencias específicas. Son muchos los segmentos nicho en los que las Islas, gracias a sus propias condiciones naturales y a sus infraestructuras, pueden ser un referente mundial. Somos un gran destino de sol y playa. El reto es seguir siéndolo y, al mismo tiempo, crecer en segmentos de gran potencial que además están vinculados a un mayor gasto en destino, con el objetivo de hacer más sostenible el turismo canario. Y en lo que respecta a los mercados, se trata de no perder nuestra cuota en Reino Unido, Alemania y España y otros mercados tradicionales en las islas, y al mismo tiempo avanzar en nuevos países en los que nuestra cuota está aún lejos de su techo.

Más aún: deberemos hablar de un modelo turístico inteligente del modo en que lo entiende la perspectiva del nuevo marketing, que nos obliga a poner el acento en el conocimiento del cliente. Así pues, en una adecuación constante y enriquecedora de la oferta canaria a las motivaciones de esos segmentos diferenciados de turistas, en el impulso a la conectividad como herramienta imprescindible para acercar nuestra oferta a nuevos mercados emergentes que disminuyan la dependencia que hoy tenemos de los más tradicionales y, en definitiva, en el

compromiso con la innovación y la comunicación personalizada y diferenciada mediante el uso intensivo de las tecnologías digitales.

Como hemos remarcado ya en varias ocasiones, la naturaleza del cambio que tenemos que afrontar es muy compleja, lo que pone de manifiesto la necesidad de contar con un instrumento de planificación global. Queremos que esa herramienta sea el Plan Estratégico del Turismo, a cuya redacción mi Departamento se ha comprometido y para el que creemos imprescindible contar con la aportación de las universidades canarias. Deseamos un Plan que detalle los grandes retos que señalaba anteriormente y que establezca las líneas estratégicas que definan el nuevo modelo turístico que queremos para las Islas. Un plan que se pueda implementar, que sea útil. No queremos un documento decorativo, sino una herramienta apta para la praxis. Queremos un Plan para construir un modelo que garantice la sostenibilidad de nuestro principal sector económico y que potencie su capacidad dinamizadora.

Evidentemente, ya lo dijimos, no es una tarea fácil. Pero parece llena de estímulos. Tenemos un largo camino que recorrer hasta la definición de ese modelo y su implantación efectiva. Lo debemos recorrer juntos, con el trabajo de todos los agentes implicados, tanto privados como públicos. Se trata de un camino en el que las universidades canarias, no me importa insistir en ello una vez más, tienen muchísimo que decir y aportar. El conocimiento, la investigación, la capacidad de análisis y la relación con otras instituciones son recursos a los que no vamos a renunciar de ninguna manera. Hay, probablemente, otras formas de llegar y de construir el turismo, pero es esta que hemos descrito la que me parece óptima: aquella que aúna y pone en convergencia los esfuerzos del sector, de la universidad y de lo público en un camino que actualiza y abre nuevas oportunidades. Se trata de un camino necesario. Construyámoslo juntos.

**Excma. Sra. Dña. María Teresa Lorenzo Rodríguez**

Consejera de Turismo, Cultura y Deportes del Gobierno de Canarias

# Capítulo 1

## Impactos económicos del Turismo

**Raúl Hernández Martín**

Cátedra de Turismo CajaCanarias-Ashotel-ULL

Profesor titular de Economía Aplicada  
y Métodos Cuantitativos  
Universidad de La Laguna

# Palabras clave

Modelo turístico

Impactos económicos

Cadenas de valor

Islas Canarias

## 1. Introducción

**E**s para mí un privilegio y un orgullo haber sido seleccionado por mi universidad para escribir estas reflexiones sobre los impactos del turismo, en el contexto de una reflexión más amplia y evocadora acerca de la existencia, o no, de un modelo turístico canario. El trabajo universitario a nivel docente e investigador es apasionante, pero si además nos permite poner nuestro granito de arena para cambiar la realidad, la satisfacción es si cabe más intensa.

Un modelo turístico puede ser entendido al menos de dos formas diferentes. Un modelo puede ser entendido como se hace desde diversas Ciencias, como la Economía o la Física, es decir, como una representación simplificada de la realidad que captura sus elementos más relevantes y las relaciones entre los mismos. A esta primera acepción se dedicará la siguiente sección del capítulo. Por otro lado, un modelo turístico puede ser entendido como algo deseado, una hoja de ruta hacia dónde se quiere ir; sería algo así como una proyección hacia el futuro que trata de mejorar el presente. Esta segunda acepción del término será abordada posteriormente, antes de terminar con unas breves conclusiones. En cualquier caso, a lo largo del trabajo nos centraremos en el análisis del modelo turístico dominante en el Archipiélago, el que caracteriza la zona sur de las islas de Tenerife, Gran Canaria y la mayor parte de las islas de Lanzarote y Fuerteventura. El análisis del modelo turístico de las islas menores occidentales o de destinos urbanos u otros tan relevantes como Puerto de la Cruz (véase Álvarez Alonso, 2004) quedarán para otra ocasión.

## 2. Los elementos definitorios del modelo turístico canario

**P**artiendo de un concepto de modelo entendido como una representación simplificada de la realidad que captura sus aspectos más relevantes y sus relaciones, todo destino turístico tiene un modelo. A veces los agentes internos y/o el interés general son los protagonistas en dicho modelo, en una estrategia predefinida; y otras veces el modelo es simplemente el resultado de un proceso histórico condicionado por intereses convergentes o divergentes de una multitud de agentes internos y externos. Entendiendo el modelo turístico en esta última acepción del término, expondremos a continuación los siete aspectos que mejor identifican a nuestro actual modelo turístico.

### 2.1. MODELO DE ÉXITO Y/O LIDERAZGO

Una mirada a realidad turística canaria desde el exterior permite comprobar que Canarias es un área líder en el turismo internacional. En la actualidad Unión Europea cuenta con 28 estados miembros y 272 regiones (NUTS 2, que corresponden en España con las Comunidades Autónomas)<sup>1</sup>. Entre estas regiones, Canarias ocupa la primera posición en varios de los principales indicadores turísticos. Así, por ejemplo, en el *gráfico 1* puede comprobarse que, en el último año con estadísticas disponibles para todas las regiones, el *ranking* de pernoctaciones en establecimientos turísticos de no residentes sitúa a Canarias en la primera posición, por encima de las regiones de París, Cataluña, Venecia, Baleares, Londres o Croacia Adriática. La relevancia de Canarias se pone de manifiesto si tenemos en cuenta, a su vez, que los países europeos conforman la principal zona receptora de turismo internacional, concentrando en 2015 la mitad de los desplazamientos turísticos del mundo.

Esta posición relevante de Canarias no se relaciona solamente con los indicadores estadísticos. Canarias juega también un papel muy relevante en las estrategias de los grupos empresariales turísticos globales, como TUI y Thomas Cook, particularmente aquellos más vinculados al segmento de vacacional y el denominado turismo de *sol y playa*.

<sup>1</sup> Las regiones NUTS son unidades administrativas territoriales de la UE. Las NUTS 2 tienen aproximadamente entre 800 mil y 3 millones de habitantes.

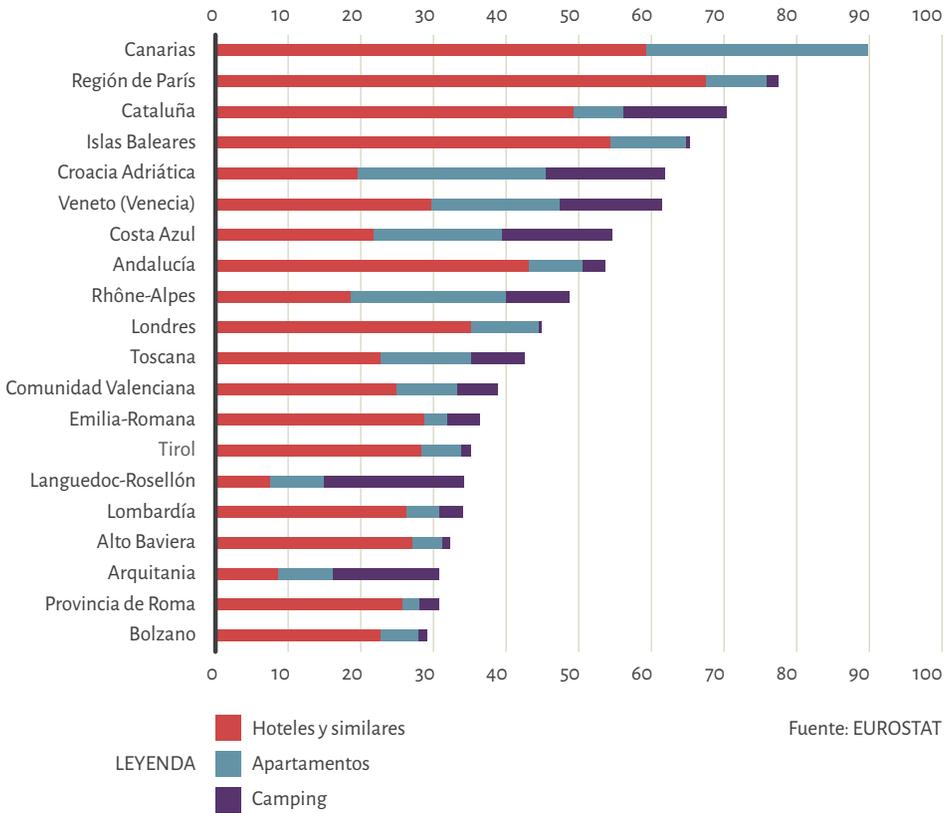


GRÁFICO 1. Pernoctaciones de no residentes en las principales regiones turísticas europeas 2013 (millones)

## 2.2. MODELO BASADO EN RECURSOS AMBIENTALES, ESCALAS Y VOLUMEN

Este modelo de liderazgo se enfrenta a numerosas debilidades que deben tenerse muy presentes y que se comentarán a continuación. Por un lado, se trata de un modelo que está muy basado en recursos y escasamente apoyado en inteligencia y conocimiento. Como se ha señalado reiteradamente y han suscrito más recientemente Acemoglu y Robinson (2012), los países cuyo desarrollo está basado en recursos tienen una capacidad de desarrollo muy limitada. En el caso de Canarias, el modelo turístico ha estado impulsado por unas condiciones climáticas prácticamente únicas a nivel mundial (Hernández Martín et al., 2012) y por su riqueza natural y paisajística.

Las sociedades que progresan son aquellas que utilizan de forma eficiente los recursos, incluso recursos de los que carecen, mientras que la abundancia de recursos muchas veces genera una dependencia de los mismos y un uso poco eficiente. Para ello es importante dotarse de un entorno institucional adecuado, que genere los incentivos necesarios para incorporar el conocimiento en la generación de valor añadido. Es esta la experiencia que se repite sistemáticamente en las sociedades prósperas

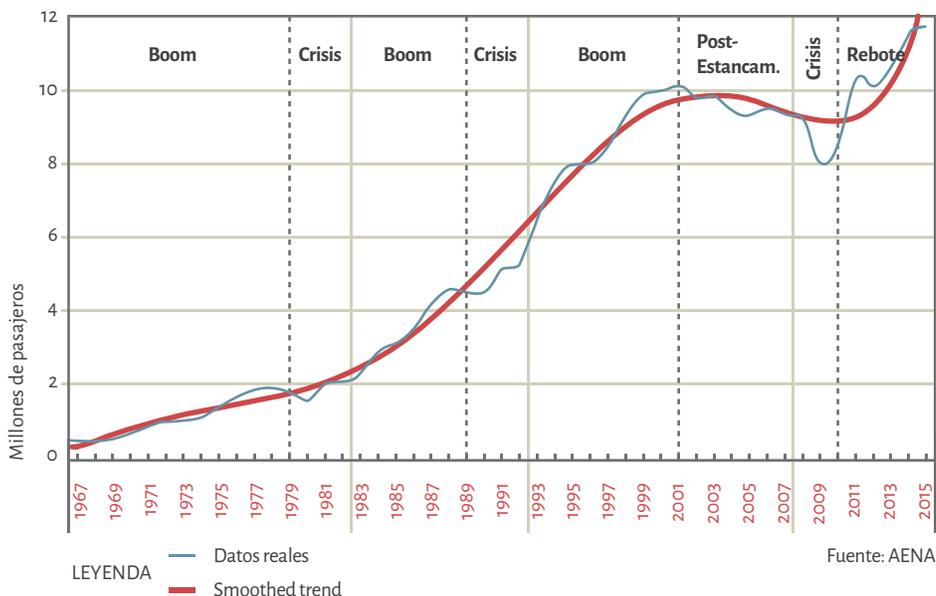
Si bien el clima podría considerarse un recurso no agotable, lo cierto es que para los próximos años habrá que afrontar los desafíos que plantea el cambio climático, tanto en términos de efectos sobre los flujos turísticos por cambios en el clima en los países de origen y destino, como por el impacto que puedan tener las políticas de mitigación sobre el coste del transporte.

A nivel medioambiental, el modelo turístico ha tenido una tendencia a explotar de forma creciente los recursos medioambientales escasos del archipiélago, como lo son el propio territorio o el paisaje natural, lo cual genera una contradicción, al ser precisamente estos recursos los que pretenden servir de atracción a los visitantes.

El crecimiento turístico de Canarias se ha basado históricamente en las amplias escalas de producción y el volumen. De hecho, la mera paralización en las cifras de llegadas de turistas ha conducido históricamente a situaciones de crisis económica. Esto es así porque el impulsor del crecimiento económico en el Archipiélago en las últimas décadas, particularmente en los momentos de mayor expansión, ha sido la revalorización inmobiliaria vinculada al desarrollo turístico, fenómeno que se ve muy limitado cuando se paraliza el crecimiento de la oferta de alojamiento. Pero esta dinámica expansiva no puede mantenerse indefinidamente, máxime cuando los límites de absorción de turistas sin un deterioro de las condiciones sociales y medioambientales a largo plazo se van haciendo más visibles.

Este modelo basado en escalas se relaciona con la dependencia estrecha del desarrollo turístico de la revalorización de activos inmobiliarios en la creación de nuevas áreas turísticas. Canarias ha necesitado atraer cada vez más turistas para conseguir un crecimiento económico, siendo los márgenes comerciales en el turismo relativamente estrechos dada la posición subordinada del archipiélago en la cadena de valor turística global, como se verá posteriormente. El crecimiento turístico de Canarias (*gráfico 2*) puede resumirse en cuatro ciclos que si inician con un crecimiento explosivo y terminan en una crisis, salvo el último ciclo, en el que se invierte el orden de estos elementos, como consecuencia de la crisis económica internacional y los efectos de la Primavera Árabe, que provocan una intensa caída seguida de un rebote muy fuerte en las llegadas de turistas.

Este modelo basado en altas escalas de producción supone unos costes crecientes, particularmente en el ámbito medioambiental. Factores como el incremento del *todo incluido*, la dependencia de la comercialización externa o el bajo gasto realizado en destino son eviden-

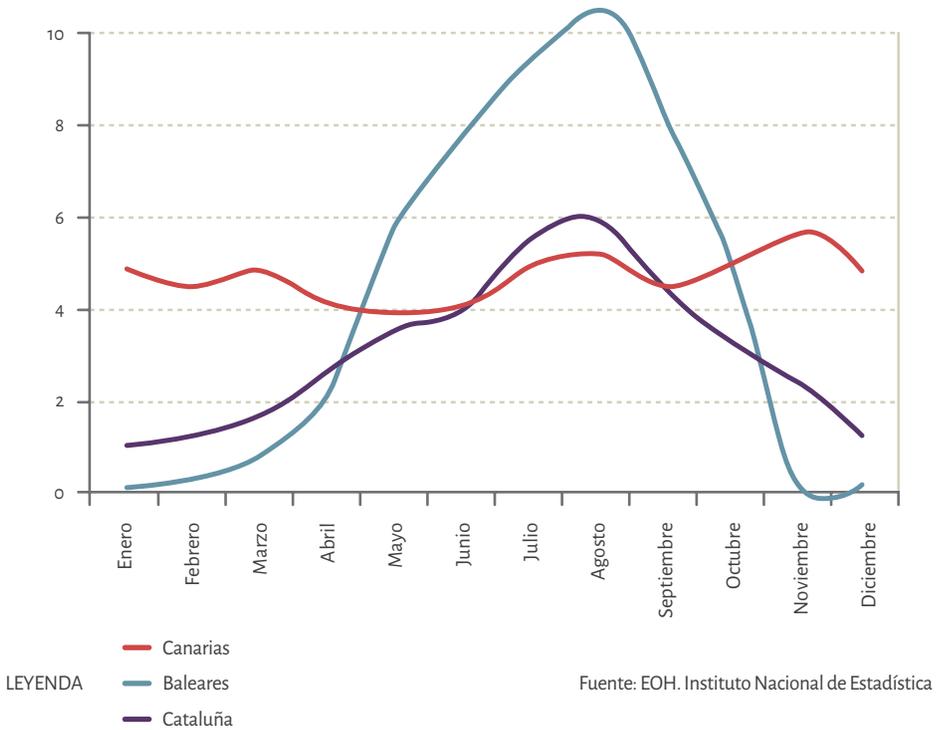


**GRÁFICO 2.** Llegadas de pasajeros procedentes del extranjero a Canarias

cias de esta situación de debilidad, que solamente se ve compensada por la ampliación de la escala de producción, es decir, con el objetivo de batir nuevos récords de llegadas. Por otro lado, estas altas escalas de producción se relacionan con un modelo estandarizado con escaso uso de conocimiento.

### 2.3. MODELO NO ESTACIONAL

La ausencia de un comportamiento estacional poco acusado es, probablemente, el factor más característico del modelo turístico de Canarias. Un repaso a las llegadas de turistas extranjeros entre las principales Comunidades Autónomas turísticas permite comprobar que el comportamiento de Canarias es totalmente diferente al del resto. En el *gráfico 3* se comparan las pernoctaciones de extranjeros en hoteles entre las tres principales Comunidades Autónomas de sol y playa en España, pudiendo observarse la relativa estabilidad del comportamiento del indicador en Canarias frente a las variaciones extremas en Cataluña y, sobre todo Baleares, donde las llegadas en los meses de verano son muy elevadas en comparación al invierno.



**GRÁFICO 3.** Pernoctaciones mensuales de extranjeros en hoteles en 2015. Millones

El origen de la ausencia de estacionalidad acusada en Canarias es obviamente el clima. Las características del clima en Canarias son prácticamente únicas en el sector turístico internacional. En el caso del entorno europeo, las diferencias climáticas con los principales países emisores son muy importantes, pero también lo son con respecto a los principales competidores de turismo masivo en las zonas costeras del Mediterráneo. Según un informe sobre clima y turismo en Canarias (Hernández Martín et al., 2012), la temperatura media a mediodía durante la temporada de invierno se sitúa en 22°C, mientras que la temperatura media a mediodía en Berlín y Londres para el mismo periodo es de 6,0°C y 8,5°C, respectivamente. Con respecto a los competidores de Canarias en el entorno europeo, la única zona en la que existen temperaturas similares a las de Canarias durante los meses de invierno son Agadir y, principalmente, los destinos del Mar Rojo, en Egipto. Sin embargo en esta última zona la temperatura media a mediodía durante los 6 meses de temporada turística de verano se sitúa en 35,5°C, frente a los 26,2°C de media a mediodía para Canarias. Una comparativa internacional de la estacionalidad del turismo en destinos costeros permite comprobar que es

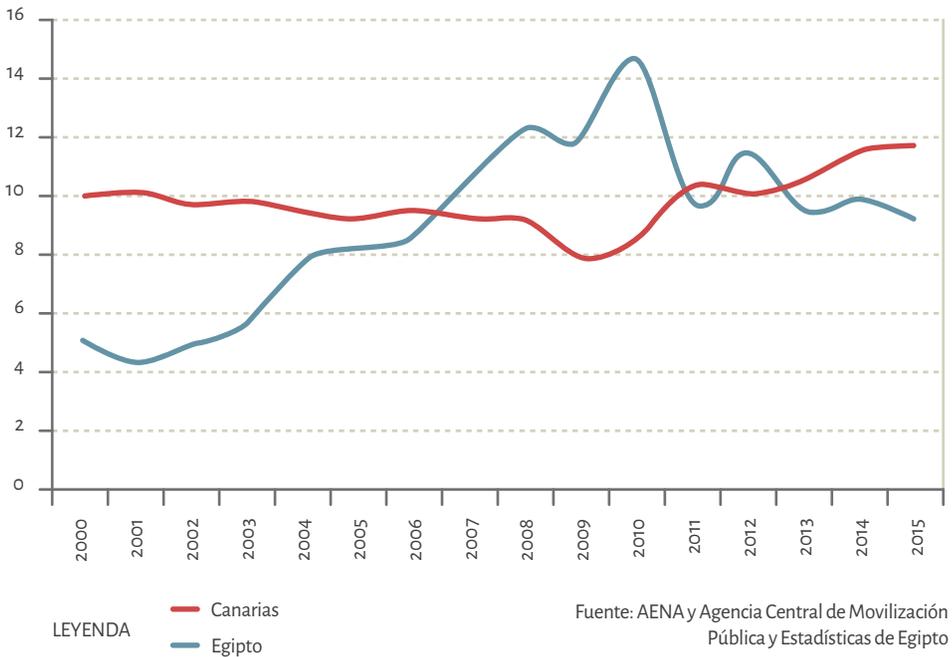
solamente en algunas zonas del Caribe donde pueden apreciarse niveles de estacionalidad que compitan con los de Canarias, mientras que las cifras de concentración turística en el Mediterráneo son elevadísimas, tanto en la Península como, aún más, en los destinos costeros Grecia o Turquía.

La estacionalidad ha tenido tradicionalmente consecuencias negativas para la mayor parte de los destinos turísticos y, en mucha menor medida en Canarias. Una de las principales se asocia con los efectos para la rentabilidad empresarial de la realización de fuertes inversiones que van a ser utilizadas durante un corto periodo del año. Este efecto también se da en las infraestructuras públicas de transporte, electricidad o agua. Además, la llegada concentrada de visitantes en torno a determinadas fechas puede tener también consecuencias medioambientales negativas, debido al aumento en la generación de residuos o a la presencia humana masiva en determinados espacios naturales. La estacionalidad suele tener también efectos negativos sobre la cualificación de la mano de obra. En la medida en que el empleo que genera el sector turístico sea estacional, la mano de obra tiene que buscar otras ocupaciones el resto del año, lo que dificulta su profesionalización.

La relativa estabilidad de las llegadas de turistas extranjeros a Canarias durante el año esconde, en parte, la realidad de que la temporada alta corresponde con el invierno, puesto que es en este periodo en el que se perciben mayores precios. Así, durante los meses de invierno de 2015-2016 el RevPAR hotelero en Canarias se situaba entre 70 y 80€ cuando en las principales Comunidades Autónomas turísticas la mayor parte de la planta estaba cerrada y este indicador estaba en torno a los 30€.

### 2.4. MODELO BASADO EN LA SEGURIDAD

La seguridad constituye uno de los aspectos más importantes para el desarrollo del turismo (Ritchie, 2009). La importancia de la seguridad se relaciona con aspectos sanitarios, alimenticios, seguridad jurídica, frente a atracos, atentados, catástrofes naturales, etc. Canarias es un destino seguro para los turistas europeos. De hecho, el crecimiento turístico de Canarias a partir de la Primavera Árabe ha sido muy intenso. Túnez y particularmente Egipto son dos competidores de Canarias, especialmente los destinos egipcios del Mar Rojo como *Sharm el Sheij* o *Hurgada*. La situación de algunos de los principales competidores de Canarias ha estado muy marcada por la inseguridad, como es el caso de Egipto, que ha perdido 5 millones de turistas entre 2010 y 2015. En ese periodo el país ha perdido la mitad de sus ingresos internacionales por turismo. Esta caída en la demanda turística parece que se verá incluso acentuada en 2016, tras el atentado contra el avión con turistas rusos que acababa de despegar del aeropuerto de *Sharm el Sheij* en octubre de 2015.



**GRÁFICO 4.** Llegada de turistas extranjeros a Egipto y Canarias. Millones

## 2.5. MODELO MADURO EN UN ENTORNO CAMBIANTE

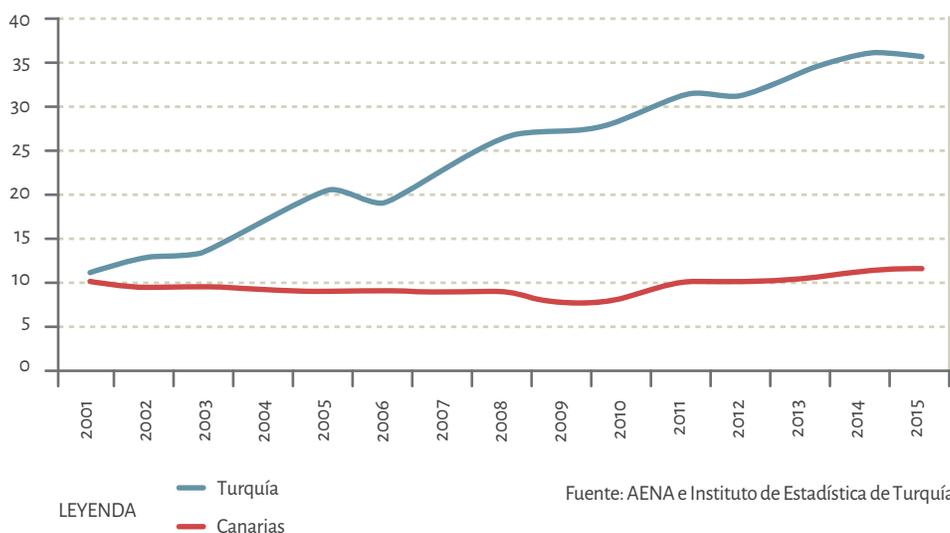
Canarias es un destino maduro o, si se quiere, consolidado. A partir del año 2000, aproximadamente, comienzan a sentirse más claramente los efectos de la madurez asociados a los cambios: en el comportamiento e intereses de los turistas; en los productos turísticos y la forma de comercializarlos; y en el desarrollo de nuevos destinos competidores.

Las posibilidades de rejuvenecimiento de los destinos maduros han estado sujetas a un intenso debate académico. La posición de Knowles and Kurtis (1999) denota pesimismo acerca de las perspectivas de los destinos maduros del Mediterráneo debido a su sobre-desarrollo y degradación medioambiental. Sin embargo, Aguiló et al. (2005) y Claver-Cortés et al. (2007) sugieren que el turismo de sol y playa es viable a largo plazo si se implementan las políticas de adaptación adecuadas. Esta idea es apoyada por la tesis de la reestructuración de Agarwal (2002), y es la posición que mantenemos también nosotros. Dicha reestructuración debe tomar como una de sus referencias las estrategias seguidas por la industria en los

países más avanzados para competir con la producción masiva de bajo coste en los nuevos países industrializados (ver Ioannides y Debbage, 1997).

La madurez de Canarias como destino contrasta con la evolución de los destinos emergentes del Mediterráneo. Es decir, hemos alcanzado la madurez en el ámbito turístico en un momento en el que aparecen nuevos destinos, nuevos productos turísticos y nuevos tipos de turista.

El caso de Turquía es paradigmático. En el año 2001 sus cifras de llegadas coincidían prácticamente con las de Canarias. Sin embargo, el crecimiento que ha experimentado ha sido espectacular, eclipsando por completo el crecimiento turístico en Canarias en los últimos años. Sin embargo, también son importantes las dificultades que puede afrontar este país en los próximos años por la llegada masiva de refugiados sirios, los problemas fronterizos, el conflicto kurdo o las tensiones con Rusia.



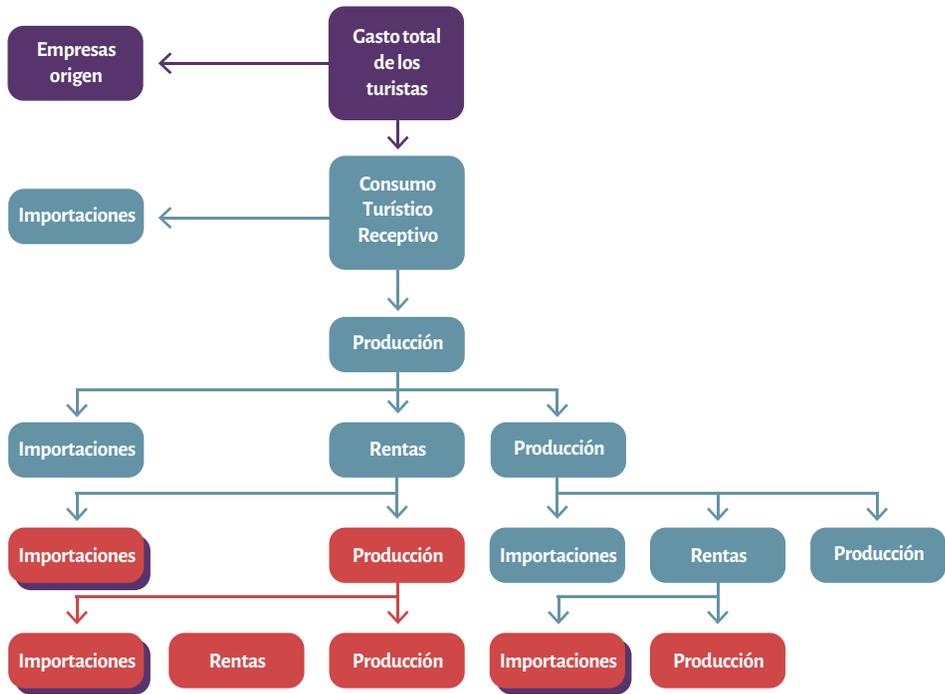
**GRÁFICO 5.** Llegadas de turistas extranjeros a Canarias y Turquía. Millones

## 2.6. DEBILIDAD DE LOS IMPACTOS ECONÓMICOS

Un rasgo definitorio de Canarias como destino es la debilidad de los impactos económicos, es decir, la insuficiente capacidad que tiene la actividad turística propiamente dicha (no la construcción de nuevas infraestructuras) para convertirse en un elemento dinamizador de

la economía. Esto ayuda a explicar las dificultades que tiene el destino para generar empleo aún en una fase de expansión como la actual. Pero el problema no está en el turismo o, al menos, no está solamente en el turismo. Esta debilidad está relacionada con la forma como se articula el gasto turístico con la producción y la generación de rentas a lo largo de toda la estructura económica de Canarias, que presenta importantes debilidades que se transforman en fugas y en un frágil comportamiento de los denominados impactos multiplicadores.

Una parte muy significativa del gasto de los turistas que visitan Canarias se realiza en empresas en origen. Así, por ejemplo, durante el año 2015 solamente el 28,6% del gasto realizado por los turistas tuvo lugar en el Archipiélago, mientras que la parte del gasto en origen, fue del 71,4% restante. Se trata de una distribución muy desequilibrada, que ha ido empeorando con el tiempo, y que no fomenta los impactos económicos en el Archipiélago. El peso



Fuente: Elaboración propia

**FIGURA 1.** Esquema de los impactos directos, indirectos e inducidos del turismo

creciente del todo incluido, la amplia presencia de empresas foráneas en el sector, desde los hoteles a los restaurantes, empresas de senderismo, ocio, etc. o el peso de los trabajadores extranjeros en el sector son síntomas de una debilidad de la estructura económica de Canarias. Desde una visión general y salvando, obviamente, numerosas excepciones, puede hablarse de debilidad de la empresa y el emprendimiento, debilidad en la formación de los trabajadores, particularmente en idiomas, y debilidad institucional, que no ha sabido durante décadas hacer frente a esta situación.

El gasto que realizan los turistas fuera del alojamiento y, en buena medida, el gasto que realizamos los residentes en Canarias tiene un alto componente de importaciones, directas e indirectas, esto es, no genera impactos sobre otras actividades en Canarias. De este modo, la estructura productiva del Archipiélago no está aprovechando las oportunidades derivadas de la demanda<sup>2</sup>.

### 2.7. PROBLEMAS DE GOBERNANZA DE LOS DESTINOS

Como ya se ha indicado, a nivel internacional el papel del factor institucional es cada vez más destacado en la explicación del éxito o fracaso de los países y regiones (Acemoglu y Robinson, 2012). En el ámbito del turismo esta preocupación por lo institucional va aún más allá, puesto que en la cadena de valor conviven grandes actores (compañías aéreas, turoperadores) con micro-empresas de servicios en los destinos; conviven políticas de administraciones de diferente nivel y departamentos con intereses muy variados; conviven intereses públicos y privados de muy diferente naturaleza; además, el turismo es un campo de acción para numerosas organizaciones gubernamentales, colectivos sociales y grupos de presión; y, finalmente, la competitividad de las empresas turísticas está muy condicionada por el entorno en el que se encuentran, el destino turístico (Candela y Figini, 2012). Siguiendo a Scott y Marzano (2015), la gobernanza es la forma como los colectivos sociales gobiernan, organizan y coordinan las acciones de los individuos para alcanzar resultados colectivos, se trataría así de un concepto más amplio que el gobierno y que, en el ámbito del turismo tiene una importancia central.

A nivel internacional existe un amplio debate sobre la gestión de los destinos turísticos (Beritelli, Bieger y Laesser, 2014). En el caso de Canarias, las organizaciones de gestión de los destinos están llamadas a jugar un papel fundamental en la coordinación, pues en la actualidad existen numerosos solapamientos, lagunas y contradicciones en la gestión turística, no estando claramente definidas ni identificadas las necesidades, ni las competencias para resolverlas. La situación no es sencilla. Los departamentos de turismo a nivel de la Comunidad Autónoma, Cabildos y Ayuntamientos tienen escasas competencias y capacidad económica, estando muy orientadas a la promoción. Tienen escasa capacidad para intervenir realmente

<sup>2</sup> Un análisis sobre el impacto del turismo sobre las importaciones en Canarias puede consultarse en Hernández Martín (2004)

sobre la gestión de los destinos en ámbitos relacionados con las carreteras, la educación, la seguridad, el tráfico, la limpieza, la cultura, el medio ambiente, etc. Además, no se observa una decidida orientación y sensibilidad turística en decisiones tomadas por instituciones que afectan de forma muy notable al turismo. Canarias necesita una mayor coordinación entre instituciones y departamentos y entre los intereses públicos y los privados. Pero también es necesario integrar al conjunto de la ciudadanía en un mayor conocimiento del sector turístico y en el diseño de un modelo turístico de futuro con un amplio respaldo social.

El problema de gobernanza turística ha tenido su manifestación en la historia de la normativa reguladora de la moratoria turística (Simancas, 2016). Esta normativa ha estado diseñada desde fuera de la administración turística, particularmente desde una perspectiva de la ordenación territorial y sin una perspectiva clara de un modelo turístico a largo plazo. Si bien la gestión del crecimiento de los destinos turísticos es una tarea fundamental, la concreción de esas políticas es un elemento muy complejo, que puede desatar nuevas dinámicas y efectos potencialmente contraproducentes, no solo en Canarias, sino en cualquier destino (Hernández Martín et al., 2015).

## 3. Recomendaciones sobre el modelo turístico

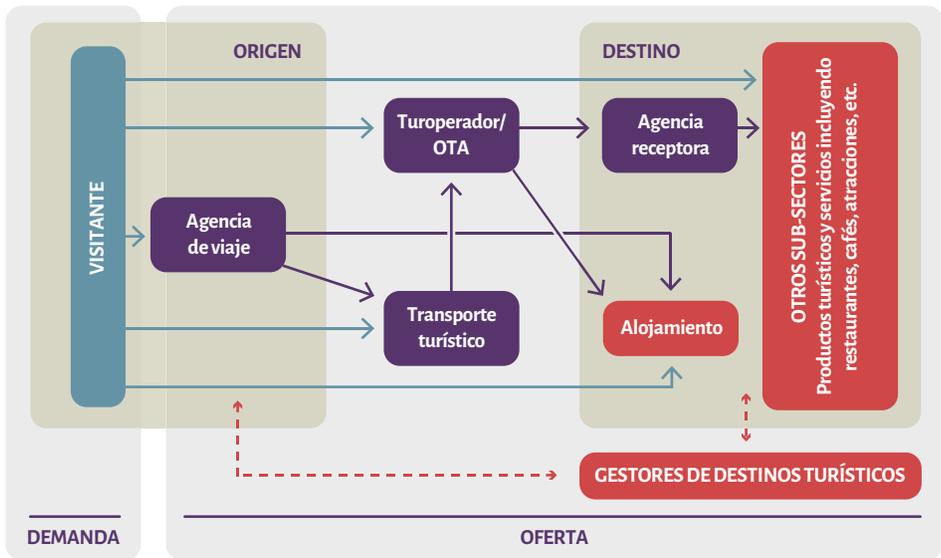
**T**ras el repaso realizado a los aspectos definitorios del modelo turístico, a continuación nos referiremos a la segunda acepción del polisémico concepto de modelo. En esta segunda parte se apuntarán algunos elementos para una hoja de ruta para el turismo en los próximos años. En trabajos anteriores (Hernández Martín, 2010) se han planteado un listado de acciones favorecedoras de un modelo turístico más sólido y competitivo para Canarias. Dichas acciones iban desde una mayor especialización y segmentación a la búsqueda de un modelo más cualitativo, flexible, innovador, intensivo en conocimiento y comprometido socialmente.

En esta ocasión, y con los mismos objetivos, la hoja de ruta se ha planteado partiendo de la cadena de valor del turismo, tratando de alcanzar un mayor aprovechamiento de las oportunidades que brinda. Así, esta nueva hoja de ruta pasa por sacar un mayor partido a tres dimensiones de la cadena de valor turística.

### 3.1 OPORTUNIDADES DE LA CADENA DE VALOR TRADICIONAL

La cadena de valor en el turismo está formada por el conjunto de actores y sus relaciones, que permiten que un turista, que vive en un lugar de origen, pueda realizar un viaje y disfrutar de un conjunto de servicios tanto antes del viaje, durante el trayecto, una vez establecido en el destino e, incluso, una vez realizado el viaje. El enfoque de cadena de valor en el turismo (Clancy, 1998) tiene la virtud de poner de manifiesto el conjunto de relaciones que se establecen entre los distintos agentes, que pueden estar influidas por un desigual reparto del poder de mercado.

La cadena de valor en el turismo incluye a las agencias de viaje minoristas que venden en origen y los turoperadores, tanto tradicionales como online, igualmente están incluidas las empresas de transporte entre el origen y el destino, el alojamiento en destino y, por supuesto, el conjunto de empresas de restauración, de actividades recreativas, culturales y deportivas que prestan sus servicios a los turistas en el destino. El enfoque tradicional en el turismo en Canarias se ha centrado en una mirada a esta cadena a la búsqueda de debilidades y oportunidades. En realidad la cadena de distribución turística se encuentra muy intermediada, como lo refleja el hecho de que la dependencia de los turoperadores y OTAs por parte de los establecimientos de alojamiento supere el 80%. Esto ha dado lugar a que Canarias ocupe una posición subordinada en esta cadena al no controlar los eslabones con mayor valor añadido, vinculados con el la turoperación, las agencias emisoras, las compañías de transporte y, en definitiva, las empresas que tienen un contacto más estrecho con los clientes en origen.



Fuente: Elaboración propia

**FIGURA 2.** La cadena de valor tradicional en el turismo

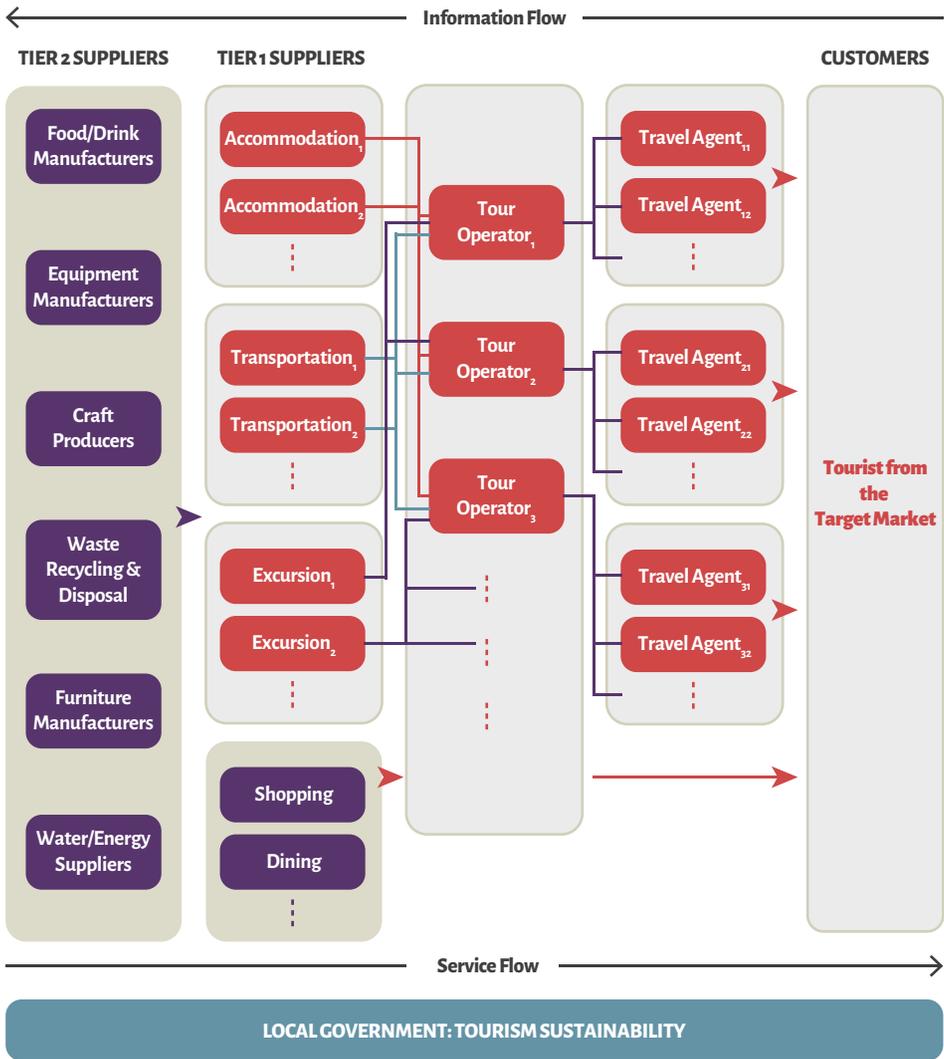
Sin embargo, centrándonos en el destino, si Canarias quiere mantener su posición de liderazgo habrá que mejorar particularmente los servicios ofrecidos, especialmente los relacionados con el ocio y la generación de experiencias más individualizadas a los clientes. En el ámbito del alojamiento y el espacio público turístico habrá que hacer un esfuerzo más decidido de renovación, teniendo en cuenta la antigüedad de la planta de alojamiento. Y, finalmente, en el ámbito de los gestores públicos habrá que hacer una apuesta decidida por los destinos inteligentes y el uso más eficiente de la información y la tecnología. Es necesaria una mayor coordinación entre las iniciativas de las distintas administraciones públicas involucradas, de los diferentes departamentos de cada administración y de las estrategias públicas y privadas.

Un mayor aprovechamiento de la cadena tradicional permitirá conservar y renovar nuestro liderazgo, aunque el margen de crecimiento es relativamente estrecho, por los costes crecientes del modelo extensivo y por aspectos como el todo incluido, o el bajo gasto en destino. Es por ello que hay que ampliar la perspectiva, como se mostrará en los apartados siguientes.

### 3.2. OPORTUNIDADES DE LA CADENA DE VALOR AMPLIADA

La cadena de valor turística no se agota en el enfoque anterior. Como es conocido, la cadena de suministradores turísticos incluye en un segundo nivel a un conjunto de empresas de acti-

vidades agrícolas, de la artesanía, el reciclaje, mobiliario, energía, agua, marketing, servicios profesionales, etc. que abren grandes oportunidades económicas. Estas empresas se mueven en un entorno de mayor competencia que las empresas estrictamente turísticas, puesto que



Fuente: Zhang et al., 2009

**FIGURA 2.** La cadena de valor turística ampliada (Tier 2)

ya no se benefician de la ventaja absoluta del clima, sino que compiten en el mercado y necesitan una mayor intensidad en conocimiento e inteligencia. En general, a estas actividades se les ha prestado escasa atención como complementarias, estando encuadradas en lo que se denominan impactos indirectos del turismo. Según las estimaciones más recientes los impactos indirectos del turismo suponen el 10,5% del PIB de Canarias, (Exceltur y Gobierno de Canarias, 2015). La toma en consideración de este segundo nivel de suministradores turísticos, es decir, de la cadena de proveedores de las empresas que atienden directamente a los turistas ha sido considerada, por ejemplo por Zhang et al. (2009), como se observa en la figura 3.

Para ser más concreto y a modo de ejemplo, Canarias tiene que mejorar en la articulación del turismo con su sector agrícola y de la viticultura; en la producción de tecnología y servicios vinculados a las tecnologías de la información y las comunicaciones; en el sector cultural; el deporte; la eficiencia y las energías renovables; la salud, la belleza y el bienestar; la tecnología hotelera; el diseño; el marketing; etc. Se trata de ámbitos en los que ya se realizan algunas iniciativas relevantes, pero en los cuales existen oportunidades para generar nuevas actividades con alto valor añadido (ver figura 4).

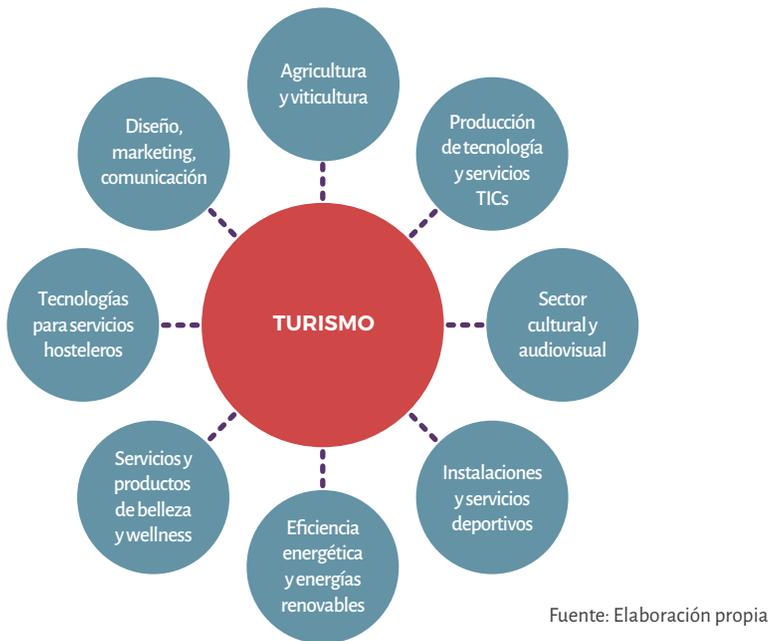
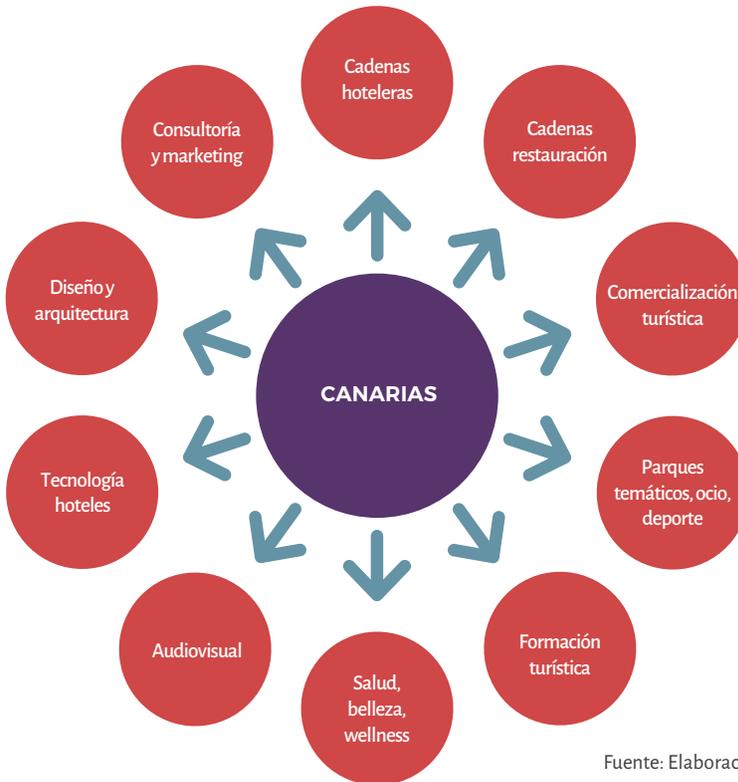


FIGURA 4. La Oportunidades de la cadena de valor ampliada

### 3.3. OPORTUNIDADES DE LA CADENA DE VALOR GLOBAL

El desarrollo turístico de Canarias para los próximos años no solamente tiene que ampliar la perspectiva de la cadena de valor turística, sino también cambiar el punto de vista, a fin de aprovechar mejor las oportunidades que brinda la cadena de valor global. A diferencia de lo que ha sucedido en otras áreas, el desarrollo turístico de Canarias no ha dado lugar a estrategias relevantes de internacionalización. En el caso de Baleares, por ejemplo, el desarrollo turístico ha permitido el nacimiento de grandes grupos empresariales internacionales, como Meliá, Riu, Iberostar, Palladium, etc. que permiten que una parte del valor añadido que se genera se relacione con el empleo cualificado en tareas de control, estrategia y coordinación que se generan en la empresa matriz.



Fuente: Elaboración propia

**FIGURA 5.** Oportunidades de la cadena de valor global

La economía canaria tiene que ir paulatinamente obteniendo más valor añadido del sector turístico global y no solamente de atender a los visitantes que nos eligen como destino. La internacionalización empresarial está vinculada a la generación de empleo cualificado y a capacidades competitivas que no se alcanzan fácilmente en la competencia doméstica. Si las empresas turísticas canarias quieren seguir compitiendo a medio plazo y generando empleos de alta cualificación y valor añadido, la perspectiva de la internacionalización turística es inevitable.

Aprovechar la cadena de valor turística global significa ser capaces de exportar conocimiento al resto del mundo. Como se decía con anterioridad, Canarias ocupa una posición central como zona receptora de turistas, pero habría que cambiar la perspectiva y convertir a Canarias en una zona exportadora de servicios y conocimiento vinculados al turismo a nivel global.

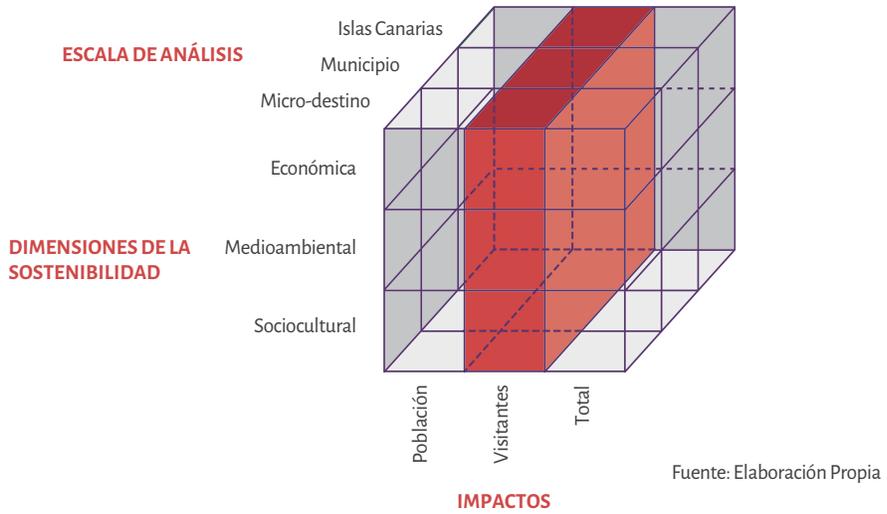
## 4. Conclusión. Un modelo integral, intensivo en conocimiento y consensuado

Canarias necesita un modelo turístico integral, intensivo en conocimiento y consensuado. Intensivo en conocimiento porque la competencia va a estar cada vez menos basada en los recursos y más en el conocimiento. El modelo consensuado hace referencia a la necesaria mejora en la gobernanza turística, en conseguir alinear las capacidades públicas y privadas en torno a unos objetivos comunes, que tengan amplio respaldo social. El compromiso de la sociedad con el turismo debe ser un elemento central en esta estrategia a través de un modelo que aúne voluntades entre administraciones, sector privado y la sociedad. Finalmente, el modelo debe ser integral. Nos detendremos brevemente en esta última característica del modelo, su carácter integral.

Como se observa en la *figura 6*, los impactos del turismo tienen lugar en tres dimensiones, la económica, la medioambiental y la sociocultural. A su vez, una visión global de los impactos del turismo en Canarias debe permitirnos comprender que los impactos se producen como consecuencia de dos tipos de dinámicas de producción y consumo, las que se relacionan con los residentes locales y la que se relaciona con los turistas que nos visitan. En este eje horizontal los impactos se agregan. Finalmente, la sostenibilidad de Canarias se entiende de forma diferente según la escala de análisis en la que nos encontremos, sea la escala de los micro-destinos turísticos (Hernández Martín et al., 2016), los municipios, las comarcas, la isla o el conjunto del Archipiélago.

Esta visión integral de los problemas puede ayudarnos a entender la dificultad de la gestión turística, que un sentido amplio se relaciona con todos los aspectos que influyen y son influidos por la población residente, sean trabajadores en el sector no. Es por ello que no podemos tener un modelo turístico independiente de nuestro modelo económico, social y medioambiental. La integración del turismo en las políticas públicas constituye un elemento central de esta nueva etapa y una forma de ir construyendo verdaderos destinos inteligentes.

Para finalizar, y tratando de responder a la pregunta que origina este trabajo, por supuesto que Canarias cuenta con un modelo turístico. Todo destino tiene un modelo, que puede haber sido dirigido e impulsado por fuerzas internas y/o externas, por unos u otros agentes, y de forma más planificada o improvisada. En el caso de Canarias, se trata de un modelo con impactos ambivalentes puesto que a la vez que nos ha convertido en líderes turísticos internacionales muestra importantes debilidades. Para los próximos años necesitamos un mo-



**FIGURA 5.** Oportunidades de la cadena de valor global

delo que consolide el liderazgo pero que a la vez permita asumir una visión más amplia y un cambio de perspectiva en el turismo. Estos cambios deberían ir en la línea de propiciar una mejor gobernanza turística y una mayor intensidad de conocimiento en el sector, aspectos que deberían ser las bases que promuevan un mayor bienestar social para los próximos años.

# Bibliografía

- AGARWAL, S.** 2002  
“Restructuring seaside tourism”. *Annals of Tourism Research*, 29(1):25-55.
- AGUILÓ, E.; ALEGRE, J.; y SARD, M.** 2005  
“The persistence of the sun and sand tourism model”. *Tourism Management*, 26(2):219-231.
- ACEMOGLU, D. y ROBINSON, J.A.** 2012  
Why nations fail. *The origins of power, prosperity, and poverty*. Crown Publishers, New York.
- ÁLVAREZ ALONSO, A.** 2004  
“El ciclo de vida de los destinos turísticos litorales”, en Álvarez Alonso, A. Hernández Hernández, J.; Simancas Cruz, M.R. (dir.), *Turismo y territorio en la sociedad globalizada*, Ayuntamiento de Adeje, Instituto Pacual Madoz del Territorio, Urbanismo y Medio Ambiente, La Laguna, pp. 123-155.
- BERITELLI, P., BIEGER, T.; y LAESSER, C.** 2014  
“The new frontiers of destination management”. *Journal of Travel Research*, 53(4):403-417.
- CANDELA, G.; y FIGINI, P.** 2012  
*The economics of tourism destinations*. Springer Berlin.
- CLANCY, M.** 1998  
“Commodity chains, services and development: theory and preliminary evidence from the tourism industry”. *Review of International Political Economy* 5(1):122-148.
- CLAVER-CORTÉS, E.; MOLINA-AZORÍN, J. F.; y PEREIRA-MOLINER, J.** 2007  
“Competitiveness in mass tourism”. *Annals of Tourism Research*, 34(3):727-745.
- GOBIERNO DE CANARIAS Y EXCELTUR** 2015  
*Estudio del impacto económico del turismo sobre la economía y el empleo de las Islas Canarias. Impactur 2014*. Las Palmas de Gran Canaria / Santa Cruz de Tenerife.
- HERNÁNDEZ MARTÍN, R.** 2004  
“Impacto económico del turismo. El papel de las importaciones como fugas del modelo”. *Información Comercial Española, ICE: Revista de Economía*, 817:23-34.
- HERNÁNDEZ MARTÍN, R.** 2010  
“Turismo y desarrollo en Canarias. Las bases para un nuevo modelo”. En: Hernández Martín, R. y Santana Talavera, A.: *Destinos turísticos maduros ante el cambio. Reflexiones desde Canarias*. Instituto Universitario de Ciencias Políticas y Sociales, La Laguna.

- HERNÁNDEZ MARTÍN, R. et al.** **2012**  
*El clima en Canarias como recurso turístico frente a los principales mercados emisores y competidores.* Consejería de Turismo del Gobierno de Canarias, Las Palmas de Gran Canaria.
- HERNÁNDEZ-MARTÍN, R., SIMANCAS-CRUZ, M. R., GONZÁLEZ-YANES, J. A., RODRÍGUEZ-RODRÍGUEZ, Y., GARCÍA-CRUZ, J. I., y GONZÁLEZ-MORA, Y. M.** **2016**  
 "Identifying micro-destinations and providing statistical information: A pilot study in the canary islands". *Current Issues in Tourism* 19 (8), 771-790.
- HERNÁNDEZ-MARTÍN, R., ÁLVAREZ-ALBELO, C. D., y PADRÓN-FUMERO, N.** **2015**  
 "The economics and implications of moratoria on tourism accommodation development as a rejuvenation tool in mature tourism destinations". *Journal of Sustainable Tourism*, 23(6), 881-899.
- IOANNIDES, D.** **1997**  
 "Post-Fordism and flexibility: the travel industry polyglot". *Tourism Management*, 18(4):229-241.
- KNOWLES, T. Y CURTIS, S.** **1999**  
 "The Market Viability of European Mass Tourist Destinations. A Post- Stagnation Lifecycle Analysis", *International Journal of Tourism Research*, 1(2):87-96.
- RITCHIE, B. W.** **2009**  
*Crisis and disaster management for tourism.* Channel View, Bristol.
- SCOTT, N., MARZANO, G.** **2015**  
 "Governance of tourism in OECD countries". *Tourism Recreation Research*, 40(2):1-13.
- SIMANCAS CRUZ, M.** **2016**  
*La moratoria turística de Canarias La reconversión de un destino turístico maduro desde la Ordenación del Territorio.* Servicio de Publicaciones de la Universidad de La Laguna, La Laguna.
- ZHANG, X., SONG, H., y HUANG, G. Q.** **2009**  
 "Tourism supply chain management: A new research agenda". *Tourism Management*, 30(3):345-358.

# Capítulo 2

## El marco normativo de definición del modelo turístico canario

Francisco José Villar Rojas

Catedrático de Derecho Administrativo  
Universidad de La Laguna

# Palabras clave

Política turística

Moratoria turística

Suelo turístico

# 1. Dimensiones del turismo que condicionan el marco normativo

**C**uando se aborda el marco normativo o regulatorio del turismo, en tanto que actividad económica, es posible diferenciar tres dimensiones o vertientes principales:

- a. Como actividad que precisa ocupar suelo (dimensión espacial o territorial).
- b. Como actividad que requiere la construcción de establecimientos (alojativos y no alojativos) para su desarrollo (dimensión urbana o edificatoria).
- c. Como actividad de prestación de servicios que se realiza en condiciones de mercado (dimensión empresarial o de negocio).

De siempre, la legislación se ocupa de cada una de ellas, con mayor o menor peso de una u otra dimensión, según la relevancia dada por el poder público a los intereses concurrentes en cada momento<sup>1</sup>. Es claro que quién sea ese poder público es clave en la determinación del marco normativo.

Pues bien, en Canarias, como en cualquier Comunidad Autónoma, lo relevante es que lo esencial de esa capacidad de decisión y de regulación, corresponde a las autoridades autonómicas. El reparto constitucional y estatutario de competencias sobre cada una de las dimensiones de lo turístico lo confirma:

- a. En cuanto a la ocupación y uso del suelo: la Comunidad Autónoma de Canarias tiene competencias exclusivas sobre ordenación del territorio y urbanismo (art. 148.1.3 Cons-

<sup>1</sup> La legislación turística estatal del siglo pasado ya se proyectaba sobre las tres dimensiones anotadas: sobre suelo, la Ley 197/1963, de 28 de diciembre, sobre centros y zonas de interés turístico nacional (de preferente aplicación sobre la Ley de suelo y ordenación urbana de 1956); y sobre los establecimientos, el Decreto 231/1965, de 14 de enero, del Estatuto ordenador de las empresas y actividades turísticas y, más tarde, el Decreto 2482/1974, de 9 de agosto, sobre medidas de ordenación de la oferta turística. Para una exposición general, por todos, sobre la ordenación de la actividad turística Fernández Rodríguez (2013) y sobre lo territorial Bouzza Ariño (2000), Socas Camacho (2001) y Sola Teysiére (2007).

titución Española —CE— y art. 30.15 Estatuto de Autonomía de Canarias —EAC—), sin perjuicio de las competencias básicas del Estado (fundamentalmente, arts. 149.1.1, 8, 18 y 23 CE).

- b.** En cuanto actividad económica de mercado: la Comunidad Autónoma tiene competencia exclusiva sobre turismo (art. 30.21 EAC); si bien en el marco delimitado por la competencia del Estado para establecer las bases de la planificación general de la actividad económica (art. 149.1.13 CE) y las libertades económicas que garantiza la Unión Europea, entre ellas la libertad de establecimiento y la libre prestación de servicios (arts. 26, 49 y 56 del Tratado de Funcionamiento de la Unión Europea —TFUE—).

En consecuencia, dentro del espacio delimitado por las normas europeas y estatales básicas, la Comunidad Autónoma de Canarias cuenta con competencias suficientes para regular el turismo. De esta capacidad da cuenta la legislación que se viene aprobando desde hace más de veinte años, dando mayor o menor relevancia a una u otra dimensión según los intereses que, en cada momento, ha considerado el legislador autonómico.

## 2. Marco normativo canario

### 2.1. PRIMERA ETAPA: LA LEGISLACIÓN TURÍSTICA (1995-2000)

Con el precedente de la Ley 3/1986, de 8 de abril, de disciplina en materia turística, de objeto material limitado, y algunos desarrollos reglamentarios (básicamente, el Decreto 148/1986 de ordenación hotelera y el Decreto 23/1989 sobre ordenación de apartamentos turísticos), la primera regulación completa de la actividad turística tuvo lugar con la aprobación de la Ley 7/1995, de 6 de abril, de ordenación del Turismo (LT). En ese momento, el archipiélago recibía unos 8,5 millones de turistas al año, que ocupaban las aproximadamente 300.000 plazas alojativas en funcionamiento.

La Ley canaria de turismo representó un cambio sustancial de la regulación con respecto a la legislación estatal tradicional. En particular, sobre cada una de las dimensiones descritas, su contenido es el siguiente:

**a.** Sobre la ocupación de suelo:

Esta Ley aborda, por vez primera en el derecho turístico español, la necesidad de establecer determinaciones territoriales y urbanísticas en relación con el impacto de esa actividad turística en el territorio insular.

En concreto, esta norma impone a los Planes Insulares de Ordenación, como contenido obligatorio, que determinen los suelos turísticos de cada una de las islas, señalando de forma específica los que precisan de renovación o recuperación (art. 58 LT). En ese momento, se encontraban vigentes el Plan Insular de Ordenación de Lanzarote, aprobado en 1991, y el Plan Insular de Gran Canaria, aprobado en 1995. Asimismo, esta disposición establece estándares urbanísticos mínimos para las urbanizaciones turísticas, en especial fija un estándar de 50/60 m<sup>2</sup> de solar por cada plaza alojativa para las nuevas promociones, remitiendo otros aspectos a desarrollo reglamentario (art. 33 a 35 LT, ese reglamento fue aprobado por Decreto 10/2001). Y, también por vez primera, esta norma dispone la calificación como suelo turístico de aquél urbano o urbanizable que se destine a esa clase de usos (art. 57 LT), tratando con ello de superar el tradicional suelo mixto (residencial-turístico) en aras de la especialización de suelos.

**b.** Sobre la construcción de establecimientos turísticos:

La Ley de Turismo mantiene el régimen tradicional. En cuanto al control público, la construcción de nuevos establecimientos se somete a doble título: autorización previa

que se encomienda a los Cabildos Insulares y, obtenido ese título, licencia municipal de obras (art. 24 LT). En relación con los requisitos exigidos a los proyectos, la tipología y categoría de los establecimientos se basa, en esencia, en el cumplimiento de condiciones arquitectónicas dimensionales (art. 32 LT con remisión a desarrollo reglamentario, que se demora hasta el Decreto 142/2010), quedando en un segundo plano otra clase de exigencias vinculadas con la calidad de los servicios a prestar. Nada diferente, en todo caso, del modo en que la legislación estatal venía regulando esta materia.

**c.** Sobre la explotación de los establecimientos turísticos:

Otra vez, la Ley de Turismo resulta innovadora. Guiada por el objetivo de mejorar la calidad de la gestión, esta norma impone a los explotadores la obligación de conservar las condiciones de calidad tenidas en cuenta para obtener la autorización de funcionamiento, exigiendo su revisión cada diez años (art. 43 y 44 LT). Asimismo, con igual objetivo y con el fin de superar la convivencia de usos residenciales y turísticos, esta disposición regula y exige la unidad de explotación de los establecimientos alojativos (arts. 38 a 42 LT); y, en orden a conseguir su implantación efectiva establece un régimen transitorio de adaptación, que resultará especialmente controvertido (DT 3ª LT<sup>2</sup>). A modo de cláusula de cierre, esta Ley regula con notable detalle los derechos y los deberes de los usuarios turísticos (art. 15 a 20 LT).

Una vez fijadas las reglas básicas anteriores, cuatro años más tarde, la Ley 9/1999, de 15 de mayo, de Ordenación del Territorio (luego integrado en el Texto Refundido de la Ley de Ordenación del Territorio y la Ley de Espacios Naturales de Canarias, aprobado por Decreto-Legislativo 1/2000, TRLOTENC) insiste y refuerza las medidas sobre ordenación territorial del turismo (dimensión espacial).

En concreto, esa legislación territorial autonómica reitera el ámbito insular de esa ordenación repitiendo las competencias del planeamiento insular (si bien, a diferencia de aquella Ley, esta norma territorial lo establece como contenido facultativo: “podrá” en lugar de “deberá”, cfr. art. 18.5 TRLOTENC). Pero, también, refuerza la vertiente territorial de la regulación del turismo con dos clases de medidas: a) la previsión de una ordenación autonómica del impacto territorial y ambiental de esa actividad económica mediante el instrumento de las Directrices de Ordenación (art. 15.3 TRLOTENC); y b) el fortalecimiento del carácter estratégico

2 Los cambios introducidos en ese régimen evidencian esa controversia. La DT 3ª LT fijó un plazo de 2 años para que los establecimientos se adaptaran al régimen de unidad de explotación. Ese plazo fue ampliado a 3 años por Ley 7/1997. A continuación, la Ley 5/1999 derogó esa DT 3ª y reguló un nuevo régimen transitorio, introduciendo un derecho de adquisición preferente a favor de copropietarios cuando se incumpliese el mandato de acomodarse al principio de unidad de explotación (DT única Ley 5/1999). El artículo 11 de la Ley 2/2000 suprimió el apartado 4 de esa disposición transitoria única. Sin embargo, las cuestiones de inconstitucionalidad planteadas contra ese derecho continuaron adelante, concluyendo con la STC 28/2012, que declaró inconstitucional ese derecho de adquisición preferente.

## Capítulo 2

del suelo turístico (por tanto, no municipal), con la creación de la categoría del suelo urbanizable no sectorizado turístico y la atribución a los Cabildos de la competencia para poder llevar a cabo su sectorización y, por tanto, permitir su desarrollo (arts. 53.3.a y 69.1 TRLOTENC).

Con la Ley de Ordenación del Territorio (luego Texto Refundido), la proyección territorial de la actividad turística (suelo ocupable, suelo ocupado) comienza a desplazar a la dimensión turística (actividad económica, explotación) que, aun con referencias importantes a la dimensión espacial, constituía la preocupación primaria de la Ley de Ordenación del Turismo. Es importante resaltar que, en ese momento, pese a las previsiones de la ley turística, únicamente se encontraba vigente el Plan Insular de Ordenación de Lanzarote (el de Gran Canaria había sido anulado en 1998).

### 2.2. SEGUNDA ETAPA: LA LEGISLACIÓN TERRITORIAL (2001-2015)

#### La “moratoria turística” y su articulación normativa

La primacía de la ordenación territorial en la regulación de la actividad turística se impone y se consolida con el proceso conocido como “moratoria turística canaria”. Como ha sido explicado<sup>3</sup>, en síntesis, la moratoria consistió en un “parar para pensar”, para rediseñar la relación del turismo con el territorio y los recursos naturales evitando, entre tanto, la consolidación de nuevas urbanizaciones y establecimientos turísticos (algo equivalente a la suspensión de licencias con ocasión de la elaboración de un nuevo plan general).

En ese momento, el impacto territorial del turismo se resumía en los siguientes datos: la actividad turística ocupaba el 3% del suelo insular, en el mismo existían unas 350.000 plazas alojativas autorizadas, que eran ocupadas por unos 12 millones de turistas al año; pero, lo que se consideró clave, en el planeamiento aprobado, pendiente de ejecutar, se preveían unas 850.000 plazas nuevas cuya rentabilidad exigiría la llegada de 32 millones de turistas, algo totalmente inasumible (tal y como se explicaba en el Decreto 126/2001). Esta última cifra constituirá la principal justificación de la moratoria turística, una decisión que se articula mediante el Decreto 4/2001, de 12 de enero (primero suspendido, luego anulado), el citado Decreto 126/2001, de 28 de mayo (también suspendido y anulado) y la Ley 6/2001, de 23 de junio, de “moratoria turística”.

La Ley 6/2001 no sólo afirmó ese proceso con la suspensión de la tramitación y aprobación de planes, de proyectos de ejecución, así como del otorgamiento de autorizaciones previas y licencias (aunque con algunas excepciones), sino que, además, en relación con el replanteamiento del modelo territorial turístico, ordenó la elaboración de unas Directrices de Ordenación General y unas específicas de Turismo, así como el establecimiento de un régimen especial para las islas no turísticas (La Palma, La Gomera y El Hierro). Esos mandatos fueron cumplimenta-

3 Sobre este proceso, sus fundamentos, su evolución, sus vertientes, y su problemática, por todos, Simancas (2015).

dos por la Ley 6/2002, de 12 de junio, de “las islas verdes” y por la Ley 19/2003, de 14 de abril, que aprobó las Directrices de Ordenación General y las Directrices de Ordenación del Turismo.

Las dificultades con que tropezó la implantación de esas leyes territoriales y del modelo de ordenación territorial del turismo que proponen explica, en buena medida, la aprobación de la Ley 6/2009, de 6 de mayo, de “medidas urgentes”, ya en plena crisis económico-financiera, con el fin de desbloquear la situación de parálisis. La segunda ley trienal, anunciada por la Ley 19/2003 para el periodo 2006-2009, nunca se aprobó. Unos años más tarde, ante las dificultades para abordar la recuperación de los espacios turísticos maduros en las condiciones señaladas por las Directrices de Ordenación del Turismo, se produce la aprobación de la Ley 2/2013, de 14 de abril, de “renovación y modernización turística” (modificada por Ley 9/2015), que, básicamente, viene a desplazar las determinaciones de aquellas directrices.

Como queda apuntado, desde el año 2001, lo territorial y lo urbanístico dominan y condicionan toda la regulación de la actividad turística. En todo caso, es importante destacar dos hitos jurídicos producidos en este tiempo directamente vinculados con lo turístico como actividad de servicios:

1. En 2005, la Comisión Europea emitió un dictamen motivado, que cuestionó el control público mediante autorización previa (y registro) de los establecimientos turísticos, e igualmente, la imposición del régimen de unidad de explotación, por considerarlos contrarios al Derecho Comunitario.
2. En 2009, la Ley de Ordenación del Turismo fue modificada por Ley 14/2009 reemplazando la autorización previa por un régimen de comunicación en cumplimiento de lo ordenado por la Directiva 123/2006, de servicios en el mercado interior, y en la Ley estatal 17/2009, de 23 de noviembre, de libre acceso a actividades de servicios, de transposición de aquella (nueva redacción art. 24 LT).

En particular, con respecto al nuevo régimen de intervención pública, es preciso destacar que esa modificación legal tuvo un carácter meramente formal, puesto que, en la misma reforma, se exceptúa su aplicación cuando la oferta alojativa deba estar limitada por imponerle la capacidad de carga del espacio correspondiente —isla o zona turística— (art. 24.2 LT).

## Previsiones de la legislación territorial sobre el turismo

### a. Sobre la ocupación de suelo

El “nuevo modelo de ordenación territorial del turismo” fue diseñado por la Ley 19/2003 de Directrices y, de modo particular, por las Directrices de Ordenación del Turismo. En concreto, sobre la ocupación del suelo, las medidas más relevantes fueron:

1. La eliminación de suelos turísticos sin desarrollar, de otro modo, se pretende reducir las 850.000 camas potenciales (DA 4ª a 6ª y DT 1ª Ley 19/2003).
2. La confirmación y consolidación de la planificación territorial del turismo mediante las Directrices de Ordenación del Turismo (anexo Ley 19/2003) y los Planes Territoriales Especiales de Ordenación Turística (PTEOT) con la función de adecuar la planificación insular a las determinaciones de carácter trienal establecidas por la citada Ley 19/2003, con capacidad para desplazar los planes insulares de ordenación e imponiendo la obligación de adaptarse a los planes insulares y los planes generales (DA 1ª y DT 4ª Ley 19/2003).
3. La prohibición de clasificación de nuevos suelos con destino turístico (Directriz Ordenación del Turismo 7ª).

Por otra parte, en relación con la recuperación de la ciudad turística consolidada, tanto la Ley 19/2003 (DT 1ª), como las Directrices de Ordenación del Turismo, incorporan medidas encaminadas a deslindar y, en su caso, a compatibilizar los usos residenciales y turísticos en las zonas turísticas de cada isla (DOT 12ª).

Como se ha explicado en otro lugar, la realidad de estas medidas fue su condición de derecho ornamental. Su desarrollo e implantación tropezó con numerosos obstáculos, entre ellos la rigidez de algunas de sus determinaciones, que llevaron a su práctica paralización. En 2007, fin de la legislatura, únicamente se había aprobado el PTEOT de Tenerife (2005), sin que ningún Plan Insular de Ordenación hubiera concluido su adaptación a las Directrices. Por ello, como se dijo ya en relación con el suelo, con el cambio de ciclo económico (crisis económico-financiera de 2008), el legislador autonómico, mediante la Ley 6/2009 de “medidas urgentes”, introdujo medidas de flexibilización de ese modelo teórico; que, en lo que aquí interesa, se resumen en las siguientes:

1. El retraso en el cambio del modelo territorial insular vía planes territoriales especiales de ordenación turística, llevaron a la búsqueda de instrumentos más flexibles, capaces de imponerse sobre los instrumentos territoriales y urbanísticos generales cuando fuera preciso para su ejecutividad. Se regulan los “Planes y programas específicos de modernización, mejora e incremento de la competitividad turística (art. 15 Ley 6/2009), que, ante la crítica sobre su naturaleza (¿plan? ¿programa?), se convierten en “Planes de modernización, mejora e incremento de la competitividad”, integrándose, de forma expresa, en el sistema de planeamiento de Canarias (art. 7 y 8 Ley 2/2013).
2. La prohibición de clasificar nuevos suelos turísticos se exceptúa en los casos de cambio de localización impuesta por un nuevo modelo territorial y en las opera-

ciones de reforma interior dirigidas a reducir densidades de ocupación en suelo urbano o a introducir nuevas dotaciones (art. 12 Ley 6/2009, más tarde, la Ley 9/2015 añadirá un nuevo supuesto).

3. En relación con los procesos de residencialización que trae consigo la crisis económica, el legislador prohíbe el cambio en el uso turístico de las parcelas con establecimientos autorizados en régimen de unidad de explotación (art. 18 Ley 6/2009).

**b.** Sobre la construcción y apertura de nuevos establecimientos

El nuevo modelo de relación entre lo territorial y lo turístico se basa en el concepto de “capacidad de carga” (DOT 25). En función de la capacidad que admita cada isla y cada zona de la misma se permitirá o no la construcción de nuevos establecimientos turísticos, por tanto, de nuevas plazas o “camas” (DOT 27). Esta es la pieza nuclear del nuevo modelo territorial. Pero, otra vez, se trata de una regulación teórica u ornamental.

El legislador autonómico no esperó hasta la realización de esos estudios de carga (antes, además, debía ser establecida la metodología común para realizarlos, algo que continúa pendiente). Por el contrario, sin cumplimentar ese análisis de carga, la Ley 19/2003 impuso el crecimiento cero para las islas turísticas (Fuerteventura, Gran Canaria, Lanzarote y Fuerteventura), y fijó un crecimiento máximo para las islas verdes (La Palma: 1750 camas, La Gomera: 1100 y El Hierro: 200). Ahora bien, repitiendo lo que habían hecho ya las normas que articularon la moratoria<sup>4</sup>, la Ley 19/2003 permitió determinadas excepciones, la más relevante, la construcción de los “*hoteles de interés general*”, autorizados por el Parlamento de Canarias (3600 camas anuales por 3 años, DT 2<sup>a</sup>, 3 y 4).

En suma, con la Ley 19/2003 y las Directrices de Ordenación Turística, la construcción de nuevos alojamientos quedó restringida guiada por el principio de prohibición salvo dispensa (esto es, las excepciones).

Con algunos matices introducidos por la Ley 6/2009, de “medidas urgentes”, esa situación de “moratoria” de nuevas plazas se extiende hasta la Ley 2/2013 (modificada por Ley 9/2015) de renovación y modernización turística. Estas disposiciones incrementan las excepciones de modo notable (aunque aun subsisten prohibiciones como los apartamentos de tres llaves o menos, art. 4 de la citada Ley 2/2013). Sin duda, el cambio que mejor ejemplifica esa apertura es que, en la práctica, se admite la construcción de nuevos establecimientos de cualquier categoría siempre que estén vinculados con un proyecto de renovación edificatoria (art. 4.3 Ley 2/2013). Ahora bien, la no exigencia de ese

<sup>4</sup> Como había hecho antes el Decreto 4/2001, la Ley 6/2001 de “moratoria turística, tras declarar la paralización de cualesquiera planes y proyectos, admitió como excepción que se pudieran construir hoteles de 4 estrellas con equipamiento complementario y hoteles de 5 estrellas (art. 2.4).

vínculo para la construcción de hoteles de 5 estrellas será motivo de gran controversia política, empresarial y, por tanto, jurídica (art. 4.2, a y c Ley 2/2013).

En cuanto a la recuperación de la ciudad consolidada y, en particular, la planta turística obsoleta, tanto más necesaria en razón del cierre del mercado de nuevos establecimientos, la Ley 19/2003 y las Directrices de Ordenación del Turismo intentan potenciar esos procesos incentivando la renovación edificatoria, básicamente, con el otorgamiento de nuevas camas en función del número de las que sean objeto de transformación, abriendo, incluso, la posibilidad de traslado dentro de cada territorio insular (pero impidiendo, con ello, competencia entre islas). Se trata de la misma técnica empleada con anterioridad en la moratoria turística balear. La diferencia es que en ese caso el número de camas nuevas era inferior al renovado o dado de baja, mientras en Canarias, ese número se incrementa como medida de fomento.

Lo cierto es que esta regulación también resultará inaplicada. Entre otras razones, esta realidad se explica por su compleja relación con la ordenación territorial y urbanística vigente en cada ámbito; porque su eficacia dependía de un desarrollo reglamentario nunca realizado (imprescindible, entre otras cuestiones, para fijar estándares acomodados a la realidad de los establecimientos a renovar); y, en parte también, por imponer categorías mínimas a los establecimientos renovados para obtener los incentivos, lo que complica y restringe esas operaciones (mínimo 4 estrellas fijado por Ley 6/2009, rebajado a 3 estrellas por Ley 2/2013)<sup>5</sup>.

La superación de los obstáculos apuntados fue abordada por la Ley 6/2009, de medidas urgentes, básicamente vinculando las operaciones de renovación edificatoria con los planes de modernización turística; a continuación, por la Ley 2/2013, que introdujo cambios sustanciales en la regulación de la rehabilitación edificatoria; una tarea completada, mediante el desbloqueo de los problemas de densidad de parcela y de edificabilidad, por la Ley 9/2015.

### c. Sobre la explotación de los establecimientos turísticos:

Como quedó apuntado, el régimen de intervención administrativa sobre la actividad turística fue modificado en 2009, pasando de un sistema de autorización previa a otro de comunicación previa (Ley 14/2009). No obstante, esa reforma legal admitió, como excepción, la exigencia de autorización previa en tanto se mantuviera la moratoria turística

<sup>5</sup> Sobre estos obstáculos: F.J. Villar Rojas, "Crónica sobre la construcción de un marco legal para la renovación del espacio turístico en Canarias", *Revista Práctica Urbanística*, 138, 2016, y la bibliografía que se cita. Sobre esta problemática, un enfoque multidisciplinar: R. Hernández Martín y A. Santana Talavera (coord), *Destinos turísticos maduros antes de, cambio. Reflexiones desde Canarias*, Instituto Universitario de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad de La Laguna, 2010, 306 pp.

ca y, además, en cuanto su número debiera resultar limitado de acuerdo con la capacidad de carga del territorio (nueva redacción art. 24 LT). En la práctica, el viejo régimen de doble título: autorización previa – licencia municipal, se mantendrá; con el añadido del patente carácter discrecional del otorgamiento de aquella autorización —vinculada con una incierta capacidad de carga y con los procesos de adaptación de los planes al “nuevo” modelo territorial—.

En cuanto a la explotación de los establecimientos turísticos, la nueva reglamentación de los requisitos para la clasificación sigue basándose en parámetros dimensionales-arquitectónicos (Decreto 142/2010, de 4 de octubre, sobre reglamentación de la actividad turística alojativa); la “unidad de explotación” sigue siendo un mecanismo con grandes dificultades de implantación (como se adelantó, el derecho de adquisición preferente resultó anulado por STC 28/2012); y, la obligación de conservar la calidad conforme a los parámetros tenidos en cuenta en la autorización fue suprimida, siendo sustituida por el cumplimiento del deber de conservación urbanístico (art. 22 de la Ley 2/2013). A la vista de estos datos, cabe afirmar que la regulación pública relativa a la explotación o al negocio empresarial se mantiene en las ideas y los principios de la aprobada en los años sesenta del siglo pasado (basada en dimensiones espaciales y requisitos constructivos).

A modo de balance provisional, la evolución legislativa descrita pone de manifiesto que, a partir de 2001, la regulación de la explotación turística resulta condicionada por la legislación territorial. Es esta normativa la que establece la categoría de los establecimientos que, con carácter de excepción, pueden ser autorizados, de igual modo que fija la que deben tener los establecimientos alojativos objeto de renovación. No obstante, es difícil reconocer en esas normas cuál sea la relación de causa a efecto entre la protección territorial y ambiental y la exigencia de determinadas categorías a los establecimientos, nuevos y renovados, con prohibición de otras. La tensión entre el turismo sostenible (que explica la desclasificación de suelo) y el turismo de calidad (la apuesta por elevar la calidad de la oferta alojativa primando determinadas categorías), que recorre el proceso de moratoria turística, explica esa falta de conexión, pero no la justifica, ni —como se verá— legitima la restricción que comporta.

## 3. Obligada reconstrucción del marco normativo territorial (2015)

### 3.1 INCONSTITUCIONALIDAD DEL RÉGIMEN EXCEPCIONAL PARA HOTELES DE CINCO ESTRELLAS

Como quedó apuntado, la Ley 2/2013 de renovación y modernización turística fue objeto de recurso de inconstitucionalidad, en concreto la impugnación se centró en las letras a) y c) del artículo 4.2 de la misma.

De acuerdo con ese precepto, la construcción de nuevos establecimientos alojativos en las islas turísticas (Fuerteventura, Lanzarote, Gran Canaria y Tenerife) se sujeta a autorización previa por razones de protección territorial y ambiental. Pero, aún así, no se admite cualquier categoría de establecimiento. El citado apartado 2 del artículo 4 relaciona las categorías admisibles, entre ellas, los hoteles de 5 estrellas y los apartamentos de 5 llaves, así como cualquier otra categoría siempre que el proyecto se encuentre vinculado con una operación de renovación de un establecimiento existente. La no exigencia de este último requisito en el caso de los hoteles de 5 estrellas dio lugar a una intensa controversia política y empresarial, siendo el citado recurso la manifestación jurídica de ese conflicto.

El Tribunal Constitucional resolvió ese recurso mediante la STC 209/2015 declarando la inconstitucionalidad por contraria a la legislación básica estatal (Ley 17/2009 de transposición de la Directiva 123/2006) de las letras a) y c) del artículo 4 de la repetida Ley 2/2013 (en la redacción original, antes de su modificación por la Ley 9/2015). El fallo es limitado, en tanto circunscrito a esas letras de ese precepto y, por tanto, a las dos excepciones que contiene; pero, lo cierto, es que su tenor cuestiona la política de ordenación y control de la actividad turística desde la legislación y la planificación territorial.

En efecto, la sentencia admite, como principio general, el que por razones de fragilidad territorial y ambiental la construcción de nuevos establecimientos turísticos en las islas se someta a autorización previa, aceptando, con ello, la concurrencia de razones imperiosas de interés general (art. 4.2). Sin embargo, la segunda medida restrictiva, esto es, la relación de establecimientos autorizables o no según su categoría y, entre los primeros, la exigencia de más o menos requisitos para su apertura (letras del art. 4.2, entre ellas las impugnadas), se considera inconstitucional.

Para el Tribunal la discriminación según categorías alojativas carece de vinculación con las razones territoriales y ambientales que se esgrimen (se destaca que los requisitos para ob-

tener la autorización nada tienen que ver con lo ambiental, sino que son los recogidos en el Decreto 142/2010). Por el contrario, el Tribunal reconoce en esa medida motivos de índole económico (trato de favor a los establecimientos de más categoría frente a otros), algo que, recuerda, es contrario al derecho europeo y estatal, que no admite razones económicas para legitimar medidas restrictivas de las libertades básicas. En consecuencia, la sentencia declara que no existen razones imperiosas de interés general que justifiquen el trato favorable y excepcional otorgado a los hoteles de 5 estrellas.

En el razonamiento del Tribunal Constitucional se reconoce una doctrina consolidada del Tribunal de Justicia de la Unión Europea: la planificación o la dirección pública económica de sectores en libre competencia como el turismo, en los que rige la libertad de establecimiento y la libre prestación de servicios, es contraria al derecho europeo, salvo que concurra una causa imperiosa de interés general (por todas, STJUE 11 de marzo de 2010). En este sentido, cualesquiera restricciones que se pretenda establecer: sea la exigencia de autorización previa, sea la limitación del número o calidad de estos títulos, requiere la concurrencia de una razón de esa naturaleza que la legitime y lo justifique. La protección del medio ambiente es una de ellas, pero no basta con alegarla a modo de paraguas que todo lo cubre, sino que es preciso acreditar su concurrencia en cada medida restrictiva que se pretenda adoptar (de ahí la invalidez de la excepción de los hoteles de 5 estrellas). Los motivos económicos no son admisibles en ningún caso (en este caso, tratar de favorecer un tipo de oferta alojativa frente a otra).

En suma, aun cuando tiene un fallo en apariencia limitado, la STC 209/2015 pone en cuestión la “moratoria turística” en lo que tiene y ha tenido de planificación económica del turismo a través de la legislación territorial.

Cierto que esa sentencia no es la única causa que impone esa reconsideración, sino que, se suma a otras de distinta índole como el cambio de ciclo económico y la necesidad de concluir un proceso transitorio, la moratoria turística, convertido por el transcurso del tiempo en un modelo estable, aunque rodeado de incertidumbre. Pero, sin olvidar esos otros factores, el pronunciamiento constitucional aparece como un hito jurídico que obliga a efectuar un replanteamiento de la moratoria, cuando menos, impone la revisión de sus motivaciones y de las medidas basadas en ellas porque su impacto sobre el control territorial de la actividad turística es patente.

### 3.2 IMPACTO Y CONSECUENCIAS PARA EL CONTROL TERRITORIAL DEL TURISMO.

#### a. Sobre la ocupación del suelo

La primera cuestión que suscita el pronunciamiento constitucional tiene que ver con la dimensión territorial de la moratoria: ¿es viable mantener la prohibición de clasificar nuevo suelo con ese destino, y sus excepciones? ¿es razonable hacerlo?

La respuesta debe ser afirmativa. Aquella sentencia no cuestiona esta decisión del legislador, siempre y cuando, claro está, se justifique por razones de ordenación territorial y ambiental. Por otra parte, el volumen de suelo clasificado existente parece suficiente para las necesidades de expansión de esta actividad económica, al tiempo que su contención o limitación es una medida que contribuye a la viabilidad de las operaciones de renovación.

La siguiente cuestión tiene que ver con los instrumentos adecuados para desarrollar los suelos que ya están clasificados. La maraña normativa territorial, a la que también ha contribuido la legislación turística, explica la búsqueda de instrumentos singulares y excepcionales, como los planes de modernización turística. Aun así, cabe preguntarse: ¿tiene sentido mantener la vigencia de los Planes Territoriales Especiales de Ordenación Turística diseñados para adaptar la planificación insular a las leyes trienales ideadas por la Ley 19/2003? De otra parte, ¿es razonable mantener, incluso potenciar, los Planes de Modernización y Mejora turística, que son paradigma del fracaso del sistema legislativo territorial vigente? Es más, para viabilizar esos desarrollos, ¿es necesario habilitar alguna vía excepcional que permita la ejecución de los proyectos e iniciativas paralizados por el planeamiento obsoleto y no adaptado —acudiendo a la suspensión de planeamiento del art. 47 TRLOTENC—?

La supresión de los Planes Territoriales Especiales no admite más debate que la resistencia derivada de la inercia de lo ya existente; pero, sin duda, se trata de un instrumento obsoleto una vez que el legislador ha suprimido el régimen de leyes trienales. En los otros dos casos, mientras el marco normativo territorial y turístico se mantenga en el nivel de complejidad actual, el mantenimiento de esos instrumentos resulta imprescindible. Se podrán introducir ajustes en función de la experiencia de su elaboración y aplicación, pero deben mantenerse en tanto permiten conciliar la necesaria ordenación con la flexibilidad que demanda el mercado turístico alojativo. Lo mismo cabe decir de la posibilidad de acudir al mecanismo del art. 47 TRLOTCAN en defecto de otros mecanismos.

Por otra parte, en materia de ocupación de suelo, más allá del impacto directo de la sentencia del Tribunal Constitucional, la moratoria ha suscitado otros debates y otros conflictos, que deben ser apuntados.

La planificación territorial del turismo trae consigo la posibilidad de reservar determinadas zonas del territorio con destino exclusivo o, cuando menos, prioritario, para la actividad turística. El asunto entronca con la calificación de suelo turístico —con exclusión de cualquier otro uso; con el control insular de este suelo frente a los municipios en los que se localiza; con la compleja relación entre lo turístico y lo residencial en los núcleos tradicionales; y con el fracaso en la implantación del principio de unidad de explotación. Más reciente, con la imposición de la obligación de mantener el “uso efectivo”, esto es, el uso turístico de la parcela, so pena de aplicación del procedimiento

urbanístico de sustitución del propietario por incumplimiento de la función legal de la propiedad (Ley 2/2013).

Sin duda, es posible pensar en reservar determinados suelos sólo para actividades turísticas (a imagen de los espacios naturales protegidos o, en otro orden, de los polígonos industriales). La decisión no es conflictiva en suelos aun sin transformar. Sin embargo, cuando se trata de actuar sobre suelos ya transformados, cualquier iniciativa requiere considerar la realidad existente y, si se quiere llegar a buen puerto, diseñar un régimen transitorio prudente y razonable. No cabe desconocer —ni olvidar— que el turismo en las islas se desarrolló a partir de núcleos residenciales y que, durante años, parte de los crecimientos se basaron en la convivencia de usos residenciales y turísticos, como de establecimientos turísticos en sentido estricto y de lo que se conoce como viviendas vacacionales. Tan es así que, como se destacó, las Directrices de Ordenación del Turismo contienen criterios para regular esa compatibilidad, en muchos casos, inevitable. Es por ello que la reconversión de los núcleos tradicionales —si es la decisión y se quiere encauzar el conflicto de intereses existente— requiere un adecuado régimen transitorio, algo bastante más complejo que un procedimiento de abaratamiento como es la sustitución del propietario (por otro propietario privado).

Por otro lado, la reserva de suelos con destino exclusivo turístico, también requiere abordar otras dos cuestiones: la posibilidad de admitir, siquiera de modo residual, usos no turísticos en esos espacios (de igual modo que existen centros comerciales en los polígonos industriales); y, en segundo término, la viabilidad de actividades turísticas fuera de esos espacios o suelos (a imagen de la existencia de suelos ambientales fuera de los espacios naturales).

Pues bien, lo razonable es admitir usos no turísticos en esas zonas, si se quiere subordinados a los turísticos pero compatibles. De igual modo, el uso turístico debe ser permitido fuera de esas zonas espaciales de reserva o preferencia, en particular el alojativos (cualesquiera deban ser las características diferenciales de esos establecimientos); so pena de crear oligopolios de suelo turístico basados en motivos económicos y de competencia, no ambientales o territoriales, además de mantener la tensión entre municipios turísticos (donde se localizan esas zonas) y municipios no turísticos (que carecen de camas pero tienen recursos turísticos naturales). Es necesario resolver estos conflictos.

**b.** Sobre la construcción de establecimientos

La supresión o eliminación de la segunda dimensión de la moratoria turística: la limitación del número y calidad de los nuevos establecimientos, constituye una medida inevitable.

Como dice el Tribunal Constitucional, la construcción de nuevos establecimientos puede quedar sujeta a autorización previa en cuanto se considere necesario por razones territoriales y ambientales —que, en todo caso, deben quedar explicitadas—. Sin embargo, la decisión de autorizar determinadas categorías de establecimientos y no otras resulta una medida de naturaleza económica contraria al derecho europeo y estatal. La validez de esta discriminación requeriría la concurrencia de una razón imperiosa de interés general que la justificara, que nunca puede ser una finalidad económica.

Siendo así, la moratoria sobre la actividad, esto es, sobre el tipo de establecimiento que puede construirse en el suelo apto para el desarrollo turístico, debe ser levantada. De forma expresa por imponerlo la sentencia constitucional, de forma implícita porque, una vez establecidos los requisitos pertinentes de modo no discriminatorio, la decisión sobre qué construir y qué negocio desarrollar, en un ámbito de libertad de establecimiento y de libre prestación de servicios, corresponde a las empresas, esto es, a la iniciativa privada, y no a la Administración.

### c. Sobre la apertura y explotación de establecimientos:

Cuestión distinta de la expuesta es la relativa a la exigencia y la calidad de los requisitos que deban cumplirse para la construcción y apertura de nuevos establecimientos.

De acuerdo con la doctrina anotada, el legislador bien puede exigir el cumplimiento de condiciones ambientales como requisito previo para la obtención de la autorización o título habilitante. La tradición de exigir condiciones arquitectónicas y dimensionales puede hacer complicado la determinación de esas exigencias ambientales —más allá de las que ya impone la legislación de edificación—, pero esta vía es válida. Ahora bien, en cuanto se cumplan, ese título habilitante debe ser otorgado, sin que quepan prohibiciones y dispensas en razón de una planificación económica encubierta.

Con todo, sin perjuicio de lo anterior, lo cierto es que, el levantamiento de la moratoria turística en relación con la actividad —lo que puede construirse en el suelo apto para ser desarrollado— obliga a preguntarse por su impacto en los procesos de renovación.

En efecto, construir un nuevo establecimiento es, de ordinario, más sencillo y más barato que renovar un establecimiento ya existente, ello sin desconocer que, en ocasiones, la ventaja de la localización puede compensar esa diferencia. Por ello, el levantamiento, sin más, del juego de prohibiciones y excepciones que se viene aplicando desde 2001, exige ponderar su impacto sobre las operaciones de recuperación de los núcleos turísticos maduros.

Siendo contrario al derecho europeo y estatal mantener la moratoria, el punto de equilibrio debe encontrarse entre los requisitos que se exijan a los nuevos establecimientos

—los ambientales antes mencionados— y la adopción de medidas favorecedoras de las actuaciones de renovación, que deberían concentrar todas las ayudas públicas —fiscales, económicas y jurídicas— para facilitarlas, incluso para hacerlas tan atractivas como la nueva construcción. La otra opción sería vincular cualquier nuevo establecimiento a la renovación de uno obsoleto ya existente, pero, a diferencia de la Ley 2/2013, sin hacer excepciones (como la anulada relativa a los hoteles de 5 estrellas).

Ahora bien, la dificultad apuntada tampoco puede convertirse en una nueva justificación para mantener la moratoria sobre nuevas plazas —como resultaría de demorar en el tiempo la fijación reglamentaria de los criterios ambientales y de ecoeficiencia para los nuevos establecimientos, impidiendo, con ello su autorización, art. 4.2,a Ley 2/2013 en relación con DT2 Ley 9/2015—, porque se trataría de una nueva medida de naturaleza económica contraria a aquella normativa y a aquellas libertades.

## 4. Balance y prospectiva sobre el marco normativo turístico canario

**T**al y como queda expuesto, desde 2001, la regulación del turismo en las islas está condicionada —si no subordinada— por la dimensión espacial de esa actividad, por tanto, por la legislación territorial y urbanística, quedando en un segundo plano la ordenación de la explotación y del negocio, de la que, tradicionalmente, se han ocupado las leyes sobre turismo. La primacía de lo territorial —ocupación de suelo— es patente.

Tras casi quince años de ordenación territorial del turismo —cuando menos, de aprobación de normas con esa finalidad—, la STC 209/2015 ha puesto en cuestión la utilización de instrumentos de ordenación territorial y urbanística para llevar a cabo la planificación económica de la actividad turística, en particular en cuanto a la prohibición, salvo dispensa, del acceso a ese mercado (otorgamiento de autorizaciones previas). Ese pronunciamiento no encuentra razón imperiosa de interés general que legitime esta clase de intervención y dirección pública sobre esta actividad. Es obligado, por ello, reconsiderar el entramado normativo vigente. En particular, aunque no sea la única razón —ni siquiera la más importante—, ese pronunciamiento bien puede servir para revisar los motivos y las medidas que dieron lugar y que han dado forma a la moratoria turística. Es obligado revisar la Ley en cumplimiento de aquella sentencia, pero también es hora de poner fin a quince años de un “parar para pensar”, que continúa, de aclarar el marco normativo existente, con contradicciones y vacíos, pero, sobre todo, de establecer una regulación estable que responda a todos los intereses en juego, públicos y privados, que no son pocos.

En fin, las disposiciones normativas comentadas conforman el modelo turístico canario, entendido como cuadro o esquema que permite una explicación ordenada de la realidad existente, en este caso, legislativa. De entender el modelo como una regulación previa de obligado cumplimiento (una suerte de plan o programa obligatorio), es preciso recordar que, en un ámbito de libre mercado como el turismo, sólo cabe establecer reglas de juego, nunca un orden predeterminado que deben acatar los operadores. Es más, en este segundo sentido, ni existe un modelo turístico canario, ni podría existir por impedirlo el ordenamiento jurídico existente (en particular, el derecho europeo). Lo que el legislador autonómico puede hacer es establecer reglas de actuación, que den cuenta de los intereses y de los valores que se pretenden proteger o fomentar, pero la iniciativa y la actividad corresponde a los operadores en competencia. Este es el límite de esa intervención pública, también de la ordenación del turismo con instrumentos territoriales y urbanístico.

# Bibliografía

- BOUZZA ARIÑO, O.** 2000  
*Ordenación del territorio y turismo*, Atelier, Barcelona, 396 pp.
- FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ, C.** 2013  
*Derecho Administrativo del Turismo*, Marcial Pons, Madrid-Barcelona, 6ª ed, 281 pp.
- F.J. VILLAR ROJAS** 2016  
*Crónica sobre la construcción de un marco legal para la renovación del espacio turístico en Canarias*, Revista Práctica Urbanística, 138.
- R. HERNÁNDEZ MARTÍN Y A. SANTANA TALAVERA (coord.)** 2010  
*Destinos turísticos maduros antes del cambio. Reflexiones desde Canarias*. Instituto Universitario de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad de La Laguna, 2010, 306 pp.
- SIMANCAS CRUZ, M.** 2015  
*La moratoria turística de Canarias: la reconversión de un destino turístico maduro desde la ordenación del territorio*, Servicio de Publicaciones de la Universidad de La Laguna, 472 pp.
- SOCIAS CAMACHO, J.** 2015  
*La ordenación de las zonas turísticas litorales*, Instituto Pascual Madoz, Madrid, 255 pp.
- SOLA TEYSSIERE, J.** 2007  
*Ordenación territorial y urbanística de las zonas turísticas*. Instituto Andaluz de Administración Pública, Sevilla, 2ed. 291 pp.

# Capítulo 3

## Modelos de negocio y destino

Desiderio Gutiérrez Taño

Profesor del Área de Comercialización e  
Investigación de Mercados  
Universidad de La Laguna



# Palabras clave

Gestión de destinos

Modelo de negocio

Innovación

## 1. Introducción

**E**n el presente capítulo se incluye una nueva dimensión en el debate planteado sobre el “Modelo turístico canario”. La proposición que se plantea en esta dimensión es que hay que repensar la gestión del destino como consecuencia de la innovación en los modelos de negocio de las actividades turísticas.

Los turistas visitan un destino turístico para realizar actividades en el espacio del destino. Y en ese proceso son usuarios de una serie de servicios a lo largo de la cadena de valor del sector. Las actividades son realizadas por empresas y organizaciones que están sometidas a unos procesos innovadores intensos.

Se están produciendo innovaciones empresariales en prácticamente todos los ámbitos de actividades que tienen que ver con el turismo (transporte, alojamiento, distribución, ocio, entretenimiento, etc.).

La mayoría de las innovaciones se están produciendo en los modelos de negocio, no sólo en los productos o debido a la tecnología, son cambios que sobre todo afectan a los formatos de los negocios.

Es evidente y obvio que la gestión de los destinos (desarrollo de infraestructuras, normativas y regulación, promoción y marketing, desarrollo de productos, etc.) se ve afectado de forma notable por los cambios y las innovaciones en los negocios turísticos.

Por tanto en este cambio de época en el que nos encontramos, es necesario que los destinos turísticos se replanteen su forma de actuación y gestión ante estos cambios continuos y acelerados que se han producido y se están produciendo en la última década.

En este capítulo, se realiza un análisis sintético de las características de los nuevos modelos de negocio en distintas actividades básicas de la actividad turística y sus consecuencias en la gestión de los destinos turísticos.

Se trata de abordar cómo se están transformando los negocios turísticos y cómo afecta a la gestión de los destinos turísticos.

Se comenzará con una breve reseña sobre el concepto de “modelo de negocio” y sobre los distintos formatos y patrones que se imponen es muchas de las actividades turísticas (desagregación, low cost, plataformas, hibridación, etc.).

## 2. Innovación en los modelos de negocio

### 2.1. CONTEXTO DE CAMBIO DE ÉPOCA

Vivimos una transformación profunda de dónde y cómo vivimos, trabajamos, consumimos y nos organizamos. Las compañías están mutando, sus vínculos con otros actores se están expandiendo y las barreras sectoriales se están desvaneciendo (Sáenz, 2011).

Las evidencias nos muestran que en el siglo ~~XXI~~ no tiene sentido hablar de “sectores maduros” (aparecen empresas disruptivas en todos los sectores), ni siquiera tiene ya sentido hablar de “sectores” como unidades de análisis en estrategia competitiva. Los sectores se están quebrando, desdibujando, hibridando y fundiendo entre ellos por el efecto, entre otros, de los nuevos modelos de negocio y de las nuevas tecnologías (Ferrás 2016).

En este contexto, la innovación en los modelos de negocio está modificando el mapa de los sectores tradicionales en general y en particular en el sector turístico. La aparición de nuevos modelos de negocio disruptivos cambia las reglas de juego del sector y el rol de los distintos agentes y por ende el de los gestores de los destinos turísticos.

### 2.2. EL CONCEPTO DE MODELO DE NEGOCIO

Un “modelo de negocio describe el modo en que una organización crea, distribuye y captura la atención de un segmento de mercado” (wikipedia). Esta definición conlleva un tratamiento del concepto que va mucho más allá de la generación de ingresos o gastos y divide el concepto en partes más pequeñas (segmentos de clientes, proposición de valor, canales, relación con los clientes, esquema de ingresos, recursos, actividades, socios y estructura de costos) que pueden ser abordadas, tanto de un modo individual como analizando la forma en que se configuran las relaciones entre ellas (Osterwalder, 2004).

Un modelo de negocio describe la manera y da forma lógica a cómo una organización crea, distribuye y retiene valor. Puede ser descrito a través de nueve bloques que cubren las cuatro áreas principales de cualquier negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económico-financiera. Responde de forma integrada a las cinco cuestiones de ¿qué? ¿para quién? ¿cómo? ¿con quién? y ¿cuánto? Los nueve bloques ordenados e interrelacionados conforman un sistema de representación denominado “el lienzo del modelo de negocio”, una herramienta útil para la representación, análisis y diseño de modelos de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2010).

### 2.3. PATRONES

Muchos de los modelos que se están desarrollando tienen unas características similares, organizaciones similares de los distintos módulos del modelo de negocio o compartimientos similares. Estas similitudes se conocen como patrones de modelos de negocio (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Patrón “desagregación”: El concepto de empresa desagregada sostiene que existen fundamentalmente tres tipos de actividades empresariales diferentes (relaciones con clientes, innovación de productos e infraestructuras) y los tres pueden coexistir en una misma empresa o desagregados en entidades independientes (Hagel, J. & Singer, M., 1999).

Patrón de “larga cola”: es vender menos de más, ofrecer productos especializados a mercados globales que en mercados locales tienen un volumen de venta relativamente bajo (Anderson, 2004).

Patrón “plataformas multilaterales”: reúnen a dos o más grupos de clientes distintos pero interdependientes. La plataforma crea valor al permitir la interacción entre los diferentes grupos de clientes (Eisenmann & Van, 2006).

Patrón “gratis”: al menos un segmento se beneficia constantemente de una oferta gratuita. Una parte del modelo de negocio financia los productos o servicios que se ofrecen gratuitamente a otra parte o segmento (Anderson, 2008).

Patrón “low cost”: es aquel para el cual las funciones no esenciales se han eliminado para mantener el precio bajo (wikipedia).

## 3. Evolución e innovación de los modelos de negocio turísticos

**E**n este apartado y como forma de poner de relieve los cambios e innovaciones en muchas de las actividades económicas del turismo, se analizan algunos de los modelos de negocio más relevantes o que han significado cambios radicales sobre cómo se venían haciendo las cosas y que han afectado, están afectando o pueden afectar a la gestión de los destinos.

### 3.1. TRANSPORTE AÉREO

El transporte aéreo representa para las Islas Canarias uno de los elementos clave de la cadena de valor de la actividad turística, pues es lo que permite transportar a los más de 12 millones de visitantes desde sus residencias al destino.

Hace dos décadas se podían distinguir claramente dos modelos de negocio en esta actividad: por una parte estaban las compañías de bandera con vuelos regulares (Iberia, British Airways, Alitalia, etc.) y, por otra parte, las compañías chárter ligadas generalmente a los tour operadores que comercializaban y transportaban gran parte de los turistas hacia los destinos turísticos.

La aparición de los modelos de negocio “Low cost” revolucionaron la actividad del transporte aéreo. Estos modelos permitieron reducir de forma drástica los precios del transporte aéreo posibilitando también la organización de los viajes de forma independiente. Estos modelos empezaron operando desde aeropuertos secundarios con menores costes, utilizaban flotas con mismo tipo de aviones, comercializaban a través de internet, muchas de las operaciones las realizaba el propio cliente (emisión de tarjetas de embarque, facturación, ...) y muchos de los servicios que en los modelos anteriores se incluían en el precio, empezaron a ser un epígrafe importante de facturación (servicio a bordo, facturación de maletas, ...). Este modelo tuvo una rápida y gran aceptación por el público.

Es reciente el gran debate que se produjo en muchos destinos sobre cómo abordar el reto que suponía estos nuevos formatos de negocio.

Obviamente existen más formatos de negocio: compañías en red (AirEuropa, Emirates, etc.), compañías regionales que desempeñan un importante papel en la capilaridad (Air Nosttrum, Binter, etc.) e innovaciones constantes en esta actividad (ejemplo: KLM Meet & Seat).

### 3.2. INTERMEDIACIÓN

La intermediación en la comercialización de los productos turísticos es otro de los elementos clave de la cadena de valor del turismo. También en este aspecto las innovaciones en los modelos de negocio han sido disruptivas y han afectado y afectan en distintas dimensiones de la gestión de los destinos turísticos.

Los Tour Operadores y su red de agencias fueron durante muchos años los encargados de comercializar los productos turísticos fundamentalmente agrupados como paquete turístico que englobaba todo el viaje (avión, transfer, alojamiento, actividades, ...). Estos modelos de intermediación se apoyaban en sistemas GDS (Amadeus, Sabre, etc.) para la distribución capilar del producto a través de las agencias de viajes.

La aparición de internet favoreció la creación y expansión de nuevos modelos de negocio que se añadieron de forma relevante como una nueva capa de negocios que permitieron entre otras cosas que los turistas organizaran de forma independiente sus viajes pudiendo comprar de forma separada los distintos componentes del producto turístico (eDreams, Expedia, lastminute, Booking, ...). El éxito de las OTAs (Agencias de Viaje online) afectó de forma notable al conjunto del sistema turístico y también a los destinos. Incluso los propios Tour Operadores tradicionales modificaron sus estructuras organizativas y su propio modelo de negocio.

Como en el resto de las actividades turísticas, los cambios e innovaciones en estas actividades no paran y se pueden observar nuevas iniciativas como los agregadores que hacen más fácil la vida a los viajeros a la hora de buscar alternativas a los viajes (Trivago, Kayak, ...), o los intentos de los operadores globales en incorporarse a la intermediación turística (Google hotel finder) derivado de su posición dominante en la gestión de datos globales.

Los destinos han tenido que ir incorporando en sus modelos de gestión los efectos de la aparición de estos negocios disruptivos que han cambiado y están cambiando el escenario operativo de la intermediación turística.

### 3.3. MOVILIDAD EN DESTINO

La movilidad en el destino y concretamente los rent-a-car, tienen un papel relevante sobre todo en los destinos con un porcentaje importante de viajeros independientes. En esta actividad los cambios en los formatos de negocio también han sido destacados.

Partiendo del modelo clásico de compañía que opera con oficinas en aeropuertos para alquilar de coches por día, agrupados en categorías según cilindrada y/o características de los vehículos (Avis, Hertz, Europcar, etc.), se han incorporado también a esta actividad negocios utilizando el patrón del low-cost (Goldcar) o se han desarrollado compañías basadas en la

capilaridad disponiendo de una gran red de oficinas en las ciudades (Enterprise, etc.). Más recientemente han irrumpido en el escenario modelos muy diferentes como Zipcar basados en disponer de coche por el tiempo requerido distribuidos por la ciudad, pudiéndose localizar, contratar y acceder al vehículo mediante el móvil.

En el marco de los llamados modelos de plataformas de economía colaborativa se están desarrollando novedosas iniciativas denominadas “car sharing” en las que particulares ponen sus coches en los tiempos en los que no los utilizan a disposición de otras personas (socialcar, deways, bluemove, respiro, etc.).

Otro de los modelos colaborativos de movilidad es BlaBlaCar donde conductores con asientos libres los ponen a disposición de personas que quieran moverse en el mismo trayecto. También en la movilidad urbana se están implantando modelos en los que particulares se ofrecen a trasladar a personas como si de taxis se tratara (Uber, Cabify, ...).

La lista de modelos de negocio innovadores que afectan a la movilidad es enorme con consecuencias e impactos competitivos, legales, medioambientales, etc. en los destinos. Otro ejemplo de modelo que hibrida el guía turístico y la movilidad en la ciudad lo podemos encontrar en GoCar, pequeños coches eléctricos con GPS y audioguía para recorrer y conocer los centros de las ciudades.

### 3.4. ALOJAMIENTO

El alojamiento turístico ha sido un elemento central de la cadena de valor del sector turístico y en gran parte definitorio del modelo turístico del destino. Además su regulación desde distintos puntos de vista (urbanístico, edificatorio, gestión,...) ha sido una competencia relevante de los destinos que han tenido que ir enfrentándose históricamente a nuevos retos y circunstancias ante la aparición de nuevos formatos de negocio alojativo.

En este contexto las tipologías dominantes en nuestro destino han sido los hoteles y apartamentos clasificados en distintas categorías (estrellas y llaves) en función de unas exigencias edificatorias (metros cuadrados) y de prestación de servicios. Además se han desarrollado otros formatos como Hotel Rural, Bed&Breakfast, etc... Diferentes tipologías de gestión han determinado también distintos formatos de negocio: Resort, Todo incluido, Condominio, Time Sharing, etc.

La innovación en los modelos de negocio en la actividad alojativa también está teniendo en los últimos tiempos un importante impacto.

El patrón de low cost también se ha desarrollado en el alojamiento (bed4U hotels, Sidorme, ...).

Muchos otros conceptos de alojamiento se han desarrollado en los últimos tiempos para atender a una gran variedad de segmentos que buscan distintas formas de alojarse en sus vacaciones o viajes por motivos de trabajo. Por ejemplo CitizenM o Room Mate, son nuevos conceptos de hoteles baratos, elegantes y alegres para clase media alta, muy modernos y capaces de satisfacer a los viajeros tecnológicos.

La tematización ha sido otros de los ejes de los procesos de innovación (Hotel del Jugete en Ibis, ...)

Nuevos formatos de hoteles que proponen reservas por horas (ByHours) o pequeñas habitaciones en aeropuertos para descansos entre vuelos (Yotel, Snooze Cube, etc.).

También se están desarrollando conceptos para atender a segmentos emergentes. Un ejemplo puede ser la tipología de alojamiento coliving orientada a satisfacer a los nómadas digitales (PodShare). Algunos destinos han apostado por este tipo de clientes, no tanto por el volumen de visitantes que puede atraer, sino por los efectos multiplicadores en la innovación empresarial al atraer talento (J-Space en Jeju Island en Korea del Sur).

Uno de los fenómenos recientes que está revolucionando la actividad alojativa y turística en todo el mundo son los modelos de plataformas que permiten a particulares alquilar habitaciones o viviendas a turistas. Aunque de manera informal, la práctica del intercambio de plazas de alojamiento entre particulares se ha venido desarrollando históricamente entre familiares y amigos, con la aparición de internet y su desarrollo en la primera década del siglo XXI se produce un salto de escala de esta modalidad (Russo y Quagliari, 2014), hasta constituir una de las tendencias centrales para el futuro del sector turístico (Pizam, 2014). Airbnb, Wimdu, Niumba, HomeAway, etc., son algunas de las plataformas más conocidas, que está siguiendo el patrón habitual de una innovación disruptiva (Christensen y Raynor, 2003; Guttentag, 2013) y que responde a un modelo de negocio P2P. Dicho modelo, uno de los clásicos en la llamada economía colaborativa o consumo colaborativo (Rifkin, 2014, Cañigeral, 2012), se asienta en un patrón de estilos de vida colaborativos (Botsman y Rogers, 2010), en el que particulares que comparten intereses y una misma filosofía de vida, conectan entre sí con objeto de alquilar habitaciones en pisos compartidos o apartamentos enteros, mediante un sistema “social” de búsqueda y gestión. No obstante, esta transformación no está siendo, ni va a serlo en el futuro, estable y pacífica. En este sentido, los aspectos legales de este nuevo ámbito de los intercambios entre particulares generan no pocos conflictos derivados de que se trata de actividades que frecuentemente se encuentran fuera del marco normativo aplicable a las actividades tradicionales y que, en muchas ocasiones, colisionan con los modelos de negocio establecidos.

A raíz de esta tendencia, también se han desarrollado modelos como Be Mate, Hotel Indigo, etc., que tratan de aprovechar los recursos disponibles de los hoteles para dar un servicio personalizado, más auténtico y atendiendo a la cultura local a los clientes.

### 3.5. ACTIVIDADES

Los turistas acuden a un destino a hacer actividades, por lo que representan en la cadena de valor uno de los elementos esenciales para posicionar y diferenciar la propuesta de valor de los destinos. A parte de los grandes parques desarrollados en Canarias (Oasis Park, Loro Parque, Siam Park, etc.), existe una gran oferta de actividades en el destino que hasta hace poco tiempo se comercializaban a través de los operadores o de las agencias a través de los GDS. Es evidente la dificultad de comercialización de las pequeñas ofertas locales que ofrecen una amplia gama de posibilidades de desarrollar actividades en el destino. Esta dificultad, en parte, ha sido un freno al desarrollo del emprendimiento local en el sector turístico. Si la oferta de la actividad no estaba en el top 10 de los tour operadores o no tenía presencia en los GDS, prácticamente era imposible la comercialización.

La aparición de modelos de negocio como Minube (guías y recomendaciones realizadas por los turistas y locales), representaron una nueva forma de acceder a las actividades que se pueden disfrutar en el destino.

Más recientemente y dentro del esquema de modelos de plataformas, se han desarrollado nuevos negocios que están también transformando de forma radical los sistemas de comercialización de actividades en el destino y están dando la posibilidad a locales de ofrecer servicios diversos en el destino (Vayable, Trip4real, Peek, Partywithalocal, etc.). Incluso los destinos han desarrollado formatos que intentan favorecer la comercialización de las ofertas locales (voydebelingo.com).

Los guías turísticos profesionales también intentan hacer valer su propuesta y han desarrollado plataformas que garantizan la profesionalidad de la oferta (Zizerones).

### 3.6. GASTRONOMÍA

El canal gastronómico también ha desarrollado novedosos modelos de negocio que están afectando a la forma de comercializar la oferta gastronómica en los destinos turísticos (Just Eat, Restaurantes.com, Pidemesa, El Tenedor, Restalo.es, etc.).

También en esta actividad se están desarrollando modelos que permiten a los residentes ofrecer a los turistas comer en un ambiente y con una comida local auténtica (Eat With Me, Bon Appetour, etc.).

En el sector turístico y en la oferta de restaurantes, ha obtenido también una notoriedad relevante los formatos de negocio que permiten compras conjuntas y facilitan a los restaurantes un nuevo canal comercial de acceso a los turistas que visitan el destino (Groupon, LetsBonus, Groupalia, etc.).

### 3.7. OPINIONES

Quizás uno de los fenómenos más relevantes de los últimos años en las actividades económicas en general y en particular en el turismo, ha sido la capacidad que tienen los clientes y usuarios de los servicios para influenciar en las decisiones de compra de los demás a través de los portales de opinión. Tripadvisor, HolidayCheck o Booking son sitios web de obligada visita por los turistas a la hora de decidir alojamiento, restaurantes o cualquier actividad en el destino. En estas plataformas los usuarios y clientes valoran el servicio prestado por la oferta.

Por ejemplo, hasta hace poco los establecimientos demostraban la calidad de sus servicios a través de la certificación de sus sistemas de gestión de la calidad (ISO 9000, Q de calidad turística, etc.) y exponían sus distintivos en las zonas de tránsito de los clientes y en sus páginas web. También eran una garantía para los tour operadores de que los establecimientos se preocupaban por prestar un buen servicio.

Ahora si observamos lo que exponen los establecimientos en las puestas de entrada o lugares más visibles y en sus páginas web, son los certificados de excelencia emitidos por estas plataformas. Y los Tour operadores centran su atención para confiar en los establecimientos en estas valoraciones.

Hemos pasado de que quien certifica la calidad de los servicios prestados por un establecimiento sea un organismo de certificación a que sean los propios clientes.

# Bibliografía

- ANDERSON, C.** 2004  
*Free! Why \$0.00 Is the Future of Business.* Wired Magazine.
- ANDERSON, C.** 2008  
*The Long Tail.* Wired Magazine.
- BOTSMAN, R; ROGERS, R** 2010  
*What's Mine Is Yours: The Rise of Collaborative Consumption.* Harper Business, New York
- CAÑIGERAL, A** 2012  
"Innovación en modelos socio-económicos. Introducción al Consumo Colaborativo".  
[[https://www.scribd.com/fullscreen/58880914?access\\_key=key-2f003avv1spqak6f6pv](https://www.scribd.com/fullscreen/58880914?access_key=key-2f003avv1spqak6f6pv)]
- CHRISTENSEN, C. M., y RAYNOR, M. E.** 2003  
*The innovator's solution: Creating and sustaining successful growth.* Boston, MA: Harvard Business School Press.
- EISENMANN, T.R.; PARKER, G.G. & VAN, M.W.** 2006  
*Strategies for Two-Sided Markets.* Harvard Business Review.
- FERRÁS, X** 2016  
*El fin de los sectores estratégicos.* Blog Sintetia. <http://www.sintetia.com/el-fin-de-los-sectores-estrategicos/>
- GUTTENTAG** 2013  
"Airbnb: disruptive innovation and the rise of an informal tourism accommodation sector",  
Current Issues in Tourism, DOI: 10.1080/13683500.2013.827159
- HAGEL, J. & SINGER, M.** 1999  
*Unbundling the Corporation.* Harvard Business Review.
- OSTERWALDER, A.** 2007  
*The business model ontology a proposition in a design science approach.* Universite de Lausanne
- OSTERWALDER, A. & PIGNEUR, Y.** 2010  
*Business Model Generation.* John Willwey & Son, Inc. Hoboken, New Jersey.
- PIZAM, A** 2014  
"Peer-to-peer travel: Blessing or blight?". International Journal of Hospitality Management, 38, pp. 118–119.

- RIFKIN, J** **2014**  
*La sociedad de coste marginal cero: el Internet de las cosas, el procomún colaborativo y el eclipse del capitalismo.* Ed. Paidós, Barcelona.
- RUSSO, A. P; QUAGLIERI, A.** **2014**  
"La lógica espacial del intercambio de casas: una aproximación a las nuevas geografías de lo cotidiano en el turismo contemporáneo". *Scripta Nova. Revista Electrónica de Geografía y Ciencias Sociales.* 17(483). <http://www.ub.es/geocrit/sn/sn-483.htm>
- SÁENZ MARRERO, F.** **2014**  
*Las 3R de su negocio: Re-pensar, Re-diseñar y Re-emprender.* Netbiblo.

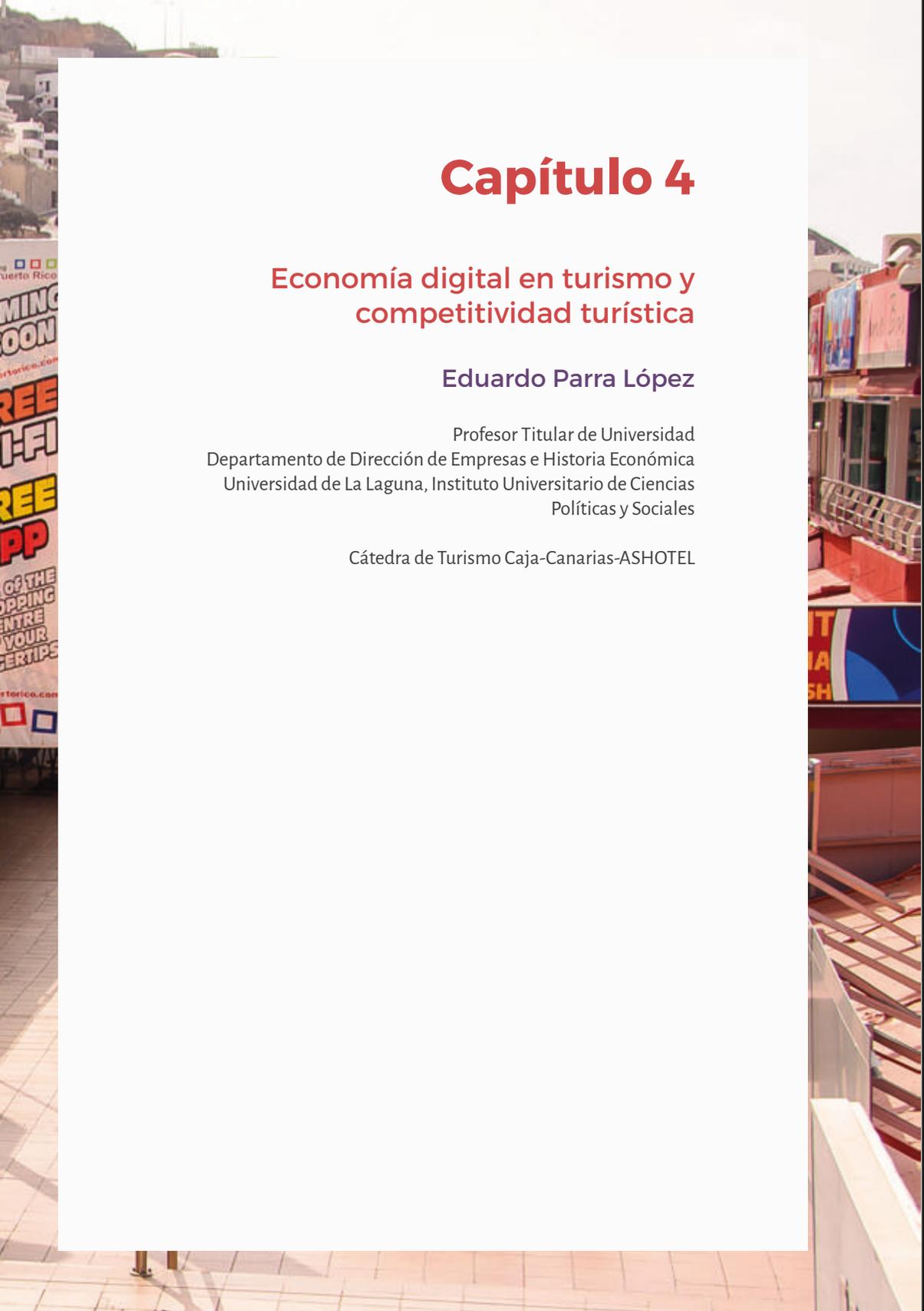
# Capítulo 4

## Economía digital en turismo y competitividad turística

Eduardo Parra López

Profesor Titular de Universidad  
Departamento de Dirección de Empresas e Historia Económica  
Universidad de La Laguna, Instituto Universitario de Ciencias  
Políticas y Sociales

Cátedra de Turismo Caja-Canarias-ASHOTEL



# Palabras clave

Tecnologías de la comunicación e información

Transformación digital

Retos y tendencias

Turismo y Canarias

# 1. Introducción. Hacia nuevos escenarios de empresa/ destinos turísticos en la era de la transformación digital

**E**ntre fabricantes, intermediarios y usuarios en el sistema turístico actual es tema común la necesidad de implantar estructuras de comercialización digital, ágiles, dinámicas y ajustadas a la oferta y demanda. Las principales preocupaciones que se presentan en el Horizonte 2020, tanto en España como en la Unión Europea (desde ahora EU) están en torno a este proceso empresarial:

- a. Globalización y mayor competencia: cada vez es más difícil tener productos singulares y aparecen nuevos agentes competidores en el Marketplace de la distribución turística;
- b. Desarrollo tecnológico (buscadores, códigos QR, Realidad aumentada, cloud computing...). Vamos hacia una estructura de comunicación “SoLoMo” (Social+Local+Móvil) y “SoCoMo” (Social+Contexto+Móvil).
- c. Se viven “emociones” y “experiencias” que se comparten (redes sociales, Tripadvisor, Booking, Minube...). Y del turismo “experiencial” se pasa al turismo “participativo” y transparente en tiempo real, socializando y democratizando de esta forma la información de la que dispone el usuario.
- d. Marketing de contenidos: *Storytelling*, blogs, redes sociales, marketing móvil, tecnología móvil y servicios basados en geolocalización y sobre todo una importante desconfianza por la publicidad tradicional.
- e. Han aparecido nuevas necesidades de los usuarios (wifi, enchufes en trenes y buses...)
- f. Nuevos valores: ecologismo, responsabilidad social Corporativa (RSC), espiritualidad, movimiento “slow”, la música versus sonidos...
- g. Nuevos canales de promoción/comercialización: grandes agencias de viajes on-line

(OTA's), comparadores de webs (metabuscadores), agencias on-line low-cost, reservas/compras en redes sociales, etc.

- h.** Emerge el concepto Inteligencia (*Smart*) asociado a tecnología de proximidad (*Beacons*), tecnología *wearable* (llevar puesto), Internet de las cosas (IoT) con todo identificado e interconectado a través de internet.
- i.** Nuevos soportes: pago en el móvil, *Smart TV*, *WhatsApp*...etc.

Evidentemente, los diferentes conceptos de empresa digitalizada están remodelando el comercio turístico que se ha conocido hasta la fecha (Davidson y Burgess, 2006). La velocidad, la agilidad y la flexibilidad se han convertido en las principales prioridades. El acceso a los nuevos mercados y a segmentos adicionales de mercados existentes resulta ahora más fácil que en el pasado (Calero et al, 2010).

Entre las empresas turísticas digitales, el servicio, la calidad, la agilidad y la cobertura han aumentado, mientras que el precio, el plazo para cumplimentar los pedidos y el tiempo de salida al mercado de los nuevos productos turísticos se ha reducido, con lo que se ha incrementado sustancialmente la capacidad de ofrecer valor a los usuarios, ganando, simultáneamente, ventaja competitiva. La aceleración vertiginosa de los avances tecnológicos está influyendo de forma clara en el sistema turístico, potenciando la aparición de nuevos competidores, nuevos modelos de empresa y nuevas actitudes de los usuarios hacia la realización de negocios on-line (Vincent, 2003; Calero et al, 2010).

La cuestión ya no es *si* los negocios digitales van a sobrevivir, sino, por el contrario, *¿qué va a quedar* de la forma tradicional de hacer negocios en turismo cuando las empresas digitales alcancen todo su potencial? El Observatorio español de Internet (2006), ya adelantó que en el plazo de unos pocos años las empresas digitales en turismo generarían billones de dólares/euros, estimación que se ha cumplido.

Ante este escenario, se hace necesaria una revisión de la estructura empresarial turística, pasando a primer plano la cualificación de los recursos humanos y su imbricación con la planificación, la organización, los procesos internos y la gestión del cambio y el riesgo que ello supone para la empresa turística. La economía digital y su transformación marca una nueva y variada ruta a seguir en turismo, con sus propias normas y disposiciones que hace que se planteen una serie de retos y tendencias a implementar y donde la UE en su declaración de febrero 2016 sobre la transformación digital (*Declaration on the digital transformation of European industry and enterprises, 2016*) hace algunas sugerencias:

- a.** La velocidad, es la esencia: Hay que acelerar la transformación digital en la búsqueda de oportunidades de negocio

## Capítulo 4

- b.** Movilizar inversiones: Hay aprovechar las ventajas de la UE en la economía de los datos
- c.** Re-cualificar la fuerza de trabajo: Hay que trabajar las habilidades digitales
- d.** Acelerar la transición hacia una economía circular a través de la transformación digital
- e.** Capacitar a los líderes públicos y privados como embajadores de la transformación digital, de forma que se utilicen sus plataformas como elementos de difusión
- f.** Trasladar la mejores prácticas “*open innovation*” a la gobernanza corporativa, así como necesidad de una nueva “ola” de emprendedores.

## 2. Justificación de la necesidad de un nuevo desarrollo del ecosistema digital en turismo para Canarias

**E**n la actualidad, la influencia de las empresas turísticas digitales está imponiendo un cambio en los modelos tradicionales de gestión. ¿Por qué? Uno de los motivos más apremiantes es el efecto que tiene la empresa digital sobre el valor que se ofrece.

Existe un importante debate en la literatura internacional turística, sobre los motivos de esta relación donde se expone que las empresas turísticas que actúan como empresas digitales cuentan con mejores ingresos y márgenes, ya adelantado por Buhalis (1998), otros están afirmando que la etiqueta de empresa electrónica es simplemente el aumento de la valoración de la empresa (Davidson y Burgess, 2006). En cualquier caso, el resultado no admite objeción: Las empresas en turismo que consiguen incorporar con éxito los elementos de la empresa digital a su estrategia y sus prácticas, generan un mayor valor para sus accionistas.

Luego la cuestión clave sería: *¿Cómo se puede aprovechar íntegramente su potencia en Canarias?:*

- Una forma consiste en concebir un nuevo modelo de organización turística canaria, en el cual la forma de adoptar los principios de la empresa digital de una organización sea concebida como una serie de instantáneas dentro de un panorama continuo de creciente sofisticación en la utilización de las prácticas de la empresa digital (ver figura 1). Esta modelización define el contexto de un mundo con capacidad digital. En él, las estrategias empresariales turísticas canarias cambian mucho más rápidamente que en el pasado; una empresa turística que no sea rápida y flexible acabará fracasando en este escenario.

Las empresas turísticas en el archipiélago, deben descubrir maneras novedosas de identificar y generar un valor exclusivo a través de los empleados, los socios y los demás activos que tienen a su disposición. La forma de actuar tiene que atender a criterios de colaboración, y su forma de pensar debe ser omnicomprendensiva. El personal debe trabajar habitualmente en múltiples funciones, departamentos y divisiones, cruzando numerosas veces, en el desempeño de sus funciones, los límites de la organización para colaborar con personas de otras organizaciones.

Los sistemas de apoyo también deben de permitir salvar estas barreras tradicionales, ofreciendo información y nociones que todo el mundo pueda compartir. Todos los participantes deben aprender a vivir en una atmósfera de “ingeniería concurrente de procesos turísticos empresariales”. El modelo debe permitir el momento en que una empresa turística pase de un cambio progresivo a un cambio radical, “perturbador” (figura 1), generando con ello un liderazgo compartido.

Por supuesto, el cambio de los procesos es importante en el contexto del crecimiento de las empresas digitales en turismo. Si se supone un modelo de transformación digital en diferentes fases, siguiendo lo expuesto en la figura 1:



Fuente: Elaboración propia

**FIGURA 1.** Escenario de la transformación digital del ecosistema turismo-tic (Grafica muestra la relación Valor empresarial-Potenciación de la empresa digital)

- a. Primera fase, Fase 1, ampliación de la distribución turística mediante su canal de distribución, buscando nuevas relaciones y alianzas.
- b. Segunda fase, Fase 2, integración de la cadena de valor de la empresa turística. Estas dos primeras fases se configuran como los factores iniciales del cambio de procesos y donde las personas, la administración pública y las empresas deben trabajar de forma abierta y colaborativa. Se estaría construyendo los pilares iniciales del proceso de transformación digital.
- c. Una tercera fase, Fase 3, transformación sectorial, es el momento donde se agotan las ventajas derivadas del cambio de procesos internos y las oportunidades se encontrarán en la modificación de la definición de los elementos de la cadena de valor del sector que controla la empresa en sí mismo.
- d. Finalmente, una cuarta fase, Fase 4, Convergencia digital, algunas empresas turísticas se darán cuenta de que no tienen por qué estar constreñidas por las fronteras tradicionales del sector, aunque su capacidad para librarse de esos límites dependerá en la misma medida de distintos factores.

En cada una de las fases consecutivas, aumenta la complejidad del cambio estratégico y organizativo necesario para alcanzar el éxito y simultáneamente aumentan las dimensiones de las posibles recompensas digitales. Además, a medida que se avanza los tipos de acciones

que pueden realizar las empresas turísticas en las islas van pasando de ser puramente tácticas a tener una naturaleza mucho más estratégica y digital<sup>1\*</sup> desde el punto de vista de la gestión del cambio y donde las personas juegan un papel clave y decisivo para la transformación.



Fuente: Elaboración propia

**FIGURA 2.** Las personas como elementos de la gestión del cambio en la transformación digital en turismo

El modelo expuesto, sirve como una especie de árbol de decisión que puede ser de utilidad a los organismos públicos y a las empresas turísticas en Canarias, para determinar si les interesa avanzar de fase en fase o atajar de una posición estratégica a la siguiente. En cualquiera de ambos casos, las empresas con capacidades digitales pueden esperar mejoras en tres áreas básicas: gestión de las personas y relaciones, ampliación de los ingresos y reducción de los costes, aunque estas mejoras se producirán de maneras diferentes en las distintas fases de que consta el modelo.

1 La estrategia es necesaria en todos los niveles aunque las consecuencias sobre los resultados financieros de la empresa sean menores en las etapas iniciales. Si en las etapas iniciales no se cuenta con una estrategia detenidamente reflexionada, las opciones posteriores pueden verse gravemente afectadas, y esto puede provocar costes adicionales de modificación organizativa o un fracaso completo de toda la organización.

### 3. Retos y tendencias en un contexto digital en turismo para Canarias

**N**o obstante, para comprender de qué manera puede eliminar una empresa turística los problemas de otra, a la vez que conserva un lugar viable en el mundo digital, es necesario tener presentes algunas reglas:

- I.** La empresa turística digital debe utilizar “tecnología perturbadora y disruptiva”. Aunque puede mejorar y perfeccionar las empresas, también puede perturbar la situación en la cadena de valor, modificando la forma de relacionarse de sus integrantes.
- II.** El éxito de las empresas turísticas digitales *no* depende de la tecnología; *depende* de la gestión del cambio en la organización y de que las personas trabajen de otra manera (ver figura 2), tanto en el ámbito interno de la empresa como con socios de la extra-empresa turística, organizados en redes de valor. También depende de la utilización de la tecnología para ampliar las relaciones existentes y para crear otras nuevas, como por ejemplo la utilización del Social Media.
- III.** En el mundo digital turístico, la empresa que es propietaria de la relación con el usuario y que tiene el conocimiento sobre el usuario, es la reina. En este punto, la incorporación total de las redes sociales se hace necesario, ya que nos hace capaces de conocer cada vez más a nuestros usuarios e interactuar con ellos.
- IV.** Las empresas turísticas crearán constantemente nuevos servicios basados en sus activos digitales (información y procesos). En las cadenas de valor aparecerán algunos intermediarios, mientras que otros se verán obligados a abandonar esas cadenas.
- V.** La estandarización de los productos y servicios ascenderá más y más por la cadena de valor (un proceso de indiferenciación permanente) hasta que en última instancia todas las etapas anteriores al contacto con el usuario sean genéricas. Las empresas turísticas que no lo consigan tendrán que sobrevivir como productoras genéricas con márgenes reducidos.
- VI.** Aunque la estandarización permanente reducirá los márgenes de las empresas de los niveles superiores de la cadena de valor, los usuarios recurrirán constantemente a la tecnología del conocimiento para reducir los márgenes en los niveles inferiores de la cadena de valor.
- VII.** Todo esto llevará a un entorno en el que la estrategia empresarial de una empresa turística tendrá que ser más flexible que en el pasado; en el que las empresas tengan que

desintegrarse a lo largo del tiempo, creando pequeñas empresas ágiles de conocimiento que combatan para obtener un lugar cerca del usuario, manteniendo las competencias físicas en una empresa física básica y trasladando todas las actividades que no sean esenciales a asociados de las empresas externas que sean expertos en esas competencias.

Finalmente, el mundo de las empresas turísticas digitales será cada vez más complejo ante una profunda micro-segmentación de la demanda y una amplia red de oferta mundial. El modelo expuesto reconoce esa complejidad, al plantear muchas cuestiones y sugerir numerosas implicaciones para las empresas turísticas que vayan a tomar parte en el mundo de las empresas digitales.

Con todo se expone a continuación una serie de retos y tendencias claves para la transformación digital de las empresas turísticas de Canarias.

## RETOS

- 1. ROI en turismo:** El ROI en una economía digital viene por la capacidad que tengamos de medir el impacto que genera nuestras campañas de promoción y comunicación en las redes sociales y comunidades virtuales. Cuando se intenta medir el retorno de nuestra inversión es mucha la literatura que aborda la cuestión, y a veces incluso de difícil aplicación. No obstante, definir cuáles son nuestros objetivos es clave en nuestra estrategia digital.

Elementos como: Reducir costes en servicio al usuario, ganar más usuarios que podrán convertirse en futuros usuarios, obtener votos, conseguir links a nuestra web, aumentar nuestro posicionamiento web, mejorar nuestra reputación online, y por supuesto, aumentar las ventas, son elementos a considerar en el modelo que se quiere cuantificar  $(ROI = (\text{valor retornado} - \text{Valor inicial invertido}) / \text{Valor inicial invertido})$ .

- 2. Semántica web y social media en Turismo:** Berners-Lee (2001) planteó el concepto de web semántica y lo vinculó a la evolución de la web 2.0 hacia la web 3.0. Esta conceptualización, consiste en una nueva concepción del entorno digital para un uso más natural por parte de los turistas internautas, desapareciendo la búsqueda por “keywords” o palabras clave para dar un paso a la búsqueda por necesidades y en forma de expresión humana natural, utilizando un lenguaje similar al que se usa en la vida cotidiana.

La primera controversia en la literatura científica viene con respecto a la web 3.0 y se plantean dos cuestiones clave: ¿esta forma parte de la base de establecer si la web semántica es sinónimo de web 3.0? o por el contrario, como establecen otros sectores, ¿la web 3.0 es un cambio tecnológico y la web semántica la forma de concebir ese cambio? Definir exactamente en qué consiste el nuevo modelo de web 3.0 en turismo, está siendo

complejo pero en lo que si se ponen de acuerdo es que la web semántica de una u otra forma está presente en todas las opiniones de los turistas en el horizonte 2020. Esta etapa también está siendo conocida como la web de datos “Data-Web” por ser la fase inicial del camino hacia la completa web semántica. Se trata por tanto de páginas capaces de comunicarse con otras páginas mediante procesamiento de lenguaje natural y, es justo aquí cuando cobra sentido el nexo entre la Web Semántica y la Web 3.0. En cualquier caso se trata de un cambio que a buen seguro será la puerta de una nueva era tecnológica y vital en el turismo en el horizonte propuesto.

- 3. Socialización y democratización del turismo:** Aun siendo una cuestión esencial, la socialización y democratización de la industria turística, todavía se tienen dudas de su potencial. Básicamente, el “*Social CRM*”, nos ayuda a gestionar las relaciones de una empresa turística con sus usuarios y también con sus potenciales. Trata de incluir los distintos procesos de nuestra cadena de valor (ventas, postventas, atención al usuario, marketing, etc.) recogidos y clasificados en fichas de usuario entre nuestros departamentos. De esta forma se recoge un conocimiento mucho más amplio sobre los usuarios y organizarlo para poder realizar acciones segmentadas. El reto es llevar este planteamiento a las redes sociales y comunidades virtuales.

La potencialidad del mundo digital nos lleva a disponer de una potente herramienta de comunicación entre departamentos y trazar todo el proceso del viaje del usuario desde que es captado hasta que está fuera del destino o de nuestras empresas turísticas y comparte la información con sus círculos en redes sociales. Las ventajas de este reto vienen por: Se obtiene un gran conocimiento de nuestros usuarios; recoger todo el conocimiento de la monitorización de nuestra marca; clasificación de usuarios para segmentación de campañas; aumento en “*engagement*” con nuestros usuarios al adaptar todo a sus gustos; este “*engagement*” trae consigo un aumento de la fidelización; servicio de atención al usuario más personalizado; conlleva adelantarnos a los potenciales problemas; rentabilidad de recursos y finalmente mejorar que fluyan las ideas innovadoras a través del conocimiento.

- 4. Diálogos privados:** El contexto digital en turismo, nos permite establecer diálogos privados con nuestros usuarios. La generación de comunidades virtuales turísticas, donde nuestros usuarios puedan compartir sus opiniones y además podamos compartir con ellos distintas cuestiones de nuestros destinos o empresas, es un salto cualitativo y cuantitativo en nuestras estrategias de gestión de la comunicación y marketing.
- 5. Monetizar:** significa convertir en dinero tus actividades en la red. Monetizar, no es solo cobrar dinero por tus acciones, va mucho más allá en nuestra estrategia de creación de valor como empresa turística y de comercialización. Atrae y fideliza a una gran masa de audiencia turística (lo que se llama tráfico cualificado) con servicios y contenidos de alto valor, muchas veces gratuitos, y sobre esta base crea oportunidades de negocio y promoción para empresas e instituciones turísticas, que permiten monetizar el modelo. Al final lo que estamos haciendo es “sembrar y recoger” y en la web, tu valor debiera estar en tu comunidad.

## TENDENCIAS

- 1. Crowdsourcing y crowdfunding:** El crowdsourcing y el crowdfunding son fenómenos nuevos que cada vez cobran más presencia en Internet. Surgió como una forma de tercerizar trabajos, pero han evolucionado y ya son modelos de negocio sobre el cual reposan muchas empresas y donde la industria turística no debe quedar ajena. Nos enfrentamos a la fuerza de las multitudes, y que consiste en que basta con que cada uno de los miembros haga un aporte mínimo para que el resultado en conjunto sea exponencial. El crowdsourcing se puede clasificar en (ver [www.infocrowdsourcing.com](http://www.infocrowdsourcing.com)): *open innovation*; creatividad colectiva, comunidad social, consumo colaborativo, *cloud computing* e incluso como conocimiento colectivo.
- 2. De la Economía colaborativa a la economía de acceso (P2P):** La economía colaborativa o economía basada en las personas, es una economía que se basa en las transacciones que se realizan con o sin ánimo de lucro entre particulares a través de las diferentes plataformas que pueden ser digitales o no. En turismo las más conocidas y que están redefiniendo los modelos de negocio turístico tradicionales son: Airbnb, BlaBlaCar o Wallapop.

Ahora bien vinculado a lo anterior, no se puede obviar la economía de acceso (P2P), que tiene como referencia a un tipo de red en la que todos o algunos aspectos funcionan sin usuarios ni servidores fijos, sino que se comportan como iguales entre sí. Es decir, actúan simultáneamente como usuarios y servidores respecto a los demás nodos de la red permitiendo el intercambio de información.

No obstante, otras aproximaciones de este concepto hablan de economía P2P que se define como un tipo de “relación económica entre iguales en la que las partes comparten valor en base a relaciones distribuidas de igualdad” tal y como recoge Sobejano en su artículo “La economía P2P, los espacios de innovación y la complejidad”.

En los últimos años, esta tendencia P2P ha cobrado una especial importancia en el sector turístico fruto del desarrollo de las tecnologías de la información y la comunicación, especialmente gracias a Internet y a la web 2.0 que han permitido el surgimiento de nuevos modelos de negocios basados en las mencionadas redes y cuya aplicación al sector ha generado una nueva modalidad turística conocida como “Turismo P2P”. El turismo “peer to peer” (P2P) o de igual a igual continuará creciendo en los próximos años, sobre todo en Europa y particularmente en España.

- 3. Personalización y customización:** Como tendencia, las redes sociales en general, y en turismo en particular, tienen un componente de personalización que las caracteriza y las enfoca en el tipo de interacción que pueden lograr con los turistas. La idea es aprovechar estas mismas para encontrar el espacio donde los prestadores de servicios turísticos puedan interactuar con sus usuarios, tanto actuales como potenciales y desde ahí ofrecer y retroalimentar sus servicios y la calidad de los mismos. A través de las redes sociales, “Los usuarios nos van a decir lo que quieren”, “Los usuarios van a consumir lo que les gusta”.

- 4. SoLoMo y SoCoMo:** Como tendencia estratégica el diseño de una estructura/estrategia SOLOMO vs SOCOMO en turismo, consiste fundamentalmente en tres componentes: social, localización y móvil, para lo primero y tres componentes para lo segundo: social, contexto y móvil, que multiplican exponencialmente las posibilidades de comunicar con el usuario turista, de interactuar con él y de fidelizarlo. No obstante en sus primeros eslabones, sus posibilidades son infinitas.

El turismo está viviendo, quizás de un modo más evidente que cualquier otro sector, una revolución paralela a la revolución tecnológica y al cambio de los hábitos del usuario. La explosión de las redes sociales como forma de comunicación y plataforma de marketing y la penetración imparable en el mercado de los dispositivos móviles han convertido al usuario en un nuevo tipo de consumidor que recibe recomendaciones de sus contactos a través de social media, compra con un solo clic y busca aquello que le interesa y que se encuentra cerca de donde está.

Por otra parte, las posibilidades que ofrece la geolocalización son todavía un campo que puede perfeccionar la estrategia de captación de nuevos usuarios. Herramientas como Google Maps, Pinterest, Instasights, Pixmeaway, incluso Twitter y Facebook han estimulado la búsqueda local, han fomentado la posibilidad de compartir experiencias en la red y han premiado la fidelidad de sus usuarios.

- 5. Visual y realidad aumentada:** Otro elemento que será tendencia es todo lo visual y la realidad aumentada, aunque esta última ha quedado algo frenada por la aparición de los vídeos 360°. Estos elementos abarcan todas las tecnologías asistidas por ordenador que realzan (en tiempo real) la percepción de realidad física al intensificar la experiencia sensorial para suministrar información pertinente adicional, enriqueciendo así la comprensión de una situación real específica.

La intensificación sensorial es típicamente visual (añadir pistas o explicaciones visuales, o realces de objetos, a la entrada de vídeo de las cámaras), pero también incluye otras mejoras sensoriales, como en lo tocante a la realidad aumentada olfativa o acústica. El concepto de realidad mixta, más amplio, combina la realidad virtual y la realidad aumentada como fases diferentes de un proceso en cuyos extremos opuestos se sitúan el mundo real, puramente físico, y el mundo virtual, puramente imaginario. Las combinaciones de diverso grado entre ambos extremos pueden generar experiencias de realidad virtual o de realidad aumentada espectaculares que pueden hacer que las estrategias de comunicación hacia nuestro usuario mejoren y conviertan a las empresas y destinos en mucho más competitivos desde una perspectiva social.

- 6. Convergencia social:** Sin duda, el empleo de estos nuevos canales de distribución, que permiten el lanzamiento de servicios de valor añadido a través de las redes sociales y comunidades virtuales están afectando claramente a la competitividad de todos los intermediarios turísticos. El concepto de convergencia social en este contexto nos muestra

un escenario con Internet como eje estratégico y con el mundo digital en su sentido más amplio y la telefonía móvil proporcionando una mayor ventaja competitiva a los nuevos intermediarios del E-Turismo ya que con este sistema multi-plataforma se dará servicio a los diferentes usuarios por varias vías y en diferentes situaciones.

Los nuevos intermediarios del E-Turismo en el Marketplace de la distribución electrónica están penetrando gradualmente en el mercado, ganando acceso directo a los consumidores y aumentando su cuota de mercado, frente a los intermediarios tradicionales del E-Turismo.

En consecuencia, los intermediarios tradicionales deben modernizar e ir hacia la nueva realidad, desarrollando su presencia online y adoptando una estrategia multi-canal, ya que, de lo contrario, habrán de afrontar las pérdidas significativas en su cuota de mercado y valor. Sólo los intermediarios competitivos, flexibles y dinámicos en este contexto utilizarán tanto las viejas como las nuevas E-plataformas para sobrevivir y extenderse en el futuro.

Ante esta situación de “convergencia social” es de esperar que se produzcan fusiones, alianzas, asociaciones y reconstrucciones con el objetivo de mantenerse competitivos, e inevitablemente habrá empresas ganadoras sobre la base de utilizar todas las Plataformas digitales disponibles para ofertar los productos más convenientes para los diferentes segmentos de mercado.

Sin embargo, una importante proporción de empresas turísticas no logrará modernizarse lo bastante rápido como para desarrollar el modelo adecuado de negocio digital y las ofertas de mercado. En resumen, los verdaderos ganadores serán los consumidores y aquellos proveedores e intermediarios turísticos que sean capaces de adoptar una gestión dinámica, flexible e innovadora estratégica y tácticamente.

- 7. Nuevo eWOM:** En los últimos años la tendencia a comercializar los productos y servicios turísticos haciendo uso de Internet y del comercio electrónico se ha visto influenciada además por la creciente utilización por parte de los usuarios de la denominada Web 2.0 que permite que los usuarios puedan expresarse en la red por medio de las diferentes herramientas tecnológicas desarrolladas para la generación y el intercambio del Contenido Generado por el Usuario —UGC—.

En este sentido, la comprensión de las diferentes motivaciones que llevan a que una persona decida compartir su opinión o valoración sobre un determinado producto o servicio turístico así como el resultado que dicha opinión pudiera tener sobre las personas que a su vez utilizan la red para obtener información sobre dichos productos y servicios se ha convertido en una preocupación de primera magnitud para la comunidad académica que se ocupa de este particular tópico de investigación. A través de Internet los individuos pueden hacer que sus pensamientos y opiniones estén accesibles a la comunidad global de usuarios de Internet y un creciente número de usuarios están utilizando activamente esta funcionalidad de la Red. Durante su proceso de toma de decisión de compra de productos y servicios

turísticos los usuarios potenciales pueden acceder a una ingente cantidad de datos que les ayuden a evaluar las diferentes alternativas (O'Connor, 2008).

Y es que la llegada de Internet ha ampliado las opciones del viajero prospectivo para obtener información vía otros consumidores sirviendo de medio para que los últimos puedan ofrecer su propio relato haciendo uso del “boca a boca electrónico” o e-WOM —“electronic Word-of-Mouth”— (Hennig-Thurau et al, 2004: 39) por sus siglas en inglés. Aunque se trate de un concepto relativamente nuevo el eWOM deberá ser tenido en cuenta por los promotores de productos y servicios turísticos dado el crecimiento que está teniendo éste en la Red (Bulchand y Sosa, 2011).

- 8. Datos multitudinarios. La era del Big data en turismo.** Big data se ha descrito frecuentemente a través de tres dimensiones propuestas por Beyer y Laney (2012): Volumen, variedad y velocidad. Recientemente profesionales y expertos en Big data afirman que la veracidad es un factor clave en la gestión de los datos, de manera que las empresas cuenten con tal valiosa minería de datos consideradas muchas de ellas como insights, ya que se puede descubrir muchas oportunidades de negocio o mejoras a partir de lo que nos proporciona el Big Data (IBM, 2014). A partir de esta última aportación, IBM propone el concepto de valor asociado a la minería de datos, pues esa cantidad ingente de información resulta un gran recurso para obtener nuevas oportunidades de mejora de negocio.

Con esta tendencia, se puede afirmar que el Big Data aporta una ingente cantidad de información a los stakeholders turísticos útil para la gestión y la optimización de las tareas de la empresa turística. En el sector turístico, se podría hacer que los datos pertinentes sean más fácilmente accesibles entre departamentos separados de tal forma que se reduzca el tiempo de búsqueda y gestión de documentos. O en general en todos los procesos, la integración de datos de I+D, ingeniería y productos de aprovisionamiento puede reducir significativamente el tiempo de salida al mercado y mejorar la calidad de nuestros productos y servicios turísticos. Canarias debiera apostar fuerte por este tipo de soluciones que nos permitan desarrollar procesos de toma de decisiones más competitivos en la próxima década.

- 9. Internet de las cosas (Iot) y Wearables Technologies.** Como una tendencia clave, la idea de este tipo de desarrollo tecnológico es que todos los dispositivos móviles que tenemos no estén aislados sino que generen soluciones que nos hagan nuestra vida de más calidad. Si se traslada esta idea al sector turístico nuestros usuarios se mostrarían más interesados en nuestros productos, generando con ello un mayor interés y utilidad.

Asociado al Iot, son todos los dispositivos inteligentes, también denominados “*wearables technologies*”, que pueden llevar puestos nuestros turistas. Monitorizar de alguna forma la actividad del usuario y dotarle de soluciones, sin ser invasivos, se podría ayudar a mejorar la experiencia turística en el destino e incluso darle a conocer soluciones en forma de producto.

Existiendo ya el mercado, tanto soluciones en forma de software como de hardware que están posibilitando el IoT, lo que podría explorar Canarias como destino turístico, al estar las API permitiendo el intercambio de datos, sería la creación de aplicaciones turísticas específicas para los dispositivos wearables.

- 10. Inteligencia (Smart), drones, robótica.** Google como empresa global no ha sido ajena a esta tendencia y a los procesos “open source”, por ello dentro de su estrategia en la próxima década es el desarrollo de tecnologías vinculadas a plataformas abiertas donde se pueda avanzar en proyectos que comprendan los entornos, que analicen los cambios y que sean capaces de responder a situaciones inesperadas en dichos entornos. En este punto emergen nuevos conceptos como los vectores de pensamiento, donde las máquinas desarrollarían la capacidad de lógica y conversación natural.

Todos estos cambios no van solos, sino ligados al desarrollo del hardware y donde se podría aprovechar turísticamente para que la robótica diese soluciones en forma de servicios turísticos o los propios drones mejorasen y generasen soluciones especializadas y diferencial para los productos turísticos.

## 4. Conclusiones

**C**on el análisis de los retos y tendencias, se ha pretendido un acercamiento a un escenario turístico de transformación digital que ha de evaluar de manera eficaz el conjunto de intermediarios del Marketplace turístico global y donde Canarias tiene un papel clave que jugar. Las organizaciones turísticas en Canarias tienen ante sí un contexto de oportunidades amplio y diferente, pero para seguir siendo competitivos se debe desarrollar estrategias multi-canal para atender adecuadamente las necesidades del mercado turístico internacional.

Las islas enfrentan un escenario de transformación digital turística clave para su competitividad futura, obviar esta cuestión no nos haría más que un destino secundario. Explorar las vías de implantación de elementos aquí comentados, generaría una economía turística de alto valor, diferencial y al mismo tiempo singular en un mundo turístico altamente competitivo.

No obstante, es importante destacar que esto nos va a permitir que nuestros usuarios turísticos obtengan más información, de forma más detallada e independiente, sobre el archipiélago y sus productos turísticos. En todo caso, la convergencia tecnológica permitirá a las empresas turísticas utilizar el mismo contenido e información para distribuir a través de las diferentes plataformas que se han destacado en los retos/tendencias anteriores, a diferentes mercados y usuarios, en el tiempo y en el espacio (localización).

El futuro no debiera ser solo el suelo, ni la “territorialidad” de la actividad turística, sino la capacidad de integrar todos estos aspectos junto a la transformación digital en el modelo turístico regional. Canarias como espacio insular que es y alejado del territorio continental, debe hacer esfuerzos público-privados que permitan desembarcar en un modelo normativo más flexible, que integre los cambios que se están produciendo, desde la innovación y la tecnología, y no seguir con un modelo basado en las inercias de los procesos.

De igual forma, las islas tienen que fomentar la exploración que posibilitan las TICs y que aportan a las infraestructuras técnicas del sector para hacerlas más accesibles. Y sobre todo ser capaces de evitar los solapamientos público-privados antes estas nuevas dimensiones vinculadas a las TICs.

Sin duda, la transformación digital será un elemento esencial para la competitividad turística del archipiélago en los próximos años, permitiendo el lanzamiento de servicios de alto valor añadido a través de las plataformas digitales y de los canales de distribución. Ser ajenos a estos procesos puede afectar negativamente a la competitividad de todos los intermediarios turísticos canarios, así como a las empresas turísticas del archipiélago.

# Bibliografía

- BEYER, M. A., & LANEY, D.** 2012  
*The importance of big data: A definition.* Stamford, CT: Gartner.
- BUHALIS, D.** 1998  
"Strategic use of information technologies in the tourism industry", *Tourism management*, 19 (5), pp. 409- 421.
- BULCHAND GIDUMAL J. y SOSA SOCORRO, J** 2011  
*E-Wom en la industria turística: El caso de Gran Canaria en Tripadvisor.* Trabajo presentado para la acreditación a la etapa de investigación. Doctorado oficial perspectivas científicas sobre el turismo y la dirección de empresas turísticas. Las Palmas de Gran Canaria.
- CALERO GARCÍA, F., PARRA LÓPEZ, E. y SANTANA TALAVERA, A.** 2010  
"Análisis de la demanda tecnológica en alojamientos turísticos en Canarias: vigilancia tecnológica e inteligencia competitiva", *En VIII Congreso Nacional Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.* Málaga: Universidad, Escuela Universitaria de Turismo, pp. 199-211.
- CARROLL, W .ROBERT J. KWORTNIK, D. L. ROSE.**  
"Travel Packaging: An Internet Frontier". The Center for Hospitality Research. [<http://www.hotelschool.cornell.edu>, consultado en línea octubre 2013]
- DAVIDSON A.P. y BURGUESS S.** 2006  
*E-commerce in tourism use of websites by small regional & urban tourism enterprises.* Technical reports. Sustainable Tourism Cooperative Research Centre's. Australia. .
- DÍAZ, P., GUEVARA, A. y CARO, J.L.** 1998  
"Promoción Turística de las Comunidades Autónomas en Internet". *V Congreso "Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.* TuriTec 2004. Málaga.
- HUERTAS ROIG, A. FERNÁNDEZ CAVIA, J.** 1998  
"Ciudades en la web: usabilidad e interactividad de las páginas oficiales de los destinos turísticos". *Turitec 2006: VI Congreso Nacional Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones,* Málaga: Escuela Universitaria de Turismo, pp. 403-421
- IBM** 2014  
Information Governance Principles and Practices for a Big Data Landscape. pp. 5-16.  
[Consultado desde: <http://www.redbooks.ibm.com/redbooks/pdfs/sg248165.pdf>]

2007

MARCO: *Nuevo Modelo Turístico Basado En El Marketing y La Comercialización Inteligente*. Documento Investigación ULL. Proyecto Nacional I+D+i, 19 (5), pp. 409- 421.

**MARCUSSEN, C.H.**

Trends in European Internet Distribution of Travel and Tourism Services 1998-2007, with projections to 2009. Centre for Regional and Tourism Research.

2008

**O'CONNOR, P.**

"User-Generated Content and Travel: A Case Study on Tridadvisor.com". *Information and communication technologies in Tourism*, 2, pp. 47-58.

**PONS, J.**

*Introducción a Travel 2.0 y últimas tendencias en la innovación hotelera*. Instituto Tecnológico Hotelero.

2013

**SOBEJANO, J.**

*La economía P2P, los espacios de innovación y la complejidad*. Portal web Sintetia. [<http://www.sintetia.com/la-economia-p2p-los-espacios-de-innovacion-y-la-complejidad/>]

2006

**SUSSER, B. and ARIGA, T.**

"Teaching e-commerce Web page evaluation and design: a pilot study using tourism destination sites", *Computers & Education*, Volume 47 (4), pp. 399-413.

2003

**VINCENT C.S HEUNG**

"Barriers to implementing E-commerce in the travel industry: a practical perspective", *International Journal of Hospitality Management*, Volume 22 (1), pp. 111-118.

## Referencias web:

### **Informe sobre el comercio electrónico en España a través de entidades de medios de pago 2014**

<http://telecocos.cnmec.es/documents/10138/0/Informe+de+Comercio+Electr%C3%B3nico+en+Espa%C3%B1a+a+trav%C3%A9s+de+entidades+de+medios+de+pago/c629df26-39f9-40d9-9fe6-878722f0fc73>  
*consultado Marzo 2016*

### **Informes sobre TIC y Turismo: Situación, políticas y perspectivas (2016). Observatorio Nacional de las telecomunicaciones y de la SI**

<http://www.ontsi.red.es/ontsi/es/estudios-informes/informe-%E2%80%99Ctic-y-turismo-situaci%C3%B3n-pol%C3%ADticas-y-perspectivas%E2%80%99>  
*consultado en abril 2016*

### **Informe anual “la sociedad en red 2012” (EDICIÓN 2013)**

<http://www.ontsi.red.es/ontsi/es/estudios-informes/informe-anual-la-sociedad-en-red-2012-edici%C3%B3n-2013>  
*consultado abril 2016*

### **E-PYME 12, análisis sectorial de implantación de las tic en la pyme española**

<http://www.ontsi.red.es/ontsi/es/estudios-informes/e-pyme-12-an%C3%A1lisis-sectorial-de-im-plantaci%C3%B3n-de-las-tic-en-la-pyme-espa%C3%B1ola>  
*consultado Marzo 2016*

<http://www.infocrowdsourcing.com/>  
*consultado abril 2016*

# Capítulo 5

## La política canaria de renovación de las áreas turísticas del litoral\*

Moisés Simancas Cruz

Profesor titular de Geografía e Historia  
Universidad de La Laguna

Grupo de investigación ReinvenTUR: renovación  
e innovación turística

Cátedra de Turismo Caja-Canarias-Ashotel-  
Universidad de La Laguna

- \* La investigación que da lugar a esta publicación se inscribe en el proyecto titulado "Crisis y reestructuración de los espacios turísticos del litoral español" (CSO2015-64468-P) del Ministerio de Economía y Competitividad (MINECO). Asimismo, constituye uno de los resultados del proyecto "Tecnologías de Información Geográfica aplicadas al análisis y diseño de propuestas innovadoras para la renovación de los alojamientos turísticos", financiado por la Fundación CajaCanarias.

# Palabras clave

Alojamiento turístico

Política pública

Renovación edificatoria

## 1. Introducción

**E**n el proceso secuencial de *generación* → *degeneración* → *regeneración* de un destino turístico —o de un área turística dentro del mismo—, la versión peyorativa de su calificación como “maduro”, “consolidado”, “estancado”, “saturado”, “con experiencia”, “en la etapa final de crecimiento” o de manera similar según la terminología de las distintas teorías evolutivas, implica la consideración de que se encuentra en un momento decisivo, crítico y de fuerte incertidumbre. Ello se debe a que puede comenzar a presentar algunos síntomas de agotamiento en función de dos factores fundamentales. Por un lado, su dificultad para adaptarse y dar una respuesta a los cambios continuos en los gustos, motivaciones y exigencias de la demanda (Antón, 2005), y, por ende, a las nuevas tendencias del mercado, como resultado del tránsito hacia el postfordismo (Agarwal, 2002); estos cambios se suceden, a menudo, a un ritmo muy superior al que necesitan los destinos turísticos para transformarse y ajustarse a las nuevas tendencias del mercado (Perelli y Prats, 2002). Por otro, el destino turístico ha alcanzado, e incluso, excedido la capacidad de carga del sistema turístico, dando lugar a problemas en las dimensiones económicas, sociales y ambientales del paradigma de la sostenibilidad. Ello resulta coherente con la tesis del declive irreversible de Knowles y Curtis (1999) para explicar la escasa viabilidad a largo plazo de los destinos turísticos “de sol y playa” de segunda generación.

Sin embargo, la degeneración de un destino turístico no está necesariamente asociada al ciclo de vida de un destino turístico (Agarwal, 2002). Además, en la medida en que el producto vacacional de litoral sigue siendo la motivación principal de los turistas, su papel hegemónico se mantiene vigente, aunque requiera transformaciones, ajustes y adaptaciones. Asimismo, el estado de madurez de un destino/área turística da cuenta que ha alcanzado un grado suficiente de experiencia, una actividad sustancial, una plenitud vital, una trayectoria (tradición) turística, un reconocimiento y valoración internacional, una capacidad de resiliencia, así como la involucración de un elevado número de stakeholders (Blanco, 2012). Por consiguiente, la degeneración de un destino turístico no resulta tan fácilmente probable y, en ningún caso, un hecho irreversible, unidireccional, consumado y automático, en cuanto cualquier derivación crítica puede ser corregida estructuralmente.

En este punto, los agentes privados implicados en el desarrollo de esos destinos turísticos son los más interesados en que no se produzca esa situación de degeneración, considerán-

dola como un escenario inaceptable económica y políticamente (Agarwal, 1994). Por ello demandan soluciones al sector público. De esta manera, aunque la actividad turística se sustenta fundamentalmente en el sector privado, constituye uno de los únicos campos de negocio en el que el empresariado no sólo es partidario de ese intervencionismo público, sino que, incluso, lo exige en momentos puntuales y contracíclicos (Francisco, 2003), en determinadas situaciones y en relación con servicios e infraestructuras, generales y turísticas, que conforman el sistema turístico. Así, la administración pública desempeña un papel relevante, en la medida en que, en su correspondiente ámbito competencial, constituye el protagonista determinante, aunque no exclusivo, en la formulación y, sobre todo, implementación de políticas, programas, planes y proyectos de regeneración; el debate radica en definir los límites e intensidades de esa intervención (Merinero y Pulido, 2009).

En este capítulo procedemos a analizar la política pública de renovación<sup>1</sup> de las áreas turísticas de litoral, destacando sus aportaciones al actual modelo turístico de Canarias. Esta ha sido objeto de análisis por parte de Mirallave (2004), González, León y Padrón (2006), Chinchilla (2009), Dorta (2011, 2013 y 2015), Dorta y García (2010), Llorca y Sosa (2010), García (2010 y 2015), Simancas (2010, 2011, 2012, 2013 y 2015), Simancas, De Souza y Núñez (2010), Simancas y García (2010), Simancas et al (2015) y Villar (2016).

---

1 Considerando que existe un amplio y diverso conjunto de términos referidos a las operaciones y soluciones aplicadas en la etapa de regeneración, hemos preferido utilizar de manera genérica el de renovación por su uso generalizado y convencional.

## 2. La política canaria de renovación de las áreas turísticas consolidadas.

La renovación de las áreas turísticas consolidadas de litoral de Canarias se ha planteado como un elemento estructural de la política pública. Se trata de un proceso que se ha desarrollado en tres etapas:

- a. Primera etapa (1995-2003). El artículo 43 de la Ley 7/1995, de Ordenación del Turismo de Canarias, establece que los establecimientos de alojamiento turístico deberán mantenerse en las adecuadas condiciones de conservación, ornato y de funcionalidad requeridas por el uso a que se destinan y, al menos, con la calidad que fue tenida en cuenta en el momento de su clasificación. Así, su artículo 44 establece la necesidad de poner en práctica un programa especial de mantenimiento destinado a la incorporación de soluciones técnicas actualizadas, para conservar tanto la calidad de los establecimientos alojativos de más de diez años de antigüedad, como su categoría. Su incumplimiento posibilita que la Administración requiera a sus propietarios que en un plazo prudencial reconduzca el incumplimiento de la obligación detectada en relación con los requisitos técnicos y estéticos, los deberes de conservación y rehabilitación o de atenerse al uso a imponer por la Administración turística competente.
- b. Segunda etapa (2003-2009). Estuvo marcada por la aprobación de las Directrices de Ordenación del Turismo (Ley 19/2003, de 14 de abril) por unanimidad de las fuerzas políticas; por tanto, coincide con lo que hemos denominado como la “segunda moratoria turística canaria” (Simancas, 2015a). Si bien ésta se justificó inicialmente por la necesidad de modular unas extraordinarias expectativas de crecimiento de la oferta de alojamiento turístico, ha supuesto un verdadero proceso de reconversión de este destino turístico. El modelo propuesto se ha articulado en torno a la combinación de tres ejes estratégicos interdependientes (*cuadro 1*), que, a su vez, han constituido las metas y objetivos de la actual política de ordenación del turismo (García Márquez (2007): mientras los dos primeros pretenden el reposicionamiento de este destino turístico, el tercer eje se relaciona con la renovación del espacio público y privado de las áreas turísticas.
- c. Las Directrices de Ordenación del Turismo (DOT) fueron pioneras en plantear la importancia de la renovación de los establecimientos de alojamiento turístico y los equipamientos de ocio —los mal llamados “complementarios”—, proyectándola, además, como un deber de sus titulares. Así, la considera una estrategia estructural, un principio básico (DOT 6.1), un criterio (DOT 7.2) y una prioridad, a medio y largo plazo de la política turística canaria. A su vez, la plantea como una alternativa, a

modo de contrapartida, a la limitación o moderación cuantitativa del incremento de la capacidad alojativa turística, así como a la ocupación de nuevos suelos inherente a la política de moratoria turística. Para ello, aunque la renovación edificatoria (física) de la oferta de alojamiento turístico “inadecuada” (como se califica en la DOT 3.b) es facultativa, es objeto de numerosas Directrices de Ordenación General (72, 73, 78, 81 y 123) y, sobre todo, de las DOT incluidas en el capítulo III (directrices 17 a 22). Las determinaciones vinculadas con la renovación edificatoria (DOT 18 y 19) constituyen normas de aplicación directa y, por tanto, de obligado cumplimiento para las Administraciones y los particulares, sin necesidad de ser desarrolladas a través de un instrumento de ordenación territorial o de disposiciones administrativas.

---

## 1

### Transformación sostenible del modelo turístico

- Competitividad
- Cualificación
- Sostenibilidad: Reparto equitativo y equilibrado (solidaridad)
- Diversificación: Captación de nuevos segmentos de mercado
- Adaptación: Adecuar los establecimientos turísticos de alojamiento y gestión a las variaciones del mercado
- Gestión: Integral y participada del destino turístico
- Profesionalización

---

## 2

### Limitación del crecimiento alojativo

- Global: Capacidad de carga de cada ámbito
- Temporal: Determinación de ritmos y límites anuales crecimiento en función de la capacidad de cada sistema insular
- Consumo de suelo
- Crecimiento selectivo: Nuevos productos cualificados
- Incremento (sin límite) de las actividades complementarias

---

## 3

### Uso eficiente del espacio público y privado

- Rehabilitación urbana
- Renovación edificatoria: incentivos y obligación

---

Fuente: García Márquez (2007)

---

**CUADRO 1.** Ejes estratégicos del modelo turístico proyectado con las Directrices de Ordenación del Turismo (2003)

---

Sin embargo, al igual que sucedió con la segunda moratoria turística, las estrategias de renovación proyectadas en las DOT y la Ley 19/2003 se caracterizaron por una escasa eficacia, dando lugar a lo que Villar (2008) ha denominado como “*derecho ornamental o ceremonial*”, al transformarse en un “Derecho no aplicado” o “simbólico”, dado que no han tenido la aplicación que se esperaba, a la vez que han surgido efectos “inesperados” de su aplicación parcial; ésta fue consecuencia no tanto por defecto del instrumento (las DOT) y de la norma (Ley 19/2003), sino por la falta de voluntad, dejadez, inactividad y desidia política de aplicarla, sobre todo, a partir del año 2006 (Simancas, 2015a). Así, aunque no se cuenta con datos oficiales y globales, su balance no fue, de manera general, positivo una vez concluido el segundo trienio (abril de 2009) de vigencia de la Ley 19/2003; prueba de ello es que en la propia Exposición de Motivos de la Ley 6/2009 se reconoce que “[...] *el proceso de renovación de la planta alojativa que debe constituir el eje fundamental de la cualificación de la oferta turística canaria, junto con el equipamiento complementario ambiental territorialmente sostenible, no ha alcanzado suficiente impulso*”. Ello supone un cierto fracaso de la política pública en esta materia; algunas de las razones han sido expuestas por Simancas (2010 y 2011) y Villar (2016).

- c. Tercera etapa (2009-actualidad). Está definida por dos tipos de crisis internacionales. Por un lado, la crisis económico-financiera iniciada en verano de 2008, que generó un escenario radicalmente diferente al que en 2001 justificó la decisión de implementar la moratoria turística, llegando, incluso, a eliminar las circunstancias que integran la ratio legis de la Ley 19/2003, al afectar sobremanera a la dimensión especulativa-inmobiliaria del negocio turístico, que caracterizó a la “*década prodigiosa del desarrollismo turístico*” (1997-2007), y, por consiguiente, la rentabilidad de construir nuevos establecimientos turísticos de alojamiento. Por otro lado, la crisis derivada de la denominada popularmente “*primavera árabe*” primero y la amenaza yihadista después, cuya situación política inestable y la caída de la seguridad en los destinos turísticos del Mediterráneo ha posibilitado que Canarias alcance records históricos de llegada de turistas.

Esta etapa se inició con la promulgación de la Ley 6/2009, de 6 de mayo, de medidas urgentes en materia de ordenación territorial para la dinamización sectorial y la ordenación del turismo, que modificó parcialmente a la Ley 19/2003. Esta fue sustituida por la Ley 2/2013, de 29 de mayo, de Renovación y Modernización Turística de Canarias, la cual se ha modificado por la Ley 9/2015, de 27 de abril, con el fin de corregir una serie de debilidades que dificultaban los procesos de renovación edificatoria de los establecimientos de alojamiento turístico y ajustarse a su realidad urbanística y patrimonial. A pesar de que existan posibilidades de rejuvenecimiento de las áreas turísticas de litoral de Canarias, vía incorporación al mercado de nuevas plazas turística, estas normas marcan el devenir de la actual política pública de regeneración de las áreas turísticas de litoral de Canarias, planteando una serie de medidas innovadoras (*cuadro 2*). Del mismo modo, suponen una radicalización respecto a posturas precedentes relativas al incumplimiento

del deber de conservación y rehabilitación de los establecimientos turísticos: a diferencia de lo establecido en la Ley 7/1995, que planteaba el riesgo de perder los derechos de la explotación de su unidad alojativa, la Ley 2/2013 lo extiende al propio inmueble y, por tanto, al ámbito de la propiedad; así, el Reglamento de la Ley 2/2013 (Decreto 85/2015, de 14 de mayo) contempla la figura jurídica de “sustitución forzosa del propietario” a través del procedimiento de concurso público (artículo 31) que hubiese incumplido con sus deberes de conservación de sus inmuebles (directriz 18) y de atenerse al uso efectivo del establecimiento turístico (apartado 4 del artículo 32).

	<b>Objetivo principal</b>	<b>Elementos innovaciones</b>
<b>Ley 6/2009, de 6 de mayo, de medidas urgentes en materia de ordenación territorial para la dinamización sectorial y la ordenación del turismo</b>	Impulso a la mejora del espacio turístico	<ul style="list-style-type: none"><li>• Planes de modernización, mejora e incremento de la competitividad</li><li>• Incentivos a la sustitución y renovación</li><li>• Tramitación abreviada</li></ul>
<b>Ley 2/2013, de 29 de mayo, de renovación y modernización turística de Canarias</b>	Impulso de la renovación de las áreas turísticas e infraestructuras turísticas obsoletas, así como los productos turísticos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Desarrolla el alcance y tramitación de los planes de modernización, mejora e incremento de la competitividad</li><li>• Potencia los incentivos e incorpora otros nuevos</li><li>• Especialización de uso y el deber de conservación</li></ul>
<b>Ley 9/2015, de 27 de abril, de modificación de la Ley 2/2013, de 29 de mayo, de Renovación y Modernización Turística de Canarias</b>	Adecuación tanto a la Ley 8/2013, de 26 de junio, de rehabilitación, regeneración y renovación urbana, como a la realidad urbanística y patrimonial de los establecimientos alojativos	<ul style="list-style-type: none"><li>• Vinculación de nuevas licencias a criterios adicionales de calidad y ecoeficiencia</li></ul>

**CUADRO 2.** Análisis comparado de las innovaciones de las normas de la tercera etapa del proceso de moratoria turística

## 3. Ventajas de la renovación de las áreas turísticas consolidadas de litoral

### 3.1. BENEFICIOS DESDE LA PERSPECTIVA DE LA RENOVACIÓN DE LAS ÁREAS TURÍSTICAS

La obsolescencia de los espacios, equipamientos y servicios, públicos y privados, de las áreas turísticas de litoral provoca su declive, llegando, incluso, si no se interviene, a situaciones de decadencia. Ello se debe a que genera una pérdida de capacidad de atracción y cuota de mercado respecto a otros destinos, así como la merma de la experiencia turística que proporciona, con el consiguiente impacto sobre los principales indicadores del negocio turístico (llegadas de turistas, número de pernoctaciones, estancia media, gasto e índices de ocupación, etc.). Así, se produce un menoscabo de su competitividad territorial (Pardellas, 2006), con el consiguiente riesgo de deslocalización de las inversiones privadas, que se desplazan hacia nuevas ocupaciones del territorio en zonas anexas o próximas, otros municipios o, incluso, otros países o destinos emergentes y menos congestionados.

Lo anterior es susceptible de darse en los tres tipos de áreas turísticas que las DOT califican como “agotadas” en función de las diferentes situaciones territoriales que las caracterizan:

- a. Aquellas en la que la oferta turística se encuentra en declive o en riesgo de entrar en declive, como reflejan los bajos índices de satisfacción, los problemas de comercialización y el descenso de la ocupación respecto de otros ámbitos de la misma zona turística (DOT 20.4.d). Ello se debe a la antigüedad de los alojamientos edificios y a la falta de adaptación a los requerimientos de la demanda (DOT 20.4.b).
- b. Las “saturadas”, entendidas como aquellas cuya capacidad de carga se encuentra agotada (DOT 25.2.e y 26.4), al exceder el límite de densidad bruta de 200 plazas por hectárea (DOT 20.4), o lo que es lo mismo, 50 m<sup>2</sup> de parcela por plaza alojativa, parámetro inferior al mínimo exigido en el Decreto 10/2001, de 22 de enero, por el que se regulan los estándares turísticos, que ha sido modificado por el 42/2010, de 4 de octubre, por el que se ha aprobado el Reglamento de la Actividad Turística de Alojamiento. Se trata de áreas en las que no sólo es preciso evitar nuevos crecimientos turísticos, sino también proceder a la disminución de su densidad y capacidad alojativa (DOT 20.3.a) a través de acciones de espongiamiento, así como a la corrección de los déficits en infraestructuras y equipamientos.

- c. Las zonas insuficientemente dotadas—o al menos, con unos niveles y formas poco adecuadas—, que, en relación con su capacidad alojativa, presentan deficiencias en materia de infraestructuras viarias, saneamiento, abastecimiento de agua o recogida de residuos, conforme a lo establecido en la normativa sectorial vigente.

En la medida en que “*existen diferentes soluciones a la necesidad de repensar el modelo clásico, convencional e indiferenciado de sol y playa*” (Antón, 2005: 316), no hay soluciones definitivas de recuperación de la competitividad de esas áreas turísticas y que, en su mayoría, se encuentran al final de la primera etapa o el principio de la segunda del citado proceso secuencial de generación → degeneración → regeneración. Tampoco sirven las recetas copiadas miméticamente de experiencias previas de otros lugares, exitosas o no. Lo mismo sucede con medidas acciones normativas, que, a modo de medidas paliativas, encajan en una legislatura o mandato. Asimismo, partiendo de la premisa de que estas áreas turísticas se comportan como sistemas complejos adaptativos y que no existen medidas definitivas, en cuanto cada destino/área turística presenta unos rasgos propios y una trayectoria específica (Cooper y Jackson, 1989), éstas deben ser múltiples y específicas para cada situación, no estando predeterminadas, pues suponen modelos constructivos no prescriptivos. Asimismo, aunque son dependientes tanto de las circunstancias coyunturales locales y globales, como del comportamiento de los destinatarios con una referencia a los afectados o a los interesados en la misma, deben plantearse desde su consideración como un intento de superar la idea determinista de que las características territoriales por sí mismas condicionan el proceso (González Reverté, 2012).

Desde este punto de vista, la corrección de su obsolescencia—y, por tanto, su mantenimiento y recuperación competitiva— requiere de la aplicación de un amplio y diverso espectro de políticas, programas, planes y proyectos, a modo de soluciones correctoras. Las aplicadas en las áreas turísticas de litoral de Canarias pueden clasificarse en tres tipos en función de su distinto alcance y capacidad de transformación en el citado proceso secuencial de generación → degeneración → regeneración (Simancas, 2015a).

Un primer tipo corresponde al conjunto de intervenciones y estrategias se han dirigido al “mantenimiento” y, en el mejor de los casos, “modernización” de las áreas turísticas de litoral (García Torres, 2009). Se trata de acciones y procesos de tipo “singulares” o blandas (Navarro, 2006), a modo de acciones de cosmética, “lavados de cara”, “lifting”, “maquillaje” y/o marketing hacia el exterior o para autoconsumo de las sociedades locales y, en el mejor de los casos, a su actualización o rejuvenecimiento (Butler, 1980; Getz, 1992). Éstas han constituido soluciones paliativas y viables únicamente a corto plazo, que hacen que las áreas turísticas se mantengan en la fase de estancamiento. Por tanto, han supuesto continuar con las pautas tendenciales de desarrollo turístico de “modelos pretéritos” (Santos y Pavón, 2010: 186).

El segundo tipo se refiere al conjunto sistémico de estrategias de regeneración sobre el destino turístico (a diferente escala) y la estructura del área turística o sobre partes concretas (establecimientos turísticos de alojamiento, infraestructuras y equipamientos), susceptibles de aplicarse en la fase de reorientación definida por Agarwal (1994), que se ubica entre la de estancamiento y post-estancamiento (Priestley y Mundet, 1998). Su implementación ha pretendido “*introducir dinámicas de cambio apoyadas en nuevos criterios y paradigmas*” (Santos y Pavón, 2010: 186). Por tanto, han intentado generar transformaciones estructurales en el modelo territorial-turístico, con el fin de adaptarlos a las nuevas tendencias y, sobre todo, modificar su dinámica negativa de degeneración, logrando su “revitalización” (Oreja, 1999) o “reposicionamiento” competitivo (Camisón y Monfort, 1998).

El tercer tipo se corresponde con las políticas, programas, planes y proyectos que abarcan un amplio y diverso conjunto de términos “re”. Como señalan Vera Rebollo et al. (2011), éstos son utilizados de forma simultánea, indistinta, ambigua, como si se tratara de sinónimos, y, en ocasiones, de manera equívoca. En función de su intensidad e impacto -entendido como un cambio-, éstos han comprendido desde aquellas acciones dirigidas a la “renovación” y “reestructuración” del destino y/o áreas turísticas (Antón, 1998, 2005 y 2011; Santos y Fernández, 2010; Vera, González y Capdeón, 2010; López Olivares, 2011; González Reverté, 2012; Vera y Baños, 2013), hasta las que pretenden una cierta “revolución”, en cuanto implican un cambio de paradigma en el sentido que Kuhn daba al término y, por ende, una transformación total del modelo turístico. En estos casos, se trata de proceder a su “reconversión” y “reorientación” (Agarwal, 2002; Exceltur, 2003; Perelli del Amo y Prats, 2007; Rullán, 2008), e incluso, en los casos extremos, “reinención” (González y Antón, 2008).

### 3.2. BENEFICIOS DESDE LA PERSPECTIVA DE LA RENOVACIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO

El Informe de Evaluación de la Ley 2/2013 (Gobierno de Canarias, 2014) estima que más del 60% de la capacidad alojativa debe someterse, en mayor o menor medida, a operaciones de renovación, a la vez que el 81% de los establecimientos turísticos de alojamiento se construyeron con anterioridad a 1995 (Simancas, 2010). Si bien no existe una relación directamente proporcional entre antigüedad y obsolescencia (física, funcional, de modelo de negocio, de modelo organizativo, formas de segmentación, canales de venta, etc.) de los establecimientos de alojamiento turístico y los equipamientos de ocio, en la mayoría de las ocasiones se produce una coincidencia. Esta obsolescencia no surge necesariamente por un mal funcionamiento de su gestión, sino por dos causas fundamentales. Por un lado, cuando, dada la dificultad en la reconversión o readaptación de las instalaciones en caso de modificarse la finalidad o el uso de los mismos y la excesiva rigidez de sus estructuras físicas, su morfología, utilidad o funcionalidad se vuelve insuficiente o es superada por los gustos, motivaciones y exigencias de la demanda (Antón, 2005), y, por ende, a las nuevas tendencias del mercado, a la que no puede adaptarse y dar una respuesta; así, se producen situaciones de *old-fashioned* (pasado o fuera de

*moda*), que producen externalidades negativas sobre el resto del sector y el área turística. Por otro lado, como se indica en el artículo 2 del Decreto 138/2010, de 23 de septiembre, por el que se desarrolla la previsión en materia de rehabilitación de establecimientos turísticos contenida en la Ley 6/2009, por un grado de inadecuación a la ordenación turística vigente o, en general, a la normativa que fuera de aplicación de la funcionalidad, seguridad, habitabilidad o calidad ambiental del edificio, del equipamiento turístico complementario de ocio, salud, actividades deportivas o de esparcimiento, o de las instalaciones técnicas.

Sin embargo, su renovación resulta esencial, sobre todo, si consideramos que los establecimientos de alojamiento turístico y los equipamientos de ocio constituyen “activos” estructurales de las áreas turísticas de litoral y, por tanto, una parte fundamental de su potencial turístico. Para ello, las operaciones de renovación deben incluir tanto actuaciones físicas (el *hardware*), como intervenciones sobre elementos más relacionados con la operativa y la funcionalidad (el *software*) de los alojamientos turísticos (Simancas y Hernández, 2015).

La eficiencia de las primeras radica en el hecho de que deben trascender la mera intervención física y, por supuesto, la rehabilitación edificatoria, que comprende la obra menor o de estricta conservación, mantenimiento u ornato. Éstas sirven para corregir las situaciones de “deterioro”, que, según lo señalado en el citado artículo 2 del Decreto 138/2010, implican una falta de conservación, un menoscabo y un quebranto de los elementos estructurales y accesorios del edificio, las instalaciones o dotaciones técnicas y el equipamiento turístico complementario, de ocio, salud o deportivo. Por el contrario, las actuaciones de renovación deben implicar un cambio. En función de su intensidad e impacto, éstas pueden ser de dos tipos. Por un lado, aquéllas que, aprovechando los elementos estructurales y accesorios del edificio, implican, como mínimo, la modernización y mejora estética, y como máximo, aquellas que, manteniendo las características tipológicas y funcionales básicas del inmueble, implican una modificación en profundidad de los elementos menos duraderos (instalaciones, pavimentos, acabados, carpinterías interiores y exteriores, sanitarios y otros) de las unidades alojativas y de los espacios comunes (Simancas, 2010). Por otro, las que implican la demolición y reconstrucción (sustitución) de los establecimientos en la misma o en otra parcela (Simancas, 2011).

El segundo tipo de actuaciones debe servir para afrontar cambios e innovaciones en los distintos elementos del sistema de alojamiento turístico, como el modelo de negocio, la comercialización, la forma de gestión empresarial, la estructura organizativa y de los recursos humanos, la prestación de servicios, la cualificación del personal, etc. A este respecto, consideramos que el diseño de los modelos de negocio para cada alojamiento es el que debe determinar, entre otros aspectos, las reformas físicas a acometer en el mismo; en este sentido, la metodología del Proyecto Nosolocamas, promocionado por Ashotel, constituye una referencia pionera y básica en esta materia.

Ambos tipos de operaciones de renovación (física y funcional) deben servir para lograr, entre otras, las siguientes acciones.

En primer lugar, contribuye a romper el círculo de la depreciación de los establecimientos de alojamiento turístico. Esta surge por la ausencia de operaciones de renovación, como consecuencia del hecho de que, ante una situación de deterioro continuo de los márgenes empresariales y una cierta descapitalización y considerando que las inversiones en las mismas suelen ser dependientes de los márgenes de beneficios, sólo suelen abordarse bajo condiciones en las que puedan recuperarse vía precio de contratación (González, León y Padrón, 2006). Así, en el mejor de los casos, los propietarios o empresarios responsables de su gestión sólo están pendientes de afrontar obras tanto de conservación y mantenimiento, como de adaptación a la normativa en materia de instalaciones y seguridad (Yepes, 1996). Ello acentúa su deterioro y desfase, siendo susceptible de incrementarse a medio y largo plazo al disminuir tanto la rentabilidad como la diversidad y la calidad de los servicios. Este proceso provoca una pérdida de cuota de mercado, con el consiguiente impacto sobre los principales indicadores del negocio turístico. Ésta suele contrarrestarse con la aplicación de una política agresiva de descuentos, que genera un círculo vicioso de precios ajustados, con la consiguiente modificación de los segmentos y patrones de demanda hacia menor calidad-diferenciación (Knowles y Curtis, 1999), así como la producción de bienes y servicios homogéneos, de baja calidad y fácilmente sustituibles. Si bien ello posibilita unos niveles mínimos de ocupación que garantizan una rentabilidad que, al menos, cubren los costes de explotación y, en el mejor de los casos, de mantenimiento y ornato, no sucede lo mismo con los márgenes de beneficios, que siguen reduciéndose. Todo lo anterior repercute sobre la disponibilidad de fondos económicos susceptibles de ser destinados a la renovación de las instalaciones, equipos y servicios turísticos.

En segundo lugar, gran parte de las operaciones de renovación física (edificatoria) se dirigen a que los establecimientos se aproximen a la “gama alta” de los alojamientos turísticos (Rodríguez y Santana, 2013). Ésta ha sido coherente con la premisa fundamental que ha marcado el devenir de la moratoria turística, articulada en torno a la estrategia de cualificación (excelencia) y especialización del modelo de oferta de alojamiento turístico, vía modalidad (hotelera) y categoría (igual o superior a las cuatro estrellas) (Simancas, 2015a). Ésta ha reconducido el modelo turístico alojativo de Canarias hacia el *paradigma cualitativo* y, en concreto, el denominado genéricamente como “turismo de calidad”. Se trata de un cauce para incrementar los precios a través de la captación de segmentos de mayor capacidad de gasto, con el consiguiente impacto positivo sobre los indicadores de la rentabilidad empresarial de los alojamientos turísticos, sobre todo, la tarifa media diaria (ADR) y los ingresos medios por habitación disponible (RevPAR). Asimismo, supone implementar una estrategia de upgrading, con el consiguiente proceso ascendente en la cadena de valor, que provoca un alejamiento de las actividades con bajas barreras de entrada y un reposicionamiento hacia aquellas actividades donde lo intangible e inmaterial representa un factor de competitividad esencial.

Sin embargo, desde el recurrente error conceptual de asociar *más calidad a más estrellas* (Francisco, 2003), esta pretensión de cualificar la oferta de alojamiento turístico a través de su renovación, física y/o funcional, no garantiza una mayor rentabilidad (Marrero y Santana, 2008). Ello se debe a que sobre ésta influyen otras variables, como el grado del conocimiento del destino por parte de los turistas, la vulnerabilidad a los bajos precios que supone la dependencia y concentración en pocos mercados emisores, la influencia de los turoperadores o el nivel de repetición. Asimismo, los criterios cuantitativos que atiendan exclusivamente a parámetros físicos de un establecimiento turístico —y, por tanto, a la ausencia/presencia de determinados elementos tangibles, mensurable vía categoría—, ya no bastan para medir la calidad de la prestación del servicio acorde a las necesidades y expectativas de los clientes; por el contrario, se hace a través de su grado de satisfacción respecto al prestigio de una marca, su *reputación online*, la diversidad de servicios o las experiencias y sensaciones aportadas. Así, algunos turoperadores han sustituido el criterio de las estrellas por “conceptos”, que desarrollan a través de productos turísticos diferenciados, especializados, segmentados y tematizados.

Esta apuesta por esta estrategia de cualificación alojativa, vía categoría y modalidad, ha dejado fuera del mercado turístico a la oferta extrahotelera (apartamentos, bungalows y villas). Así, según datos de Promotur, la capacidad de la oferta de alojamiento extrahotelero ha pasado de representar el 64% del total regional en el año 2000 al 49,8% en 2015. Esta circunstancia se aprecia sobremanera en aquellas unidades alojativas que se adquirieron antes de los años noventa, mediante el sistema de venta anticipada (sobre planos y con abono previo de parte del precio total), favorecidas por la expectativa de autofinanciación, con el propósito de servir como una forma de inversión de profesionales y una fuente complementaria de ahorro local familiar, a través de su alquiler a turistas, directamente o a través de un intermediador, a la vez que un lugar para disfrutar las vacaciones estivales. Ello genera una situación dual: mientras un porcentaje se destina a viviendas principales (demanda no turística), no habituales (segunda residencia) o a arrendamientos de media y larga temporada a personas de uso particular (privado), otro continúa con la explotación turística, de corta duración, pero al margen del principio de unidad de explotación previsto en la Ley 7/1995, de 6 de abril, de Ordenación del Turismo de Canarias —y, por tanto, de la oferta alojativa reglada—, a través del alquiler turístico-vacacional o similar. Los efectos de estos procesos de residencialización han sido analizados, entre otros, en Simancas y Mañoso (2016).

En tercer lugar, ambos tipos de operaciones de renovación previenen o corrigen el deterioro o la “mala” imagen. También permiten integrar innovaciones, soluciones técnicas actualizadas y obligaciones normativas relacionadas con el uso eficiente de energías y consumo de agua, así como la incorporación de soluciones arquitectónicas bioclimáticas en los equipamientos, cuestiones cada vez más apreciadas por los clientes.

En cuarto lugar, rompe la tradicional estrategia de rejuvenecimiento de las áreas turísticas de litoral a través de la incorporación de nuevas plazas turísticas. En este sentido, las estrate-

gias de renovación siempre van a ser necesarias para el reposicionamiento competitivo y la adecuación a los requerimientos de la demanda de las urbanizaciones antiguas, con peores condiciones de explotación y competitividad. Ello se debe a que, a diferencia de las más recientes que “colonizan” nuevos espacios, los alojamientos “pioneros” se localizan en los sectores de litoral más privilegiados desde el punto de vista del potencial turístico.

Por último, genera empleo, posibilitando, sobre todo, la contratación de mano de obra parada procedente del sector de la construcción.

### 3.3. BENEFICIOS DESDE LA PERSPECTIVA DE LA RENOVACIÓN DE LOS ESPACIOS PÚBLICOS DE LAS ÁREAS TURÍSTICAS

La importancia de los espacios públicos de las áreas turísticas radica, entre otras cuestiones, en que en ellos se desarrollan todos sus movimientos circulatorios (peatonales y rodados, en transporte público y en transporte privado). Asimismo, supone la referencia permanente de la parcelación existente, en cuanto proporciona acceso y servicios al establecimiento de alojamiento turístico y al equipamiento de ocio (el espacio privado). Del mismo modo, focaliza y articula el tejido urbano, aportando significados e imágenes de las partes del área turística, a la vez que proporciona los espacios necesarios para el desarrollo de las actividades propias de la convivencia urbana.

La implementación de un programa de actuaciones que rediseñen el espacio público resulta esencial. Ello se debe, entre otras cuestiones, a que es absolutamente indispensable e indispensable para hacer visibles, e incluso, viables, las operaciones de renovación de los espacios privados. A su vez, implican inversiones que expresan el interés y compromiso de las administraciones públicas competentes por evitar o frenar el deterioro u obsolescencia de las áreas/zonas turísticas. Ello explica que la rehabilitación urbana se plantee en las DOT como una estrategia dirigida a la recualificación del espacio turístico (*cuadro 1*), dotándolas de la consideración de “normas de aplicación directa”.

La estrategia canaria de renovación de los espacios públicos se ha articulado en tres tipos de actuaciones. En primer lugar, las operaciones de restauración física, que buscan la reactivación social, económica y funcional de una zona urbana o de la totalidad del área turística mediante el uso eficiente del capital acumulado en los tres sistemas funcionales básicos (el de los espacios cívicos, el de los espacios verdes y el de los espacios para la movilidad). En segundo lugar, los proyectos de reordenación (renovación), a través de los que se pretende modificar sus aspectos estructurales (trazados, usos, etc.), aunque se mantenga la configuración sustancial del tejido urbano. En tercer lugar, los proyectos puntuales con un efecto revitalizador sobre el conjunto del área turística, que llegan, incluso, a definir medidas que, desde el destino, pretenden configurar el perfil del turista. Estas operaciones se han completado con actuaciones que han obligado al planeamiento urbanístico a adoptar medidas

complementarias que incidan en la formación de un escenario ideal en aquellos casos en los que los espacios libres sean insuficientes y deficitarios, en concreto, en las citadas zonas insuficientemente dotadas.

Estas operaciones de renovación de los espacios públicos se han limitado a una mera colección de intervenciones (obras) puntuales, inconexas y aisladas, que buscan soluciones a “partes” del espacio urbano-turístico o simplemente su modernización. Así, con las lógicas excepciones, como la Estrategia Turística de Tenerife 2008-2015, no ha existido una verdadera estrategia, siguiendo el postulado aristotélico de que *“el todo es más que [no es igual a] la suma de las partes”*. Asimismo, un buen número de actuaciones ha respondido más a la oportunidad de existencia de financiación o de las exigencias de las administraciones municipales para suplir sus déficits de servicios e infraestructuras públicas, que a requerimientos del modelo de negocio del área/zona turística. Desde este punto de vista, consideramos que tales actuaciones deberían diseñarse en función de las siguientes premisas:

- Contribuir a crear una identidad fundamentada en las singularidades del área turística, con el fin de crear detalles fácilmente reconocibles y muy directamente percibidos por el turista.
- Complementar y, en algunos casos, completar las mejoras globales acometidas por las administraciones públicas competentes.
- Tener una orientación y funcionalidad turística.
- Proyectarse de manera transversal, coherente, holista y coordinada con todas las áreas sectoriales de la política de ordenación y reconversión turística.
- Adecuarse al modelo de negocio y a los productos de cada área turística.

## 4. Los elementos innovadores del modelo canario de renovación de las áreas turísticas del litoral

**A**unque cualquier empresario puede optar por la renovación de su establecimiento turístico siguiendo los trámites administrativos convencionales, la Ley 6/2009 articuló un procedimiento y, sobre todo, una serie de elementos de innovación y referencia del modelo de renovación de las áreas turísticas de litoral de Canarias, que fueron completados y consolidados en la 2/2013 y 9/2015. Así, a riesgo de ser excesivamente simplistas, éstos pueden agruparse en dos tipos: por un lado, los incentivos económicos y urbanísticos a la renovación de los establecimientos de alojamiento turístico; y por otro, los Planes de Modernización, Mejora e Incremento de la Competitividad (en adelante PMM).

### 4.1. LOS INCENTIVOS A LA RENOVACIÓN DE LA OFERTA DE ALOJAMIENTO TURÍSTICO

Un importante porcentaje de establecimientos de las áreas turísticas de litoral de Canarias se encuentran en situación de fuera de ordenación o situación legal de consolidación según el artículo 44.bis del Decreto Legislativo 1/2000, de 8 de mayo, por el que se aprueba el *Texto Refundido de las Leyes 9/1999, de Ordenación del Territorio de Canarias, y 12/1994, de Espacios Naturales de Canarias*. Ello se debe a que incumplen los estándares urbanísticos fijados primero por el Decreto 10/2001, de 22 de enero, y con posterioridad, por el Decreto 142/2010, de 4 de octubre, por el que se aprueba el *Reglamento de la Actividad Turística de Alojamiento y se modifica el Decreto 10/2001*, fijados fundamentalmente para la definición de los parámetros de los nuevos alojamientos. Ello complica sobremanera su renovación. Ello explica que la Ley 6/2009 contemplase dos tipos de incentivos, que han sido completados con la Ley 2/2013; nos referimos a los incentivos económicos y urbanísticos. La idea es que éstos completen o complementen la financiación privada procedente de los convenios firmados entre el Gobierno de Canarias y un conjunto de bancos (Banco Santander, BBVA, la Caixa, Bankia, Banco Popular, Banco Sabadell, Banca March, Bankinter, Cajasieta y Caja Rural), los cuales han habilitado diversas líneas crediticias por una cuantía de 1.825 millones de euros<sup>2</sup>.

Este programa de incentivos parte de dos supuestos: por una parte, los incentivos actuales y las transferencias propuestas por las DOT no son suficientes para dinamizar las operaciones de renovación; y por otra, las medidas legales y urbanísticas existentes no bastan para obligar

2 [http://www.hosteltur.com/128860\\_canarias-obtiene-1825-m-creditos-renovar-hoteles.html](http://www.hosteltur.com/128860_canarias-obtiene-1825-m-creditos-renovar-hoteles.html)

a los propietarios a renovar. Del mismo modo, solventa el vacío que existía hasta este momento, ya que, aunque la experiencia determina que este tipo de operación de renovación requiere de un programa específico de incentivos —no subvenciones— de carácter económico, fiscal, laboral y administrativo, el Gobierno canario no lo había planteado hasta ese momento, con el consiguiente incumplimiento de lo previsto al respecto en las Directrices 18.3 y 31.3 (de aplicación directa). Asimismo, se trata de operaciones con un alto coste, que, desde el principio de internalización de costes, debe ser asumidos prácticamente en su totalidad por sus titulares o responsables, tal y como se plantea en la propia Memoria de las Directrices: “La dotación de equipamientos, infraestructuras y servicios constituye un aspecto clave que distingue un enclave turístico de otro, lo que exige a la Administración cubrir los déficits que aparezcan, sin internalizar los costos causados por el crecimiento, de forma que los agentes privados contribuyan a dichos gastos”. Ello adquiere una mayor relevancia en el caso de la oferta extrahotelera, en cuanto la normativa actual impide que pueda acogerse a incentivos fiscales o subvenciones al carecer de una forma jurídica societaria, ya que la mayoría son comunidades de propietarios que tienen cedida la explotación a una tercera empresa. De esta manera, en coherencia con lo que se indica en el Preámbulo de la Ley estatal 8/2013, de 26 de junio, de rehabilitación, regeneración y renovación urbanas, estos incentivos suponen una compensación a esa asunción prácticamente exclusiva.

---

**IMAGEN 1. →**

Demolición parcial de los Apartamentos Lobos Bahía Club (Corralejo, Fuerteventura)

Fuente: Canarias 7

**IMAGEN 2 ↘**

Demolición parcial de los Apartamentos Hoplaco (Corralejo, Fuerteventura)

Fuente: Canarias 7

---



### 4.1.1. INCENTIVOS ECONÓMICOS VÍA RENOVACIÓN EDIFICATORIA EN FORMA DE PLAZAS ADICIONALES

El otorgamiento ilimitado de las preceptivas autorizaciones previas para la construcción de hoteles durante la tercera moratoria turística se ha planteado sólo para aquellos de cinco estrellas o superior, y que “cumplan con las máximas exigencias de eficiencia energética y ahorro de agua” (artículo 4.4 de la Ley 2/2013) ha sido posible durante la tercera moratoria turística. No sucede lo mismo con la construcción de hoteles de cuatro estrellas, pues el derecho a obtener nuevas autorizaciones turísticas, entendido como el acto administrativo preceptivo que verifica y determina la compatibilidad del uso turístico de un establecimiento con la ordenación territorial turística y la normativa sectorial aplicable, queda condicionado indisoluble y obligatoriamente a la renovación de plazas alojativas existentes. Surge, así, el primer incentivo económico, consistente en la posibilidad de obtener plazas adicionales, que hemos denominado como “plazas premio” (Simancas, 2010; Santos, Simancas y Hernández, 2013).

Dada la preferencia a construir un hotel de cuatro estrellas en detrimento de uno de cinco<sup>3</sup>, este condicionante constituye un mecanismo inteligente y estratégico de fomento de las operaciones de renovación de las plazas alojativas deterioradas u obsoletas, en la medida en que la construcción del primero pasa obligatoriamente por estas últimas. Esta posibilidad de obtención de plazas premio queda condiciona a dos mecanismos ya considerados en la Ley 19/2003:

- a) La sustitución (demolición) y traslado (total o parcial) de la capacidad alojativa y de equipamientos turísticos complementarios hacia un emplazamiento (solar) diferente al original, ubicado en la misma área turística o en otro municipio de la isla (*imágenes 1 y 2*). Ese tipo de actuación asistemática aporta ventajas tanto para las áreas turísticas emisoras “sobresaturadas” —concepto que no es definido en la Ley 6/2009, entendiendo que se trata de “un grado más” en la mencionada “saturación” a la que se hace alusión en las DOT 25.2.e y 26.4)—, como para las receptoras. Para las primeras posibilitan la disminución de la densidad edificatoria —y, por ende, la descongestión— y la capacidad alojativa —a partir de la reducción del número de plazas turísticas—, la eliminación de

3 Entre las razones que explican esa preferencia podemos destacar tres. En primer lugar, el diferente coste económico de la construcción de un hotel de cuatro estrellas respecto al de cinco: según el citado Informe “Mercado Hotelero 2014” (Tinsa, 2015), construir un hotel de cinco estrellas en España supone una inversión media de 262.000 euros por habitación, el doble que uno de 4 estrellas, con 135.000 euros, y el triple que un alojamiento de tres estrellas, cuyo promedio se sitúa en 89.000 euros. En segundo lugar, las complicaciones inherentes a la comercialización y gestión (explotación) del segmento de los establecimientos de cinco estrellas. En tercer lugar, la dificultad de cumplir con los estándares turísticos, con el consiguiente requerimiento de más suelo (tamaño de parcela): la superficie de la unidad de alojamiento de un hotel de cinco estrellas se incrementa sólo 3 m<sup>2</sup> por cada 2 plazas (28) respecto a la de cuatro (25); lo mismo sucede respecto a las zonas generales, para las que es un 0,25 m<sup>2</sup> más grande por plaza en los hoteles de cinco estrellas (2) que para los de cuatro (1,75).

alojamientos turísticos obsoletos y/o antiguos, la especialización de usos (residenciales o turísticos), así como la obtención de suelo susceptible de destinarse, bien a la corrección del déficit existente de equipamientos complementarios o bien a la generación de nuevos espacios libres y dotacionales públicos (plazas, zonas verdes, equipamientos colectivos, etc.) a través de operaciones de esponjamiento. Para las segundas abre la posibilidad de construir nuevas plazas de alojamiento turístico, que van a cumplir con los estándares urbanísticos vigentes (Decretos 10/2001 y 142/2010), a la vez que permite incorporar las nuevas tendencias en relación con los productos y estilos arquitectónicos, así como los criterios de cualificación (por modalidad y categoría) de la oferta de alojamiento turístico. Las proporciones y supuestos de plazas premios contemplados en la Ley 19/2003 para este caso fueron ampliados en la 6/2009, llegando a triplicarse, e incluso, cuadruplicarse en función de si se produce un incremento de categoría o si el solar resultante se cede gratuitamente al Ayuntamiento con destino dotacional o espacio libre público o se destina a oferta complementaria turística definida como “de interés para el área” en cuestión por el correspondiente instrumento de planificación territorial escala insular; por su parte, la Ley 2/2013 ha disminuido esos porcentajes. Este mismo incentivo se contempla en el supuesto de eliminación y traslado de equipamientos turísticos complementarios, posibilitando la obtención de un máximo de 1.000 plazas turísticas, a razón de una plaza por cada 30.000 euros de inversión.

**b)** La renovación *in situ* (imagen 3), a través de dos operaciones edificatorias: por un lado, el derribo (total o parcial) y sustitución edificatoria en el mismo emplazamiento; y por otro, la remodelación de los alojamientos turísticos. El artículo 13 de la Ley 2/2013 posibilita el derecho de obtención de plazas premios de hasta un 50% en el caso de los hoteles de al menos cuatro estrellas y de un 25% en el de los apartamentos de tres llaves en relación con la capacidad alojativa original. La posibilidad de obtener estas *plazas premios* está limitada a las denominadas “rehabilitaciones integrales” de la Ley 6/2009 y “totales” de la 2/2013, los cuales deben cumplir las siguientes condiciones:

- Aunque la categoría mínima inicial no está limitada, la resultante debe ser, al menos de cuatro y tres estrellas en establecimientos hoteleros y apartamentos, respectivamente, y, en ningún caso, inferior a la sustituida (artículo 10 de la Ley 2/2013).
- La conversión de la modalidad alojativa, pasando de extrahoteleras (apartamentos turísticos) a hoteleras, nunca lo contrario.
- La incorporación de nuevos equipamientos de ocio, deportivos, culturales o de salud (artículo 13.b de la Ley 6/2009).
- Una inversión mínima por plaza de alojamiento fijada inicialmente en el Decreto 138/2010 y que la Ley 2/2013 ha incrementado en un 50%. Se trata de una inversión

que hace referencia prácticamente de manera exclusiva a la ejecución material de la renovación, entiendo por tal a la obra civil, y omitiendo otras partidas claves el proceso (mobiliario, decoración, etc.). Supone una alta inversión económica, que complica, quizás, la viabilidad económica de la renovación edificatoria, pues, entre otras cuestiones, implica disponer del importe total de la inversión cuando un gran número de empresarios prefieren acometer reformas parciales de su establecimiento, con el fin de evitar su cierre total temporal, limita el incentivo a la renovación sólo a alojamientos turísticos superiores a tres estrellas, vincula genéricamente la inversión al aumento posible de plazas turísticas (Ramón y Temes, 2014), se obvia el hecho de que no todas las plazas necesitan la misma inversión, a la vez que supone el establecimiento fijo y homogéneo de un importe, sin considerar las oscilaciones del mercado.



**IMAGEN 3.** Ejemplo de renovación integral del Hotel Apolo (San Bartolomé de Tirajana, Gran Canaria)

El segundo incentivo económico es la creación de un mercado insular de derechos materializables conformado por las plazas turísticas adicionales no utilizadas en la parcela objeto de renovación o sustitución. Se trata de un mecanismo previsto de forma embrionaria en la 19/2003, desarrollado en la Ley 6/2009 y consolidado en la 2/2013. Este se fundamenta en la enajenación o *patrimonialización* de los derechos adquiridos para la construcción de nuevos establecimientos de alojamiento turístico derivados de la renovación edificatoria por parte de aquellos promotores que no quieren o no pueden materializar las correspondientes plazas *premio*. De esta manera, éstas se transforman en bienes transferibles, en cuanto pueden cederse a un tercero por cualquier medio admitido en Derecho; por tanto, el derecho obtenido adquiere un valor. Este mecanismo aspira a que la inversión en operaciones de renovación de los alojamientos resulte atractiva, ya que permiten financiar sus costes a través de su venta. Ello es extensible a los empresarios turísticos interesados en construir nuevos establecimientos de cuatro estrellas, ya que la compra de tales derechos no sólo garantiza poder hacerlo sin necesidad de ser titular de un alojamiento objeto de renovación previa, sino que,

a través de la acumulación de los derechos de varios titulares, puede afrontar operaciones de mayor dimensión y más rentables económicamente.

Sin embargo, si bien no queda clara la categoría de los derechos materializables en plazas alojativas (el mercado no está bien definido), parece que el mecanismo sólo resulta ser atractivo para los derechos materializables en plazas alojativas de establecimientos hoteleros de cuatro estrellas y extrahoteleros de tres y cuatro estrellas. Asimismo, el hecho de limitar el incentivo al ámbito insular provoca que cada isla parta con unas condiciones iniciales diferentes en la forma de utilizarlo, permitiendo que la oferta de alojamiento se incremente más en aquellas con un mayor número de plazas; ello hace que mientras en unas islas pueda existir exceso de demanda, en otras se produzca un exceso de oferta de suelo y/o de derechos, con precios diferentes (incentivos diferentes a la renovación) en función de las características de cada una de ellas y del control de los mercados de plazas por algunos agentes (Santos, Simancas y Hernández, 2013). Del mismo modo, si bien el Registro turístico de plazas de alojamiento, en el que las plazas premio deben inscribirse, debía haberse habilitado una vez aprobado el Reglamento de la Ley 2/2013, que, en virtud de su Disposición Final Primera, debía estar aprobado un año desde su promulgación, inexplicablemente aún no se ha creado, limitándose al sometimiento a información pública del Proyecto de Decreto. Por último, esta vinculación de la construcción de hoteles nuevos de cuatro estrellas con la renovación edificatoria de las existentes se relaciona claramente con la disponibilidad de suelo urbanizable con destino turístico y urbano no consolidado existente en cada isla para acoger las plazas adicionales; a este respecto, según el informe elaborado por la Sociedad de Gestión y Planeamiento Territorial y Medioambiental del Gobierno de Canarias (Gesplan) (2011), el suelo disponible en Canarias es susceptible de acoger 148.564 plazas turísticas, presentando una distribución insular dispar: mientras que Tenerife y Gran Canaria concentran el mayor número de plazas potenciales (36,2% y 35,5%, respectivamente), Fuerteventura (18,2%) y Lanzarote (10%) son las islas que acumulaban un menor volumen.

Un tercer incentivo consiste en la incorporación de regímenes de condominio en los hoteles. Ello habilita una fórmula complementaria de captación de fondos susceptibles de ser destinados a la renovación, en la medida en que el propietario de la unidad de alojamiento se convierte directamente en inversor de la misma.

#### 4.1.2. INCENTIVOS URBANÍSTICOS

El primer incentivo urbanístico consiste en el incremento de la intensidad de uso o edificabilidad de hasta 0,30 m<sup>2</sup> construidos/m<sup>2</sup> de suelo sobre la normativa establecida del planeamiento vigente cuando el establecimiento renovado aumente su categoría (como mínimo a tres y cuatro estrellas en el caso de establecimientos extrahoteleros y hoteleros, respectivamente) o de hasta 0,10 construidos/m<sup>2</sup> de suelo cuando mejore la eficiencia energética (por cada tramo de 20% del gasto energético generado por medio de renovables) o reduzca la huella de car-

bono; con posterioridad, la Ley 9/2015 elimina el primer límite, remitiendo su determinación al planeamiento que dé cobertura a la actuación. Este incentivo también es aplicable cuando, sin aumentar la capacidad de plazas, se mejoren zonas comunes, aunque no se puede superar el coeficiente de edificabilidad de la parcela. Como se puede apreciar, este incremento en la cuota de la edificabilidad resulta interesante para aquellos establecimientos de alojamiento turístico que pretendan, sobre todo, un incremento de las dimensiones de las habitaciones, una mejora de los servicios y una adecuación a los estándares turísticos.

El prácticamente generalizado incumplimiento de los estándares urbanísticos por parte de los establecimientos de alojamiento turístico ha impedido que puedan acogerse al incentivo de la densidad. Por ello, la Ley 9/2015 ha introducido una serie de modificaciones: a) circunscribe el estándar 50-60 m<sup>2</sup> de solar por plaza a los establecimientos de nueva construcción; b) se respeta el estándar de densidad que resulte de las plazas autorizadas (artículo 12.b) para los establecimientos con título habilitante anterior a la entrada en vigor de la Ley 7/1995 que no cumplan con el estándar mínimo de densidad que establezca el planeamiento, es decir, que se encuentren en la horquilla 50-60 m<sup>2</sup> de solar por plaza; c) el incremento de plazas alojativas sólo es admisible cuando se produce un incremento de la categoría del establecimiento a un mínimo de 3 y 4 estrellas en el extrahotelero y hotelero, respectivamente, debiendo, además, cumplimentarse las medidas de implantación o mejora de equipamientos complementarios, así como de mejora de la calidad y de eficiencia energética y ambiental que se fijen por reglamento (artículo 12.b.1 y 2); d) se prohíbe la posibilidad de solicitar dispensa de estándares sobre áreas ajardinadas y zonas recreativas o deportivas (artículo 12.b.3); y e) el estándar de densidad previsto en el planeamiento urbanístico y no el original del inmueble (artículo 12.c) se aplica en el caso de cambio de usos para implantar usos turísticos alojativos.

El segundo incentivo urbanístico consiste en la posibilidad de que el estándar de densidad de suelo turístico fijados en el Decreto 142/2010 pueda reducirse hasta 50m<sup>2</sup> por plaza. Se trata de una medida dirigida a favorecer la renovación de las áreas turísticas con licencias otorgadas con anterioridad a la entrada en vigor de la Ley 7/1995. Así, en virtud del artículo 12.a) de la Ley 2/2013, los establecimientos de alojamiento turístico sólo pueden acogerse a este incentivo cuando se produzca un incremento de plazas. Ello posibilita que un buen número de establecimientos salgan del “fuera de ordenación” generado inicialmente por el Decreto 10/2001, en cuanto tendrán derecho al mismo estándar de densidad del suelo turístico original (el que obtuvieron en su momento de construcción), o en caso de ser más favorable, la vigente al momento de autorizarse la renovación.

La aplicación de ambos incentivos no ha estado exenta de complicaciones. Entre ellas destacamos las siguientes.

En primer lugar, la exigencia de que la edificación no puede ocupar más del 40% de la parcela (artículo 11.2 Ley 2/2013) determina que un elevado porcentaje de establecimientos alo-

jativos construidos con anterioridad al Decreto 142/2010 no la cumplan. De nuevo comprobamos como una estrategia planteada para los nuevos alojamientos turísticos, que hemos denominado como “hoteles horizontales”<sup>4</sup>, así como para fomentar las operaciones de sustitución y traslado de otros, se convierte en un obstáculo para la renovación de los preexistentes. Ello explica que el artículo 11.2 de la Ley 9/2015 suprima este límite máximo de ocupación de parcela, a la vez que el incremento de edificabilidad puede llegar hasta el doble del coeficiente de edificabilidad de la parcela cuando se mejoren las zonas comunes sin aumento de la capacidad alojativa (artículo 11.3).

En segundo lugar, la imprecisión de la Ley 2/2013 sobre la medida de las cesiones dotacionales obligatorias que derivan de los procesos de renovación con incremento de edificabilidad. Como señala Villar (2016), ésto determina que algunas operaciones de renovación alojativa sean inviables si se debe recurrir a los estándares aplicables en suelos urbanizables y urbanos no consolidados previstos en el artículo 36 del Decreto Legislativo 1/2000. Dicha vaguedad queda solventada en la modificación de la Ley 2/2013, disponiéndose que se efectuara tomando como referencia la dotación existente en el momento de la actuación, a la vez que se debe cumplir con la cesión proporcional de suelo para espacios libres de acuerdo con lo ordenado por los artículos 32.2.B.5 y 46.5 del citado Texto Refundido (artículos 11.5.b y artículo 11.5.b de la Ley 9/2015).

Los porcentajes determinantes de la cesión obligatoria al Ayuntamiento en concepto de participación en la plusvalía urbanística, fijados en un 10% cuando se transforme un establecimiento extrahotelero en uno hotelero y un 15% en los restantes casos, calculados sobre el incremento de edificabilidad (artículo 11.5 de la Ley 2/2013), han constituido también un freno a la renovación edificatoria. Ello se debe a que los interesados prefieran mantenerse en la situación de “fuera de ordenación” a pagar tales porcentajes sobre una edificabilidad que tienen materializada y en funcionamiento (Villar, 2016). Por ello, el artículo 11.5.a de la Ley 9/2015 reduce esos porcentajes, pasando del 10% al 5% y del 15% al 7%, con lo que se hace menos gravosa esta carga y, por tanto, menos desincentivadora (Villar, 2016).

4 En un intento de imitación de los “resort caribeños”, estos alojamientos suelen ocupar prácticamente toda una manzana, a la vez que presentan una volumetría irregular, un desarrollo vertical limitado a 5 alturas, un coeficiente mínimo de 60 m<sup>2</sup> por plaza, una mayor superficie física construida—al aumentar el tamaño de las unidades alojativas y de los espacios comunes—, así como la utilización de una elevada proporción (en torno al 33%) de la parte de la parcela no edificada para zonas verdes, espejos de piscinas, solárium e instalaciones deportivas y de ocio de uso común. El propósito fundamental de esta distribución espacial de los elementos físicos es posibilitar la concentración de los distintos procesos productivos del agregado turístico, en cuanto estos alojamientos turísticos deben contener a un amplio, diverso, innovador, especializado y diferenciado conjunto de productos y servicios integrados.

### 4.2. LOS PLANES DE MODERNIZACIÓN, MEJORA E INCREMENTO DE LA COMPETITIVIDAD Y LA APLICACIÓN DE INCENTIVOS

Los PMM se convirtieron en los “proyectos estrella” de la Presidencia de Gobierno, que ostentó las competencias en materia de turismo durante la VIII Legislatura del Parlamento de Canarias. Se proyectaron como mecanismos adecuados de ordenación y gestión urbanística para viabilizar y agilizar la ejecución de los proyectos de renovación de los espacios privados (las infraestructuras turísticas de alojamiento y complementarias) de las áreas turísticas maduras y, sobre todo, la aplicación de los incentivos considerados en la Ley 2/2013. Simancas et al. (2015) han estimado que los PMM abarcan un 86,7% de las plazas turísticas de Canarias, predominando la renovación de los establecimientos hoteleros independientes, así como el incremento de la categoría de aquellos alojamientos de más de 25 años y situados en zonas con un RevPAR inferior a 60 euros.

Los PMM constituyen instrumentos *ad hoc* que intentan alejarse de los criterios e instrumentos de gestión marcados por las normas generales de la actividad urbanística y las mismas pautas que rigen la ordenación de los espacios no turísticos. Así, los PMM se proyectan como soluciones pioneras, novedosas y singulares, de carácter excepcional, vigencia indefinida y escala precisa. Para ello se les han asignado tres funcionalidades esenciales.

La primera es que funcionen de “atajo” legal y desbloqueo de los planes urbanísticos. Su introducción forzada entre las figuras de ordenación territorial de Canarias pone de manifiesto la existencia de una situación deficiente previa, relativa a la falta de instrumentos adecuados para hacer efectivas las operaciones urbanísticas de renovación turística en los espacios privados y públicos; en este sentido, *“la necesidad evidente de crear dicha figura paralela manifiesta la quiebra del marco jurídico en el que se inserta el planeamiento, que no ha sido capaz de responder a sus propios planteamientos a lo largo de los últimos diez años”* (Domínguez y Muñoz, 2012: 5). Para ello, los PMM evitan que la urgencia en acometer determinados proyectos de renovación dependa de su “encaje” en el esquema de planificación piramidal y “en cascada” pretendida con el sistema único, integral y jerarquizado de planes de ordenación territorial establecido por el Decreto Legislativo 1/2000. Su creación refleja la rigidez de este sistema de planificación territorial y, sobre todo, del planeamiento urbanístico que afecta a las áreas turísticas y su alejamiento de la lógica y la dinámica del mercado turístico.

Los PMM “salvan” dicho esquema rígido, detallado y de escalonamiento sucesivo del desarrollo y gestión urbanística y las potestades regladas que le corresponden a la Administración competente. Para ello, sin quedar claro si se tratan de instrumentos de planificación territorial (escala supramunicipal) o de planeamiento urbanístico (municipal), se ha establecido que los PMM prevalecen sobre las determinaciones de los mismos, proyectándose con plena capacidad para establecer la ordenación completa de su área de intervención, incluyendo la ordenación pormenorizada. De esta manera, tienen la capacidad para modificar

(*de forma motivada*) y desplazar las determinaciones de la totalidad de instrumentos vigentes de planificación territorial —incluidas las del único Plan Territorial Especial de Ordenación Turística Insular aprobado, el de Tenerife— y de planeamiento urbanístico, en virtud del procedimiento cautelar previsto en el artículo 47 del Decreto Legislativo 1/2000, en los casos en que los proyectos de renovación de los espacios privados y públicos no se encuentren previstos en los mismos o sean contrarios a sus determinaciones; ello explica que los PMM se deben aprobar vía Decreto y, por tanto, por el Gobierno de Canarias. Así, los planes generales de ordenación no sólo deben seguir y adecuarse a los PMM, sino que también puede ser modificados, e incluso, desplazados por los mismos. A su vez, permiten imponer criterios urbanístico-territoriales desde el reconocimiento de la interrelación que ha de propiciarse entre las diversas regulaciones que afectan a la oferta turística. Con ello, los PMM resultan planes ambivalentes en función de su competencia y escala geográfica de actuación, constituyendo, a su vez, ambos tipos de instrumentos de ordenación territorial, a la vez que constituyen documentos peculiares, en cuanto son una mezcla de plan urbanístico y proyecto técnico.

La segunda función es servir de soporte instrumental y cobertura para viabilizar y agilizar los convenios urbanísticos. Su firma previa se plantea como un requisito indispensable, sobre todo, en los procesos de regeneración de los espacios privados de las áreas turísticas. Quizás, éste constituye el principal *leitmotiv* de los PMM, pues, en coherencia con lo establecido en la DOT 21 y el objetivo 3 (*promoción e impulso de la renovación de establecimiento en grado de obsolescencia o baja rentabilidad*) de la Resolución aprobada por el Parlamento en la sesión celebrada el 18 de enero de 2007, el artículo 8.2 de la Ley 2/2013 establece que éstos deben tramitarse conjuntamente con los mismos. Estos convenios permiten la suscripción voluntaria de acuerdos bilaterales de voluntades, con naturaleza jurídico-administrativa, entre el correspondiente Ayuntamiento y las personas físicas o jurídicas, públicas o privadas, titulares de los intereses y derechos urbanísticos de la parcela objeto de renovación edificatoria (física). Se trata de pactos bilaterales concertados, que, a modo de manifestaciones concurrentes de voluntades, se plantean con el objetivo de desarrollar una actuación de renovación. En este contexto, aparece el principal activo de los convenios —y, por ende, de los PMM—: lograr un cierto grado de cooperación y la interacción entre los actores públicos y privados, logrando un conjunto de beneficios mutuos a través de acuerdos basados en el reconocimiento de las interdependencias y responsabilidades compartidas. De esta manera, los convenios urbanísticos aportan a los PMM la operatividad que precisan, a la vez que constituyen su parte ejecutiva. Ello se debe a que sirven de cauce de negociación entre la Administración competente firmante de los mismos —los ayuntamientos— y el titular o titulares de la parcela que la actuación afecte, proyectándose como la solución más ágil y rápida para dar cobertura jurídica a actuaciones de renovación, públicas y privadas. No obstante, ello no ha impedido la aparición de situaciones de rivalidad entre los agentes públicos y privados, sobre todo, cuando algunos se benefician de su posición de privilegio (ganadores) y otros se ven perjudicados (perdedores), como ha sido el caso del Hotel Oasis Maspalomas (Simancas, 2015b).

La tercera función atribuida a los PMM se relaciona con una clara vocación de ejecutividad inmediata de sus determinaciones. Ello explica, en parte, que su redacción y tramitación se encargase a la empresa pública GesPlan, con la única excepción del PMM de Puerto de la Cruz, que ha sido redactado por la empresa pública Gestur Tenerife.

La tercera función es la consideración de los PMM como los “Documentos de Estrategia” contemplados en la DOT 21.2, que obligatoriamente deben preceder a cualquier plan que desarrolle al correspondiente plan general de ordenación en vigor; de esta manera, los PMM deben incorporarse al propio plan general de ordenación o elaborarse de modo separado. Lo anterior supone un rasgo diferencial respecto a la orientación de la planificación del proceso de renovación. Ello se debe a que implica la consideración sistémicamente de la amplia diversidad de componentes que conforman a los espacios turísticos y, por tanto, una visión holística e integral de los elementos y procesos que se dan en los mismos. Para ello se han dotado de una serie de competencias en relación con cuestiones trascendentales para la renovación alojativa y, sobre todo, la aplicación de los incentivos previstos. Algunas de ellas son las siguientes:

- La delimitación territorial concreta de las áreas turísticas objeto de renovación. Así, se solventa lo acaecido con el anexo de la Ley 19/2003, donde únicamente quedaron enunciadas. El resultado final es la definición geográfica de un conjunto de unidades homogéneas en cuanto a su tratamiento y uso prioritario desde la perspectiva de la renovación turística
- El establecimiento de las intervenciones públicas que resulten necesarias para inducir la renovación urbana.
- La autorización de la reapertura de los establecimientos de alojamiento, cuyas plazas fueron dadas de baja en el Registro General Turístico, con el fin último de facilitar los expedientes de regulación de empleo al cesar su actividad.
- La definición de los incrementos de edificabilidad que puedan admitirse para viabilizar las operaciones de renovación y traslado de los establecimientos de alojamiento turístico y equipamientos complementarios.
- La aplicación de los incentivos de incremento de edificabilidad y reducción del estándar de densidad turística de parcela.
- Si bien la Ley 6/2009 estableció que las actuaciones particulares relativas a proyectos de sustitución o remodelación edificatoria incluidas en estos PMM quedaban exceptuadas de la preceptiva licencia municipal, limitándose al régimen de comunicación previa y al cumplimiento del trámite de cooperación interadministrativa de actuaciones con relevancia territorial previsto en el artículo 11 del Decreto Legislativo 1/2000, la 2/2013

posibilita la agilización de los trámites, en cuanto prevé que tales actuaciones de ejecución de los proyectos tengan un procedimiento abreviado en la obtención de la licencia municipal de obras, que no podrá ser superior a 30 días.

- La definición de la clasificación de los sectores de suelo urbanizable.
- La determinación de las compensaciones urbanísticas derivadas del traslado de las denominadas “plazas premio”.
- La definición de las citadas áreas “saturadas” (DOT 26.1a), donde se puede autorizar aprovechamientos urbanísticos en la cuantía especificada o las determinaciones mínimas (condiciones, localización, límites de crecimiento de la oferta de alojamiento turístico, etc.) para su traslado.
- La garantía del equilibrio económico y financiero de la consiguiente reforma urbana que requiere la transferencia de los aprovechamientos urbanísticos derivados de las operaciones de sustitución y traslado total o parcial de la capacidad alojativa.
- Las compensaciones de aprovechamiento urbanístico para la obtención de suelo para espacios públicos o de equipamientos en un municipio determinado.
- La especialización de usos en las zonas turísticas. Ello se debe a que la normativa canaria ha planteado la incompatibilidad de los usos residenciales y turísticos, al concebir a los primeros como un “fenómeno negativo”, planteando la necesidad de limitarlos, e incluso, evitarlos, procediendo a su traslado hacia otros ámbitos no turísticos, con el fin de especializar las áreas turísticas en zonas de uso turístico exclusivo o de uso residencial (Simancas y García, 2013).
- La delimitación de zonas en las áreas turísticas en las que se autorice la conversión de viviendas individualizadas y aisladas a la modalidad de villas, recalificando las parcelas al uso turístico, en coherencia del artículo 31 de la Ley 2/2013.
- Viabiliza la ejecución de los proyectos de renovación edificatoria de los establecimientos de alojamiento turístico. Esto hace que las entidades bancarias sean más proclives a su financiación, al aportar las suficientes garantías de viabilidad y devolución.

A pesar de estas potencialidades, el hecho de que no responden a los principios y la formulación habitual de un plan por parte de la Administración Pública hace que los PMM no estén

---

**CUADRO 3.** Estado de tramitación de los Planes de Modernización, Mejora e Incremento de la Competitividad de Canarias a fecha de 1 de agosto de 2016 (Fuente: elaboración propia) →

---

## Capítulo 5

<b>Estado de tramitación</b>	<b>Plan de modernización, Mejora e Incremento de la Competitividad</b>	<b>Municipio</b>	<b>Isla</b>	<b>Decreto de aprobación</b>
<b>Aprobados</b>	Puerto del Carmen (1º PMM)	Tías	Lanzarote	58/2011, 4 de marzo
	Costa Teguiise (1º PMM)	Tías	Lanzarote	14/1012, de 17 de febrero
	Corralejo (1º PMM)	La Oliva	Fuerteventura	15/2012, de 17 de febrero
	Maspalomas Costa Canaria	San Bartolomé de Tirajana	Gran Canaria	90/2012, de 22 de noviembre
	Puerto del Carmen (2º PMM)	Tías	Lanzarote	123/2013, de 26 de diciembre
	Playa de Mogan	Mogán	Gran Canaria	4/2014, de 23 de enero
	Costa Adeje	Adeje	Tenerife	104/2015, de 22 de mayo
	Costa San Miguel	San Miguel de Abona	Tenerife	105/2015, de 22 de mayo
	Puerto Santiago	Santiago del Teide	Tenerife	106/2015, de 22 de mayo
	Puerto de la Cruz	Puerto de la Cruz	Tenerife	107/2015, de 22 de mayo
	Morro Jable	Pájara	Fuerteventura	108/2015, de 22 de mayo
	Corralejo (2º PPM)	La Oliva	Fuerteventura	109/2015, de 22 de mayo
	Costa Teguiise (2º PMM)	Tías	Lanzarote	110/2015, de 22 de mayo
	Costa Mogán	Mogán	Gran Canaria	116/2015, de 22 de mayo
	El Veril	San Bartolomé de Tirajana	Gran Canaria	373/2015, de 7 de diciembre
	La Caleta-Playa Paraíso-Callao Salvaje	Adeje	Tenerife	20/2016, de 21 de marzo
	Caleya de Fuste	Antigua	Fuerteventura	44/2016, de 5 de mayo
<b>En trámite</b>	Costa Calma	Pájara	Fuerteventura	Información pública [6 de febrero de 2015 - Boletín Oficial de Canarias núm,25]
	Costa del Silencio-Ten-Bel	Arona	Tenerife	
	Zona turística de Arona	Arona	Tenerife	

exentos de crítica, las cuales están reduciendo su eficiencia, a la vez que suponen una discutible y discutida solución (Simancas y Ledesma, 2016). Entre las debilidades podemos destacar las siguientes.

La primera deriva de que la mayoría de los PMM carecen de una “estrategia”, como consecuencia de la falta de identificación del modelo territorial y “de negocio” más apropiado para cada área turística. Ello conlleva el riesgo que los PMM sean meros repositorios de colecciones de proyectos estancos de renovación edificatoria, los citados convenios bilaterales.

La segunda debilidad es que, a pesar que los PMM debían tener una aprobación ágil y urgente, resulta que, a fecha de 30 de septiembre de 2014, esto es, cinco años después de su creación, sólo cinco se habían aprobado definitivamente (*cuadro 3, página anterior*).

La tercera debilidad de los PMM se relaciona con la falta de gestión de los mismos, la cual puede ser encomendada al Ayuntamiento correspondiente. Una excepción es el PMM de Puerto de la Cruz, cuya implementación es competencia del Consorcio Urbanístico para la Rehabilitación de Puerto de la Cruz. Ello conlleva el riesgo de que los PMM se conviertan en meros “planes de papel”.

## 5. Conclusiones

La renovación de las áreas turísticas maduras se ha convertido en una estrategia estructural del modelo turístico canario. Ello se plantea como clave para su reposicionamiento competitivo y adecuación a los requerimientos de la demanda. De manera general, permite el incremento de los niveles de excelencia y cualificación de los espacios privados y públicos, la incorporación de nuevos productos alojativos (experiencias, servicios y comodidades), que posibilita la captación de nuevos clientes, su adecuación a las necesidades del mercado y exigencias de la demanda, la implementación de nuevos modelos de negocio, etc.

El Gobierno de Canarias ha aprovechado y utilizado su privilegiada posición en relación con la gobernabilidad del turismo, para definir un modelo de renovación de los espacios públicos y privados de las áreas turísticas maduras de litoral. Este constituye un ejemplo de “implementación adaptativa”, a modo de ajuste a las reacciones de su implementación. Con las matizaciones pertinentes, éste se ha diseñado desde una visión estratégica, que ha vislumbrado la situación futura, posicionando al modelo de desarrollo territorial del turismo ante los retos del momento y, sobre todo, adecuando los espacios privados y públicos a los estándares de calidad de la demanda, planteando las actuaciones más convenientes.

En definitiva, se han incorporado un conjunto de mecanismos que, junto con la aparición de la crisis económico-financiera internacional, ha impulsado los procesos de renovación de los alojamientos turísticos a partir del año 2009. Algunos de ellos constituyen elementos innovadores de la política turística canaria, conformando un modelo canario de regeneración turística. Este es susceptible de ser utilizado como *benchmarking* en relación con procesos de intervención pública en materia de regeneración de destinos turísticos litorales consolidados. Esta puesta en valor del *know how* en esta materia permitiría pasar del actual modelo turístico de innovación “centrípeto” a otro “centrífugo”, en que Canarias puede posicionarse a escala mundial como un laboratorio.

# Bibliografía

- AGARWAL, S.** 2002  
"Restructuring seaside tourism. The resort lifecycle", *Annals of Tourism Research*, nº 29(1), pp. 25-55.
- ANTÓN CLAVÉ, S.** 1998  
"La urbanización turística. De la conquista del viaje a la reestructuración de la ciudad turística", en Documentos d'Anàlisi Geogràfica. Universidad Autónoma de Barcelona. Núm. 32. Págs. 17-43.
- ANTON CLAVÉ, S.** 2005  
"De los procesos de diversificación y cualificación a los productos turísticos emergentes. Cambios y oportunidades en la dinámica reciente del turismo litoral", *Papeles de Economía Española* nº 102, pp. 316-333.
- ANTON CLAVÉ, S.** 2011  
"Dinámicas de reestructuración de los destinos turísticos litorales del Mediterráneo. Perspectivas y condicionantes", en López, D. (ed.): *Renovación de destinos turísticos consolidados*. Valencia, Tirant Lo Blanch, pp.23-40.
- BLANCO PORTILLO, R.** 2012  
"Planificación de destinos turísticos maduros. Consideraciones para su reconversión", en Vera Rebollo, F. y Rodríguez Sánchez, I. (eds.): *Renovación y reestructuración de destinos en áreas costeras. Marco de análisis, procesos, instrumentos y realidades*. Colección: Desarrollo Territorial, 11. Universitat de València, pp. 55-68.
- BUTLER, R.W.** 2012  
"Mature Tourist Destinations: can we recapture and retain the magic?", en Vera Rebollo, F. y Rodríguez Sánchez, I. (eds.): *Renovación y reestructuración de destinos en áreas costeras. Marco de análisis, procesos, instrumentos y realidades*. Colección: Desarrollo Territorial, 11. Universitat de València, pp. 19-36.
- CÁCERES MORALES, E. y PESCADOR, F.** 2001  
"Paisaje y urbanización turística: el caso del Sur de Gran Canaria". *Urban*, nº 6, pp. 15-34.
- CAMISÓN ZORNOZA, C. y MONFORT MIR, V.** 1998  
"Estrategias de reposicionamiento para destinos turísticos maduros: el caso de la Costa Blanca", *Estudios turísticos*, nº 135, pp. 5-28.

- CHINCHILLA PEINADO, J.A.** **2009**  
 “La rehabilitación de los establecimientos turísticos alojativos como manifestación del desarrollo urbanístico sostenible. El ejemplo de Canarias”, *Práctica urbanística*. Revista mensual de urbanismo, nº 87, pp. 64-77.
- DOMÍNGUEZ ANADÓN, J. y MUÑOZ SOSA, C.** **2012**  
*II Informe CAPTPE sobre el Planeamiento y la Gestión Racional del Territorio en Canarias. Aportaciones al Anteproyecto de la futura Ley de Armonización y Simplificación en Materia de Protección del Territorio y de los Recursos Naturales*. Centro Atlántico del Pensamiento Estratégico, 45 pp.
- DONAIRE, J.A., y MUNDET I CERDÁN, LI.** **2001**  
 “Estrategias de reconversión turística de los municipios litorales catalanes”, *Papers de Turisme*, nº 29, pp. 50 -66.
- DORTA RODRIGUEZ, A.** **2011**  
 “Crisis económica y cierre de establecimientos alojativos en destinos turísticos consolidados. El caso de Puerto de La Cruz (Tenerife)”, en VV.AA.: *Espacios y destinos turísticos en tiempos de globalización y crisis*. Vol. II, Madrid. AGE, pp. 183-197.
- DORTA RODRÍGUEZ, A.** **2013**  
 “Algunos apuntes sobre la renovación hotelera como estrategia de reestructuración de destinos turísticos consolidados”, en *Revista Turismo*, Volumen 3-4, pp. 33-37.
- DORTA RODRÍGUEZ, A.** **2015**  
*Análisis del proceso de renovación de la oferta turística de alojamiento en destinos consolidados: el caso de Puerto de la Cruz (Tenerife)*. (Tesis doctoral). Servicio de publicaciones. Universidad de La Laguna. San Cristóbal de La Laguna.
- EXCELTUR** **2003**  
*Hacia un nuevo paradigma en el modelo de gestión de los destinos del litoral mediterráneo y las islas: Los Proyectos de Reconversión Integral de Destinos Turísticos (PRIDET)*. Madrid. Área de Estudios e Investigaciones de Exceltur. 91 páginas.
- FRANCISCO, J.C.** **2003**  
*Canarias, Moratoria y REF*. Ecopress Comunicaciones, Colección Canarias. Santa Cruz de Tenerife.
- GARCÍA MÁRQUEZ, F.** **2007**  
 “La nueva generación de Directrices Territoriales/Turísticas y la Sostenibilidad: la experiencia canaria”, *Estudios turísticos*, nº. 172-173, pp. 89-96.
- GARCIA TORRES, A.** **2009**  
 “Modernización de destinos turísticos maduros: regulación”, en *La administración práctica: enciclopedia de administración municipal*, nº 3, pp. 267-270.

- GETZ, D.** 1992  
 "Tourism planning and destination life cycle". *Annals of Tourism Research*, nº 19(4), pp. 752-770.
- GONZÁLEZ HERNÁNDEZ, M., LEÓN GONZÁLEZ, C. J., y PADRÓN FUMERO, N.** 2006  
 Obsolescencia y políticas de renovación medioambiental en el sector turístico, *Cuadernos económicos de ICE*, nº 71, pp. 153-176.
- GONZÁLEZ REVERTÉ, F.** 2012  
 "El modelo de reestructuración turística de la Costa Daurada", en Vera Rebollo, F. y Rodríguez Sánchez, I. (eds.): *Renovación y reestructuración de destinos en áreas costeras. Marco de análisis, procesos, instrumentos y realidades*. Colección: Desarrollo Territorial, 11. Universitat de València, pp. 219-241.
- KNOWLES y CURTIS** 1999  
 "The market viability of European mass tourist destinations. A Post-Stagnation Life-Cycle Analysis, *International Journal of Tourism Research* Vol. 1, nº 4, pp. 87-96.
- LLOCA AFONSO, E. y SOSA DÍAZ-SAAVEDRA, A.** 2010  
 "Procesos de reciclaje aplicados al turismo de masas en el Sur de Gran Canaria", en VV:AA: *Congreso Internacional Sustainable Building 2010* [<http://www.sb10mad.com/ponencias/archivos/d/D013.pdf>]
- LÓPEZ OLIVARES D. y FERRERES BONFILL, J.B.** 2011  
 "La reestructuración de los destinos consolidados del litoral castellonense. El caso de Benicàssim (Castellón, Comunitat Valenciana)". *Seminario Internacional sobre renovación y reestructuración de destinos turísticos consolidados del litoral*. Alicante.
- MARRERO RODRÍGUEZ, J. R. y SANTANA TURÉGANO, M. A.** 2008  
 "Competitividad y calidad en los destinos turísticos de sol y playa: el caso de las Islas Canarias", *Cuadernos de Turismo*, nº 22, pp. 123-143.
- MERINERO, R. y PULIDO, J.I.** 2009  
 "Desarrollo turístico y dinámica relacional. Metodología de análisis para la gestión activa de destinos turísticos", *Cuadernos de Turismo*, nº 23, 173-193.
- MIRALLAVE IZQUIERDO, V.** 2004  
 "Consideraciones sobre la renovación del espacio turístico canario", *Cartas urbanas*, nº 9, pp. 84-93.
- NAVARRO JURADO, E.** 2006  
 "Proceso de crecimiento e intensificación de usos en los destinos turísticos consolidados", en Lacosta Aragües, A.J. (coord.): *Turismo y cambio territorial: ¿eclosión, aceleración, desbordamiento? IX Coloquio de Geografía del Turismo, Ocio y Recreación*. Zaragoza. Asociación de Geógrafos Españoles, pp. 319-350.

- OREJA RODRÍGUEZ, J. R.** 2000  
 “Revitalización de destinos turísticos maduros”, en Blanquer Criado, D. (coord.): *Turismo: comercialización de productos, gestión de organizaciones, aeropuertos y protección de la naturaleza*. Valencia. Tirant lo Blanch, pp. 199-232.
- PARDELLAS, X.** 2006  
 “La competitividad territorial en el sector turístico. Notas sobre el debate conceptual y la literatura científica”, *Revista de Análisis Turístico*, nº 1, pp. 71-74.
- PERELLI DEL AMO, O. y PRATS PALAZUELO, F.** 2007  
 “La apuesta por la reconversión de los destinos maduros del litoral”, *Estudios Turísticos*, nº 172-173, pp. 203-212.
- PRIESTLEY, G. Y MUNDET, LL.** 1998  
 “The post-stagnation phase of the resort cycle”, *Annals of Tourism Research*, Vol. 25, pp. 85-111.
- RAMÓN FERNÁNDEZ, F. y TEMES CORDOVEZ, R.** 2014  
 “Incentivos para la renovación de las infraestructuras y edificaciones en los destinos turísticos maduros de Canarias: actuaciones sin traslado de alojamientos”, *Revista de Derecho Urbanístico y Medio Ambiente*, nº 289, pp. 121-162.
- RODRÍGUEZ GONZÁLEZ, P. y SANTANA TURÉGANO, M.** 2013  
 “La reconversión hotelera en las regiones turísticas españolas. Rasgos y efectos generales”, en *XI Congreso Español de Sociología*. Universidad Complutense de Madrid. [<http://www.fes-web.org/congresos/11/ponencias/639/>]
- RULLÁN SALAMANCA, O.** 2008  
 “Reconversión y crecimiento de las zonas turísticas: del fordismo al postfordismo”, en Troitiño Vinuesa, M. A.; García Marchante, J. y García Hernández, Mª (coord.): *Destinos turísticos: viejos problemas, ¿nuevas soluciones? X Coloquio de Geografía del Turismo, Ocio y Recreación*. pp. 587-626.
- SANTOS CHINEA, M. C.; SIMANCAS CRUZ, M. y HERNÁNDEZ MARTÍN, R.** 2013  
 “Incentivos económicos a la renovación de alojamientos turísticos: el mercado de derechos materializables en plazas alojativas”, *Cuadernos de Estudios Empresariales*, nº 23, pp. 11-26.
- SANTOS PAVÓN, E. y FERNÁNDEZ TABALES, A.** 2010  
 “El litoral turístico español en la encrucijada: entre la renovación y el continuismo”, *Cuadernos de Turismo*, nº 25, pp. 185-206.
- SIMANCAS CRUZ, M.** 2010  
 “La renovación edificatoria de la oferta turística de alojamiento en destinos consolidados: la experiencia de Canarias”, *Revista de Geografía (Universitat de Valencia)*, nº 87, 23-44.

- SIMANCAS CRUZ, M.** 2011  
 “El fracaso de la renovación de áreas turísticas consolidadas de litoral a través de la sustitución de la oferta alojativa obsoleta: la experiencia de las Islas Canarias”, *Cuadernos de Turismo*, nº 27, 869-899.
- SIMANCAS CRUZ, M.** 2012  
 “Evaluando políticas públicas de renovación de destinos turísticos maduros: el proceso de reconversión turística de Canarias”, en Vera Rebollo, F. y Rodríguez Sánchez, I. (eds.): *Renovación y reestructuración de destinos en áreas costeras. Marco de análisis, procesos, instrumentos y realidades*. Colección: Desarrollo Territorial, 11. Universitat de València, pp. 163-200.
- SIMANCAS CRUZ, M.** 2015a  
*La moratoria turística de Canarias. La reconversión de un destino maduro desde la Ordenación del Territorio*. San Cristóbal de La Laguna, Servicio de Publicaciones de la Universidad de La Laguna.
- SIMANCAS CRUZ, M.** 2015b  
 “Cuando falla la gobernanza turística: análisis del conflicto generado por el proyecto de renovación del Hotel Maspalomas Oasis (Islas Canarias, España)”. *Atlántida. Revista Canaria de Ciencias Sociales*, nº 6, pp. 33-67.
- SIMANCAS CRUZ, M. PADRÓN CANDELARIO, E.; RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ, Y.; SUÁREZ PERERA, D.; DÍAZ BENÍTEZ, J.; LEDESMA GONZÁLEZ, O. y DORTA RODRÍGUEZ, A.** 2015  
 “Aproximación al mapa de la renovación de los alojamientos turísticos derivado de la aplicación de la política turística de Canarias”, en Benítez Del Rosario, J. M.; González Molina, A. y Breede Eyzaguirre, C. (coord.): *Congreso Internacional de Tendencias en Destinos Turísticos. III Foro Internacional de Turismo*. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria / Centro de Estudios Turísticos y Económicos / Ayuntamiento de San Bartolomé de Tirajana, pp. 657- 677.
- SIMANCAS CRUZ, M. R. y MAÑOSO VALDERRAMA, J. (coords.)** 2016  
*La residencialización de las áreas turísticas de Canarias*. PROMOTUR TURISMO CANARIAS, S.A. / Universidad Internacional Menéndez y Pelayo. Santa Cruz de Tenerife.
- SIMANCAS CRUZ, M. y HERNÁNDEZ MARTÍN, R. (coord.)** 2015  
*Reinventando alojamientos turísticos*. Casos de éxito y soluciones innovadoras. Cátedra de Turismo CajaCanarias-Ashotel-Universidad de La Laguna. z Reinventando alojamientos turísticos. Casos de éxito y soluciones innovadoras. Cátedra de Turismo CajaCanarias-Ashotel-Universidad de La Laguna.
- SIMANCAS CRUZ, M. y LEDESMA GONZÁLEZ, O.** 2016  
 “La planificación territorial de la política de renovación de las áreas turísticas maduras: los Planes de Modernización, Mejora e Incremento de la Competitividad de Canarias”, *Pasos. Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, nº 14(2), pp. 335-352.

- SIMANCAS CRUZ, M., DE SOUZA IGLESIAS, A. y NÚÑEZ CANO, M.** **2010**  
 “La renovación de los espacios públicos de las áreas turísticas consolidadas”, en Hernández Martín, R y Santana Talavera, A. (coordinadores): *Destinos turísticos maduros ante el cambio. Reflexiones desde Canarias*. Instituto Universitario de Ciencias Políticas y Sociales. Universidad de La Laguna, pp. 183-213.
- SOCIÁS CAMACHO, J. M<sup>a</sup>.** **2000**  
 “La modernización y reconversión de las zonas turísticas”, en Petit Lavall, M<sup>a</sup>. V. (coord.): *Lecciones de derecho del turismo*. Valencia. Tirant lo Blanch, pp. 119-156.
- VERA REBOLLO, F. y BAÑOS CASTIÑEIRA, C.J.** **2000**  
 “Renovación y reestructuración de los destinos turísticos consolidados del litoral: las prácticas recreativas en la evolución del espacio turístico”, *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, nº 53, pp. 329-353.
- VERA REBOLLO, J.F.; LÓPEZ PALOMEQUE, F.; MARCHENA, M. y ANTÓN CLAVÉ, S.** **2011**  
*Análisis territorial del turismo y planificación de destinos turísticos*. Tirant lo Blanch. Valencia.
- VERA REBOLLO, J.F.; RODRÍGUEZ, I. y CAPDEPÓN, M.** **2010**  
 “Reestructuración y competitividad en destinos maduros de sol y playa: la renovación de la planta hotelera de Benidorm”, en XIII Congreso Internacional de Turismo, Universidad y Empresa. Universitat Jaume I, Castellón.
- VILLAR ROJAS, F.** **2016**  
 “Crónica sobre la construcción de un marco legal para la renovación del espacio turístico en Canarias”, *Práctica Urbanística*, nº 138, Sección Estudios, enero 2016.
- VILLAR ROJAS, F.J.** **2009**  
 “La política turística de Canarias”, en Simancas Cruz, M. (coord.): *El impacto de la crisis en la economía canaria*. La Laguna: Real Sociedad Económica de Amigos del País de Tenerife / Cabildo Insular de Tenerife, Volumen I. pp. 469-492.
- YEPES, V.** **1996**  
 “Calidad de diseño y efectividad de un sistema hotelero” *Papers de Turisme*, nº 20, pp. 137-167.

# Capítulo 6

## La compleja realidad del empleo turístico canario

**J. Rosa Marrero Rodríguez**

Profesora Titular del Departamento de Sociología  
y Antropología de la Universidad de La Laguna

Cátedra de Turismo Caja-Canarias-Ashotel-  
Universidad de La Laguna

**Pablo Rodríguez González**

Profesor Ayudante Doctor del Departamento de  
Sociología y Antropología de la Universidad de La Laguna

Cátedra de Turismo Caja-Canarias-Ashotel-  
Universidad de La Laguna

# Palabras clave

Empleo

Turismo

Estructura ocupacional

Condiciones laborales

Temporalidad

## 1. Introducción

● Existe un modelo turístico canario en lo que al empleo respecta? Con el permiso de los convocantes de estas interesantes Jornadas, atrevida pregunta se nos plantea. Seremos más humildes y nos centraremos en otra pregunta parcialmente distinta: ¿qué evolución presenta el empleo turístico canario de la última década? Quizá con este punto de partida tan concreto podamos aproximarnos a una comparativa con otras regiones del estado o de otros lugares del mundo que se hayan especializado en turismo, e intentar detectar qué particularidades, si las hubiera, presenta dicho empleo.

En Canarias, ni el empleo ni el turismo dan lugar a la indiferencia. Por lo que sabemos, también ocurre en otros lugares (Marrero Rodríguez y Huete Nieves, 2013). El turismo es vitoreado por algunos, por su capacidad para crear empleo, o bien es denostado por no ser el suficiente, o ser de mala calidad. Las referencias emocionales de algunos defensores del turismo están vinculadas a la tradicional emigración canaria a Venezuela y otros lugares desde hace dos siglos: en este sentido, es mejor el turismo que la emigración, dicen. Para otros, son las preferencias por un modelo industrial que ha mejorado los niveles de vida de las clases populares y medias en otras regiones del mundo, y dado lugar a un entramado productivo que produce bienes y no servicios (en el entendido de que es mejor producir bienes tangibles). Para muchos, el campo es el imaginario preferido y cualquier crecimiento no rural es también rechazado. Y para unos pocos, atender a la clientela supone un acto de servilismo.

Mucha emoción desatada por varias circunstancias (deficiencias estructurales de la economía regional para crear empleo, algunos impactos turísticos claramente negativos, desarrollos legislativos inapropiados, entre otros) parece que impiden una aproximación sistemática a la realidad del empleo turístico. Nosotros lo vamos a intentar desde una óptica: contribuir al debate público sobre el entramado productivo canario aprovechando los datos disponibles, con todas las precauciones que ello siempre comporta. Desafortunadamente, parte de la discusión pública adolece de argumentos fundamentados en evidencias comprobables.

## 2. Peso relativo del sector turístico en la economía canaria

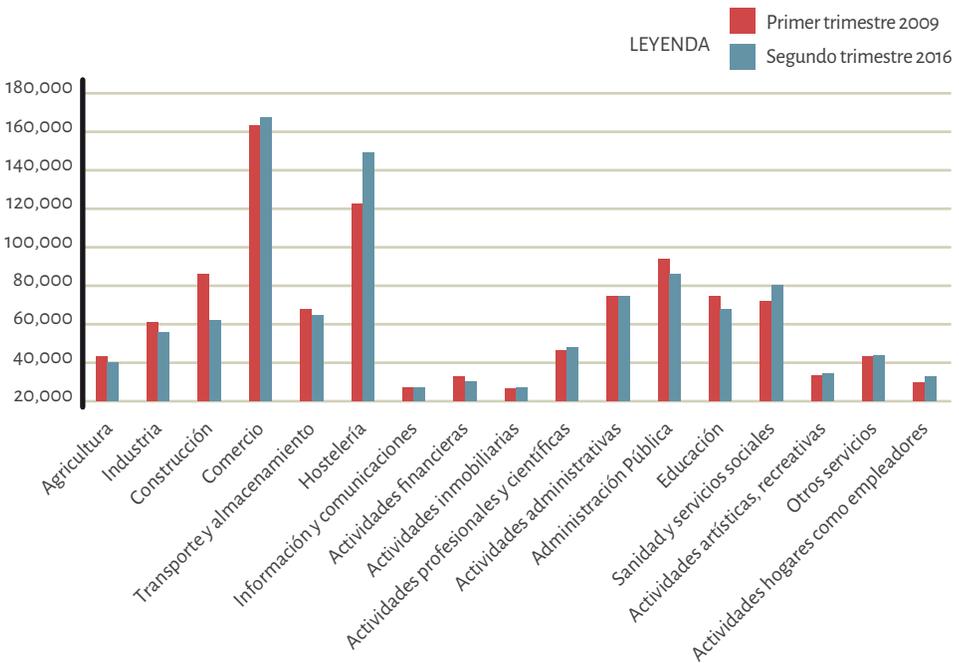
**U**n primer problema con el que se encuentra el empleo turístico es determinar qué es turismo. El empleo turístico es aquel que se crea a partir de las demandas de los turistas. El problema es que algunas de estas demandas están compartidas con los locales. Para no detenernos mucho en ello, nos centraremos en el alojamiento, la restauración y aquellos servicios que son fundamentalmente consumidos por no residentes, por turistas. En algunos casos, hablaremos únicamente de alojamiento-restauración; en otros, del conjunto de actividades económicas que contribuyen a la atención a los turistas en el destino (para más detalle, véase la metodología empleada por la Cuenta Satélite del Turismo, -INE, 2016e-).

Según la Encuesta de Población Activa (INE, 2016a), en el primer trimestre de 2016 trabajaban en Canarias 811.800 personas. La mayor parte de ellas lo hacían en el sector servicios, y el 12% restante se situaba en un pequeño grupo que suma a la agricultura, la industria y la construcción. Si lo comparamos con el conjunto estatal, el peso relativo del sector servicios es abrumador (88%), frente al conjunto estatal que es algo menor (76,3%): esto tiene que ver con el peso insignificante de la industria canaria, mientras que en España se ha logrado mantener algo más en los últimos treinta años. Por otro lado, el peso del desempleo es alto en Canarias. La tasa de paro era del 26% en el primer trimestre de 2016, y en España algo menor: 21% (INE, 2016a).

Podemos abordar la importancia de la hostelería en la economía canaria de dos maneras. Por un lado, el peso relativo de la hostelería suponía en 2009 el 13,5% del total del empleo registrado, mientras que en 2016 ha mejorado al 17,1% (datos sobre empleo registrado disponibles en ISTAC, 2016). Esto ocurre por varias razones. Por el propio crecimiento del sector, de lo que nos ocuparemos luego, y también por el descenso que han sufrido algunas ramas de actividad y la parálisis que viven otras desde hace tiempo. Como se puede observar en el gráfico I, el peso relativo de la agricultura y de la industria es muy bajo, pero viene siendo así desde hace tiempo; mientras, la crisis económica de mitad de los 2000 se ha llevado por delante la importancia que tenía la construcción —que en 2007 llegó a tener más de 115.000 empleos registrados y ha perdido desde entonces casi dos tercios de esos empleos; a ello se añade la merma de empleo público derivada de las políticas de recortes recientes.

Por otro lado, considerando el total del sector turístico, y siguiendo en este caso la metodología empleada por el Instituto de Estudios Turísticos (que considera empleo turístico alojamiento, restauración, transporte, agencias de viaje, alquiler de vehículos, actividades recreativas, deportivas y artísticas, IET 2016) y en la comparativa con otras comunidades au-

tónomas donde el turismo es muy importante, sólo Baleares presenta una concentración tan alta como Canarias de empleo turístico, entendido como porcentaje del total de población ocupada, en torno al 28%. Ni Andalucía, Cataluña y Comunidad Valenciana llegan a esos porcentajes, quedando en general en una media de 12-13% del total de su población ocupada (para más detalle, consultar IET, 2016). Esto muestra la importancia del empleo turístico, al tiempo que la centralidad o dependencia que presenta la economía canaria hacia el mismo. Y ayuda a comprender que el empleo turístico merezca tantos comentarios, preocupaciones e intervenciones. Por ello, quizá el debate debería contemplar el abordaje de la totalidad del entramado productivo y no únicamente las responsabilidades que el turismo tiene con el crecimiento y el bienestar de la región. Lo cual no es fácil, dada la importancia del desempleo estructural y las dificultades de la agricultura y la industria para mejorar su peso en la economía.



Fuente: Estadísticas de Empleo Registrado, ISTAC.

**GRÁFICO 1.** Empleo registrado según ramas de actividad, 2009-2016

### 3. La evolución reciente del empleo turístico

**E**n los últimos meses ha sido objeto de debate el crecimiento relativo del empleo turístico. Se critica que las altas cifras de visitantes, la mejora de la ocupación y de la rentabilidad del negocio hotelero, por ejemplo, no se hayan visto acompañados de la correspondiente mejora en el empleo turístico. Veamos con algo de detenimiento este asunto.

Como se puede observar en la tabla I, en los últimos años la mejora del turismo es incuestionable. En los últimos cinco años, el crecimiento del número de turistas nacionales y extranjeros es del 29,8%. Sin embargo, el empleo ha crecido un 21,5%, mientras que el RevPar lo ha hecho un 48,2%. Aparentemente la repercusión sobre el empleo es menor que sobre la rentabilidad empresarial, dado que el RevPar mide el rendimiento financiero por habitación. En cualquier caso, esto debe ser asumido únicamente como un indicio dado el reducido número de años considerados (de 2010 a 2015) que impide observar adecuadamente la tendencia. Y, por otro lado, como han señalado diversos autores, los incrementos en el empleo nunca pueden ser paralelos al crecimiento de la llegada de turistas, dado que cualquier establecimiento o empresa turística requiere un número mínimo de empleados, haya o no clientes. El departamento de administración de un hotel, por ejemplo, es más independiente del crecimiento o descenso del número de turistas, que los camareros o limpiadores (Malo Ocaña, 2011).

Lo cierto es que el crecimiento del empleo es indudable, aunque no colme las expectativas que muchos grupos sociales demandan a un sector tan central desde el punto de vista económico. Volveremos luego sobre este asunto, pues algunas denuncias recientes de empeoramiento de las condiciones laborales, como es el caso de las camareras de piso, podría estar vinculado a este menor crecimiento del empleo, con respecto al RevPar o al número de turistas.

Año	Nº de turistas	Empleo registrado	Rev Par	
2010	10.519.291	101.619	36,54	
2011	11.949.279	107.353	42,23	
2012	11.658.052	109.451	41,89	
2013	12.144.822	112.851	45,09	
2014	12.991.012	118.503	50,01	
2015	13.654.899	123.463	54,17	
<b>Crecimiento relativo</b>	<b>29,81</b>	<b>21,5</b>	<b>48,25</b>	Fuentes: FRONTUR, Estadística de Empleo Registrado, Encuesta de Alojamiento Turístico, ISTAC.

**TABLA 1.** Evolución de los turistas llegados a Canarias, empleo registrado medio y RevPar según años

## 4. La estructura ocupacional del empleo turístico

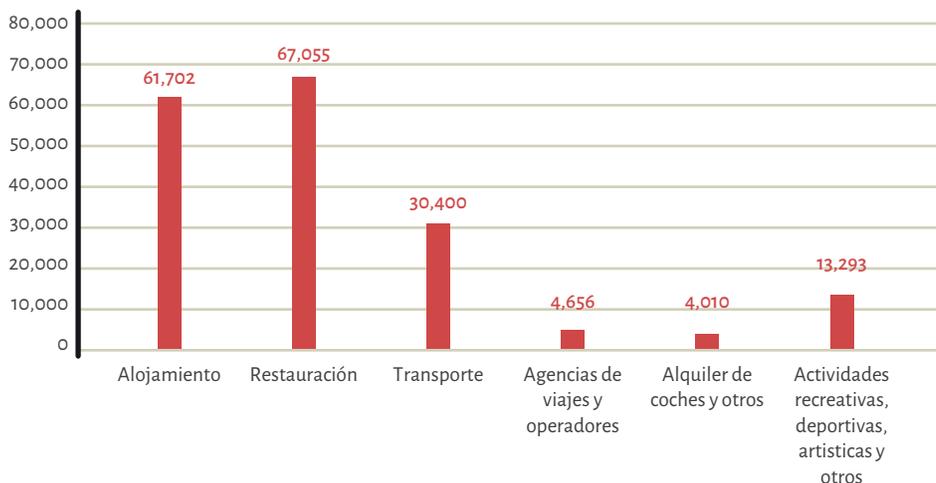
Una vez establecida la importancia cuantitativa del sector, pasamos a describir su estructura y características internas. Este es un asunto poco presente en la discusión pública, pues requiere de un abordaje más detallado de los datos. La estructura ocupacional es lo que vamos a analizar ahora, entendida como la distribución del empleo entre diferentes tipos de ocupaciones. Dependiendo de las necesidades técnicas y económicas que genere un sector, así será su empleo; la estructura ocupacional del sector sanitario es diferente del agrario, por ejemplo. Históricamente, con mayor o menor intensidad, las negociaciones entre empresarios y trabajadores y/o sindicatos matizan dichas características, así como la intervención administrativa del estado en forma de leyes, reglamentos o reformas laborales (Villa, 1990).

En tal sentido, los subsectores más importantes son el alojamiento y la restauración, aunque algunos otros muestran una tendencia creciente, como es el caso de las actividades recreativas y deportivas. Por otro lado, la mayor parte del empleo en hostelería es asalariado (88,1%), algo mayor que en el conjunto de las afiliaciones en Canarias (83,5%).

A partir de los datos desagregados de la Encuesta de Población Activa (INE), tomados con precaución porque entra en un detalle que aumenta involuntariamente el error, lo cierto es que la estructura ocupacional es más ancha por la parte central y baja que por la parte superior. La estructura ocupacional es el resultado de colocar a cada persona ocupada en una ocupación. Para ello se tiene en cuenta el nivel y complejidad de las tareas a realizar, la cualificación, el nivel de estudios (que no es lo mismo que cualificación pues ésta procede tanto de los títulos adquiridos en el sistema educativo como en la experiencia laboral), y el ámbito en el que se realizan las funciones. La EPA utiliza la Clasificación Nacional de Ocupaciones 2011 (CNO), que parte de una clasificación realizada por la Organización Internacional del Trabajo, y cuyos criterios de clasificación son el tipo de trabajo realizado y las competencias (capacidad para desempeñar las tareas inherentes a un empleo determinado) (INE, 2016b).

Aquí tenemos varias evidencias y unos pocos interrogantes. Con respecto a las evidencias, la primera de ellas es que los subsectores de alojamiento y restauración generan en Canarias una estructura ocupacional donde los profesionales y técnicos superiores tienen una presencia muy reducida (grupos 2 y 3 en CNO, habitualmente titulados universitarios); concentrándose la mayor parte de los ocupados en dos grupos muy importantes, los trabajadores de los servicios de restauración (cocineros, camareros y otros empleados de la restauración), tanto propietarios como asalariados; y las ocupaciones elementales (limpiadores, ayudantes

de cocina, principalmente). Los directivos y el grupo de empleados administrativos (donde están incluidos los recepcionistas y agentes de viaje) tienen también una presencia reducida (entre 5-6%). Es testimonial la presencia de los grupos restantes.



Fuente: Afiliaciones a las Seguridad Social, ISTAC.

**GRÁFICO 2.** Estructura del empleo turístico en Canarias según subsectores de actividad, segundo trimestre de 2016

Una segunda evidencia es que, en otras regiones y países, la estructura ocupacional del sector turístico es parecida en términos estructurales. Es decir, no se replican los porcentajes pero la forma general de la figura es parecida. Son las características económicas y tecnológicas del propio sector las que conducen a esta situación. Dado el tipo de producto/servicio ofertado, la tecnología utilizada, el tipo y cantidad de demanda recibida, y también el tamaño de las empresas, pues de ahí resulta un conjunto de puestos con determinados contenidos (Eurofound, 2009; Ladkin, 2011; Lucas, 2004; Riley y otros, 2002). Por ejemplo, es muy parecida la estructura ocupacional del sector de restauración canario respecto al balear o al conjunto español. Y también es el caso del subsector alojativo, aunque con alguna matización. Pues se mantienen algunas constantes: reducido porcentaje de directivos, profesionales y técnicos, y de las ocupaciones agrarias e industriales, e importancia relativa del grupo 5 (camareros, cocineros y similares). Pero el peso de los grupos 4 (empleados administrativos, recepcionistas, agentes de viaje, y similares) es menor en Canarias y el grupo 9 (limpiadores, ayudantes de cocina y similares) mayor. No tenemos explicación teóricamente convincente para comprender estas diferencias, excepto si consideramos que se está tomando como re-

ferencia el segundo trimestre del año, momento de temporada baja en Baleares. Y en cualquier caso, como ya se indicó antes, al trabajar con submuestras de la EPA, el error es mayor.

La tercera evidencia se refiere a las cualificaciones de los ocupados. Que una persona ocupe un puesto de recepcionista o cocinero, no significa que posean siempre las mismas cualificaciones y competencias. Simplificando, se dan tres situaciones: desde la sobrecualificación, hasta la subcualificación, y en medio la adecuación al puesto. Cada una de ellas tiene diferentes implicaciones para empresas e individuos. Así, la sobrecualificación afecta negativamente a los individuos (el puesto ocupado no permite el desarrollo de todas sus competencias) y en positivo a las empresas (aunque no siempre, si éstas no aprovechan todas las competencias de las personas contratadas). En general, en España hay un problema de sobrecualificación, y en el sector turístico también (Blázquez Cuesta y Mora, 2010; García Pozo y otros, 2011; Lillo Bañuls y Casado Díaz, 2011; Marchante Mera y otros, 2004; Marrero Rodríguez, 2015; Martínez García, 2013).

La subcualificación perjudica a todos los implicados en la actividad empresarial. Y en el sector turístico también hay subcualificación. Esto se evidencia en los problemas de contratación de personas con idiomas, por ejemplo. Aunque no podamos aportar datos sino de algunas de estas realidades, creemos que en el sector conviven la sobrecualificación con la subcualificación. No tenemos espacio para ello, pero la temporalidad de la que se habla a continuación además de ser un rasgo estructural de la realidad laboral turística, es un elemento disuasorio para la inversión en formación por parte de empresarios, y también de empleados (muchos de ellos consideran su situación 'de paso'). Otro problema vinculado a la subcualificación tiene que ver con el nivel educativo alcanzado, que en general es bajo en el sector, como se puede observar en el gráfico correspondiente.

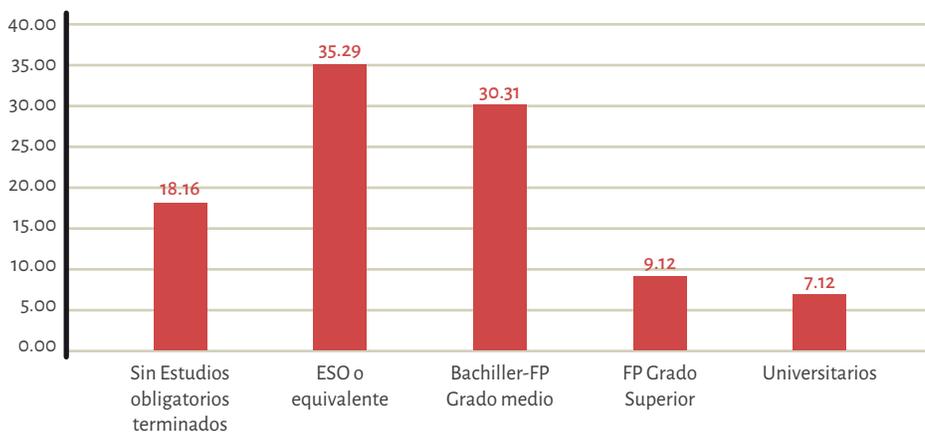
Una matización adicional. El sector turístico requiere de competencias muy diversas, algunas de ellas muy valoradas por empresarios y clientes, pero no siempre reconocidas por todos los implicados y que, además, el sistema educativo implementa raquíticamente: la simpatía, la empatía, el conocimiento de idiomas, la amabilidad, entre otros (Lucas, 2004).

Los interrogantes son dos. Por un lado, cabe preguntarse por el margen de acción de cambio de estos rasgos estructurales de la ocupación turística: empresarios, empleados, sindicatos, administración pública y otros actores colectivos ¿pueden introducir cambios, tal que no se altere el sentido del servicio, o tal actividad sólo es posible con esta estructura ocupacional? Y el segundo interrogante se refiere al margen de influencia que el entorno socio-económico pueda tener en esta situación regional. Volveremos sobre esto al final, después del siguiente apartado.

Grupo ocupacional	Núm. de ocupados alojamiento	Porcentajes verticales	Núm. ocupados restauración	Porcentajes verticales
Directores y gerentes	2.792	3,5	5.973	7,9
Técnicos y profesionales	757	0,9	-	-
Técnicos y profesionales de apoyo	2.415	3	238	0,3
Empleados administrativos	7.701	9,6	1.036	1,4
Trabajadores servicios restauración	26.162	32,6	58.448	76,9
Trabajadores cualificados primario	1.096	1,4	-	-
Trabajadores cualificados industria	4.840	6,1	-	-
Operadores instalaciones	236	0,3	725	1
Ocupaciones elementales	34.386	42,7	9.566	12,6
Total	80.385	100	75.986	100

Fuente: Microdatos de la Encuesta de Población Activa, INE.

**TABLA 2.** Estructura ocupacional del sector alojativo y de restauración canario, segundo trimestre de 2015



Fuente: Microdatos de la Encuesta de Población Activa, INE.

**GRÁFICO 3.** Nivel educativo de los ocupados en los subsectores de alojamiento y restauración, Canarias segundo trimestre 2015

## 5. Las condiciones laborales en el empleo turístico

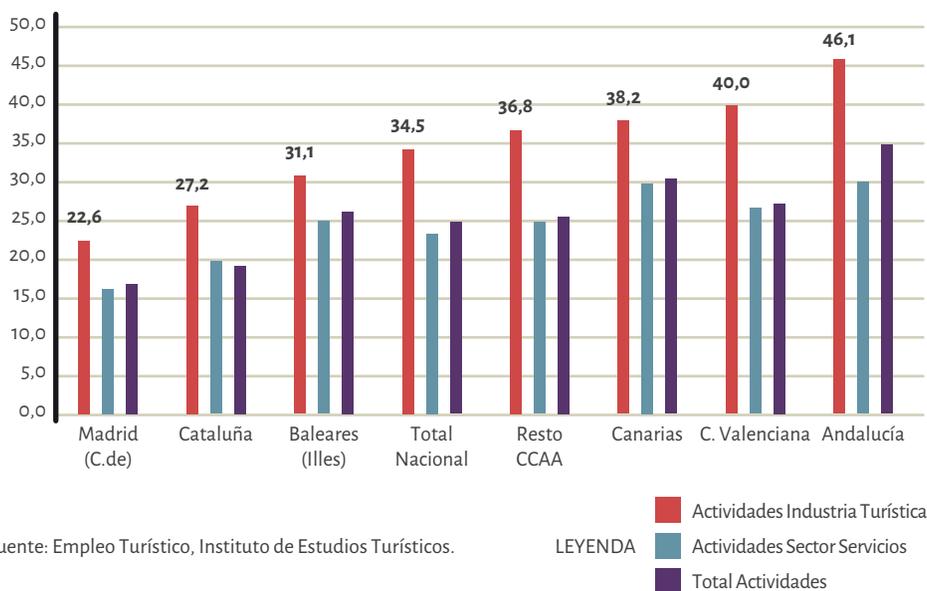
**E**n apartados anteriores hemos abordado la evolución reciente del empleo turístico y su estructura ocupacional. Ahora nos centraremos en las condiciones de estos empleos aunque, dadas las limitaciones de la información disponible, lo haremos fundamentalmente sobre la temporalidad. Durante mucho tiempo se ha aceptado que la contratación temporal es una constante en el empleo turístico, debido a la estacionalidad de la demanda (Baum, 2015; Ladkin, 2011). Esto llevaría a suponer que cuanto más estacionalizada esté la demanda de una región, mayor necesidad tendrá de recurrir al empleo temporal.

Sin embargo, los datos comparados que se recogen en el gráfico IV no apoyan esta idea. Un rasgo común a todas las regiones es que la tasa de temporalidad siempre es mayor en el sector turístico que en el conjunto del sector servicios, siendo esta diferencia independiente en cierta medida de la estacionalidad. Canarias tiene, con diferencia, la demanda turística menos estacionalizada, pero cuenta con una elevada tasa de temporalidad en el empleo turístico (38,2%), casi tan elevada como la de la Comunidad Valenciana (40%) y a cierta distancia de Andalucía (46%), regiones ambas con una acusada estacionalidad. Más relevante resulta la diferencia con Baleares: con cerca del 80% de su demanda concentrada en los meses centrales del año, su tasa de temporalidad se sitúa en el 31,1%, siete puntos por debajo de Canarias. No es posible comentar estos datos en detalle, pero sí interesa retener que existen otros factores aparte de la estacionalidad que influyen en el recurso a la temporalidad en el turismo y, en particular, que la temporalidad del conjunto del mercado laboral de cada región parece tener cierto peso.

Nos centraremos en la diferencia entre Canarias y Baleares porque ilustra dos modelos de relaciones laborales diferentes en regiones con una alta dependencia del turismo. Que en Baleares exista una baja tasa de empleo turístico temporal no quiere decir que sus plantillas no sean flexibles a la acusada estacionalidad de la demanda: lo que ocurre es que esta flexibilidad no se aplica a través de la contratación temporal sino mediante la contratación de trabajadores indefinidos discontinuos<sup>1</sup>.

Atendiendo a la información sobre el empleo en el alojamiento hotelero que ofrece la Encuesta de Ocupación Hotelera (INE, 2016d), se puede observar el distinto impacto de la estacionalidad de la demanda en el empleo y la respuesta que da la oferta hotelera a la hora de gestionar

<sup>1</sup> Según datos obtenidos de nuestra explotación de la EPA, estos suponen casi el 70% de los ocupados en la rama del alojamiento balear, mientras que en Canarias no llegan al 1%.



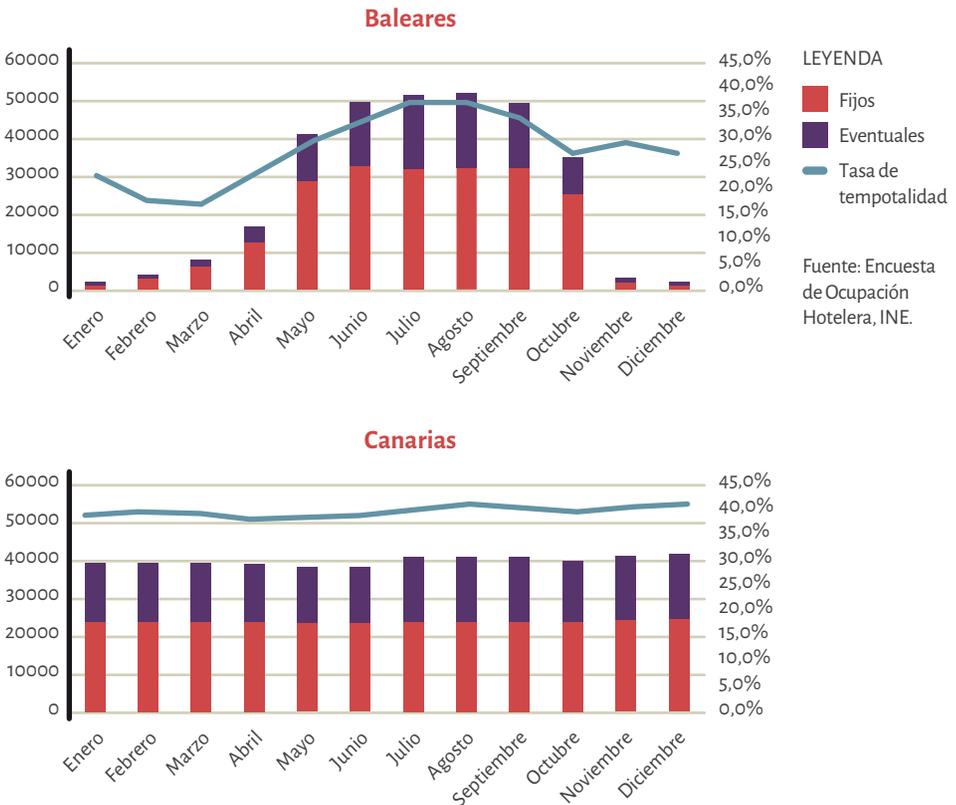
**GRÁFICO 4.** Tasas de temporalidad en el empleo en las distintas regiones españolas. Año 2015

sus recursos humanos. Como se aprecia en los gráficos, mientras que en Baleares la plantilla fija de los alojamientos experimenta una profunda variación a lo largo del año y es complementada con un importante contingente de trabajadores temporales durante la temporada alta, en Canarias el volumen de trabajadores fijos y temporales permanece relativamente constante a lo largo de todo el año. Si en el primer caso la tasa de temporalidad varía entre el 17,7% de marzo y el 37,8% de julio, en el segundo varía entre 38,2% en abril y 41,1% en agosto.

En el caso de Baleares podemos hablar de una política de recursos humanos que, ante el problema de la estacionalidad, busca retener a unos trabajadores que podrían optar por otros destinos o actividades menos intermitentes. La lógica de los empleadores pasaría por intentar fijar su capital humano frente a la incertidumbre de si podrán contar con él para la siguiente temporada alta. Asimismo, el recurso a trabajadores temporales en temporada alta se justificaría por una ocupación que supera la capacidad de la plantilla fija. En el caso de Canarias la producción es mucho más estable, por lo que la necesidad de flexibilizar las plantillas debería ser menor. Sin embargo, observamos que aunque el contingente de trabajadores eventuales sufre ciertas oscilaciones estacionales (baja recurrentemente en mayo y suele ofrecer máximos anuales en agosto y diciembre), incluso en los meses con menor peso se mantiene por encima del 30%. Resulta difícil pensar que más de un tercio de la plantilla se mantenga recurrentemente en una situación eventual debido a imprevistos en la producción, máxime cuando, como se apre-

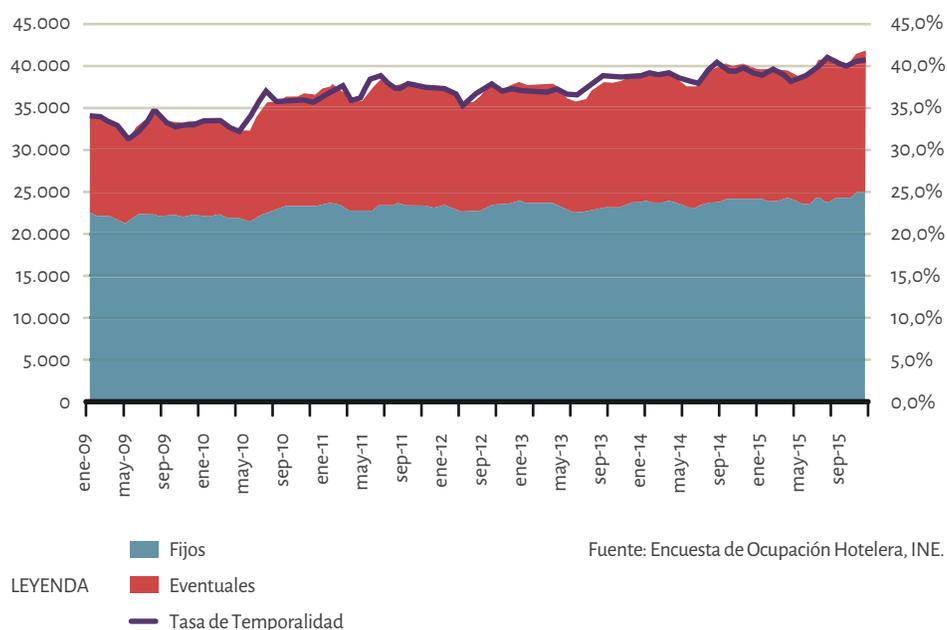
En el gráfico, la tasa de temporalidad en el empleo hotelero ha aumentado desde valores inferiores al 35% durante 2009 hasta rebasar el 40% a partir de julio de 2015. Anteriormente se ha señalado que el ciclo alcista de la demanda ha conducido a un incremento del empleo menor del incremento en la demanda y la rentabilidad. A esta conclusión hay que sumar ahora que en ese incremento del empleo han tenido mucha más importancia los contratos temporales, con una variación máxima del 75%, que los indefinidos, que han subido un 16%.

En conclusión, aportamos indicios de que la mejora de la ocupación y de los ingresos hoteleros del período que estamos examinando no se ha traducido en una mejora en la estabilidad de las plantillas de los hoteles, pese a que a ello contribuyen tanto las positivas expectativas por la inestabilidad geopolítica de los competidores como la reforma laboral de 2012. Todo esto da



**GRÁFICOS 5.** Empleos en el alojamiento hotelero según meses y tipo de contrato. Baleares y Canarias. Año 2015

## Capítulo 6



**GRÁFICO 6.** Evolución del número de empleados en los hoteles canarios según tipo de contrato. Datos mensuales 2009-2015

pie a una interpretación alternativa de la lógica de los empleadores que pasa por considerar el empleo indefinido no tanto como una *inversión* en capital humano sino como un *coste*, más elevado que el del empleo temporal, pero que es inevitable asumir dada la regulación que marca el convenio colectivo del sector.

Otra dimensión de las condiciones laborales son los salarios. Los datos disponibles no permiten conocer los salarios en el empleo turístico en Canarias. Contamos con información sobre los salarios en España por ramas de actividad, que apunta que los salarios en la hostelería son notablemente más bajos (13.851 € de ganancia anual media por trabajador en 2013) que en el conjunto del sector servicios (21.920 €) -INE, 2014-. No debe olvidarse aquí lo señalado respecto a la composición ocupacional del sector: estamos comparando una actividad compuesta fundamentalmente por trabajadores de los niveles 5 y 9, y muy reducida de los grupos 1 al 4 (los que concentran mejores salarios medios). Es frecuente olvidar esta circunstancia cuando se dice que Canarias está a la cola del país en materia salarial: estamos comparando los salarios de una economía turística con los salarios de economías más diversificadas. Esto no quiere decir que el nivel de vida que permiten esos salarios deba considerarse satisfactorio o inevitable; implica que para mejorarlo a través del turismo es preciso modificar la estructura ocupa-

cional del sector. Este debería ser un objetivo explícito en los debates sobre el modelo turístico: a partir de un determinado nivel de desarrollo, el turismo no debería orientarse a crear cualquier empleo, sino que debería aumentar su componente de ocupaciones de alto nivel.

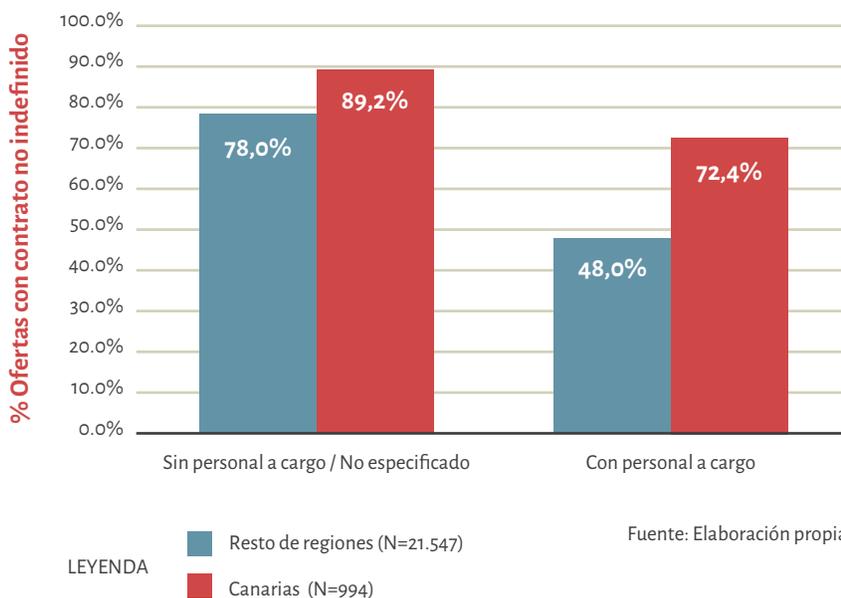
Los turismos específicos, como el turismo deportivo o el turismo de salud y bienestar, parecen una vía adecuada para ello en la medida en que puedan incorporar guías, monitores, fisioterapeutas, masajistas y demás proveedores de servicios cualificados. La condición para el éxito es que esta cualificación sea reconocida y remunerada por el mercado laboral, aunque aquí las condiciones generales de la economía canaria obligan a ser cautos: la alta tasa de paro y una estructura productiva que oferta comparativamente poco empleo cualificado presionan a la baja los salarios y generan las condiciones estructurales para que se produzca la sobrecualificación. Se trata de una cuestión que precisa un estudio comparativo interregional de los salarios por ocupaciones, un campo en el que se están realizando algunos trabajos, aunque aún no contamos con resultados.

Una aproximación indirecta a esta cuestión puede obtenerse a partir del análisis de las ofertas de empleo publicadas por los empleadores turísticos canarios. En una investigación precedente sobre las ofertas de empleo online en las actividades turísticas en España (Marrero-Rodríguez y otros, 2016) establecimos que las ofertas de empleo estándar (contratos indefinidos a tiempo completo, -Schmid, 2011-) se concentraban fundamentalmente en los niveles altos de la escala ocupacional, especialmente en niveles en los que el puesto a desempeñar requería algún tipo de autoridad sobre otros empleados (directivos y mandos intermedios). La conclusión del estudio era que los empleadores turísticos españoles reservan el estatus de empleado estándar de forma preferente a determinadas tareas (dirección y gestión) y fijan determinados requisitos (experiencia) a quienes acceden a desempeñarlas. Dicho de otra manera, los empleadores turísticos españoles tienden a reservar de forma significativa los contratos indefinidos que ofertan fuera de su empresa a directivos, mandos intermedios y determinados especialistas, puestos para los que exigen titulaciones educativas pero también, y en mayor medida, experiencia previa. Este resultado permitiría plantear que existe un límite funcional a la extensión de las políticas de flexibilidad externa y contención de costes de los recursos humanos, una serie de puestos o funciones en los que los contratos a corto plazo resultarían menos económicos que los contratos indefinidos. Nuestros datos indican que cabría fijar dicho límite en los cuadros jerárquicos en los que la confianza es relevante y el coste del oportunismo puede ser elevado.

Para examinar esta cuestión en Canarias hemos limitado las variables a la autoridad (ofertas con personal a cargo o no) y la temporalidad (ofertas indefinidas o no), de forma que en el gráfico VII podemos comparar las diferencias en el porcentaje de empleos temporales ofertados para mandos y personal de base en el sector turístico canario y en el del resto de España<sup>2</sup>.

2 Este análisis se ha realizado sobre una recopilación de ofertas de empleo online para el conjunto del sector turístico publicadas durante 2015. De un total de 22.541 ofertas para toda España, se recogieron 994 ofertas para empleos en Canarias.

Confirmando nuestros resultados precedentes, las ofertas de empleos con personal a cargo contemplan un contrato indefinido en mayor medida que las de empleos sin personal a cargo, tanto en Canarias como en el resto de regiones. Sin embargo, Canarias presenta valores más elevados de temporalidad que el resto de España en ambos colectivos (89,2% y 72,4% frente a 78% y 48%), de forma que la reducción de la temporalidad que se produce en los puestos de mando pasa de 30 puntos porcentuales en el resto de España a 16,8 puntos en Canarias. Parece, por tanto, que el límite funcional al que se aludía antes no tiene tanta relevancia para los empleadores turísticos canarios.



**GRÁFICO 7.** Tasas de temporalidad en las ofertas de empleo online del sector turístico según región y autoridad del puesto. Año 2015

Estos resultados suponen una evidencia indirecta pero relevante del impacto en las condiciones laborales de la respuesta empresarial a la bonanza turística que ha seguido a la crisis económica de 2007. Hemos visto que la creación de empleo ha sido menor que el crecimiento de la demanda y que dicho crecimiento se ha orientado prioritariamente hacia el empleo temporal. Ahora vemos, además, que en esos nuevos empleos la temporalidad afecta no solo a los empleados de base sino también se extiende a puestos que cabría denominar estratégicos en mucha mayor medida de la que encontramos en las ofertas de empleo de las actividades turísticas del resto de regiones españolas.

## 6. Conclusiones

La importancia actual del empleo es incuestionable. Desde que en los años setenta del siglo ~~xx~~ comenzó a incrementarse en el conjunto estatal y canario, ha protagonizado la discusión pública y las preocupaciones ciudadanas. En el caso del Archipiélago más. El turismo es central en Canarias y su empleo también. Pero parte de dicha importancia tiene que ver con el demérito de otras actividades que han venido perdiendo peso a lo largo de las décadas. Es parte de otro debate responder a la pregunta de por qué con tantas medidas orientadas a compensar la ultraperiferidad del Archipiélago no se consiguen mejoras en la presencia de otras actividades industriales, agrarias o de servicios. En cualquier caso, el turismo no es el culpable único de esta situación de especialización que no logra resolver el grave desempleo.

En segundo lugar, la creciente recepción de turistas ha beneficiado al empleo turístico, aunque no tanto como beneficia a otros indicadores. En tercer lugar, la estructura ocupacional del sector favorece la presencia de grupos cualificados y semicualificados, más que profesionales y técnicos superiores. Dando la impresión, en la comparativa sobre todo con Baleares, de que la reducida estacionalidad no está garantizando la creación de un mejor empleo, entendido tanto en los términos cualitativos (tipo de ocupación) como cuantitativos (duración de los contratos). Finalizamos considerando dos últimas ideas, que son hipótesis de trabajo futuro. Por un lado, los condicionantes estructurales de la estructura ocupacional turística podrían ser compensados con un diálogo entre actores sociales que, sin minar la rentabilidad empresarial, garantice un mejor empleo. Y por otro, también las medidas resultantes de dicho diálogo podrían paliar la sospecha de que las condiciones de empleo en el sector estudiado son en gran medida resultado del alto nivel de desempleo que sufre la región.

Al hilo de esta última idea, se hace preciso destacar las limitaciones de la reflexión que hemos realizado aquí. Nuestras evidencias son algo dispersas, fragmentarias y limitadas. En distintos momentos hemos limitado el empleo turístico al alojamiento, en otros se ha añadido la restauración, o se ha ampliado a toda la industria turística, añadiendo otras actividades características como el transporte o las actividades culturales y recreativas. También hemos utilizado períodos diferentes en algunos casos. La capacidad de la información disponible para dar respuesta a las cuestiones y juicios de valor que se plantean en el debate público sobre el mercado laboral turístico canario es limitada.

Además, abriendo otra línea de investigación a la que será preciso atender más temprano que tarde, aún queda por esclarecer qué está ocurriendo con el empleo inducido por las actividades turísticas en otras ramas de la economía. Dada la gran difusión de las prácticas de

externalización de procesos, urge conocer cómo afectan al stock de empleos cualificados que utiliza la actividad turística para generar su output: ¿se están externalizando los procesos intensivos en conocimiento o los intensivos en mano de obra no cualificada? ¿Afecta dicha externalización a la localización de dichos procesos en el tejido social de la región? Es frecuente aludir a estos nuevos nichos de empleo cualificado cuando se habla de futuros modelos turísticos. En definitiva, para hacer frente a los interrogantes generados en torno al empleo turístico, la información disponible es aún insuficiente, si de lo que se trata de dar respuestas objetivas.

# Bibliografía

- BAUM, T.** 2015  
"Human resources in tourism: Still waiting for change? A 2015 reprise", *Tourism Management*, 50, pp. 204-212.
- BLÁZQUEZ CUESTA, M.; MORA, T.** 2010  
"Overeducation and job mobility: Evidence from young recent graduates in Catalonia", *Revista de Economía Laboral*, 7(1), pp. 63-83.
- EUROFOUND** 2009  
*Comprehensive sectoral analysis of emerging competencies and economic activities in the European Union.*
- GARCÍA POZO, A.; CAMPOS SORIA, J. A.; SÁNCHEZ OLLERO, J. L.; MARCHANTE LARA, M.** 2011  
"Capital humano y salarios en la hostelería española: Un análisis regional", *Revista de Estudios Regionales*, 91, pp. 71-96.
- INSTITUTO CANARIO DE ESTADÍSTICA, ISTAC** 2016  
*Estadística de Empleo Registrado. Series trimestrales 1999-2016.* Disponible en <http://www.gobiernodecanarias.org/istac/jaxi-istac/menu.do?uripub=urn:uuid:b3b279af-26af-41f7-9292-745ccd8184e6> (Acceso el 14/9/2016)
- INSTITUTO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS, IET** 2016  
*Estadísticas sobre empleo turístico. Explotación específica de la Encuesta de Población activa. Resultados anuales.* Disponible en <http://estadisticas.tourspain.es/es-es/estadisticas/otrasestadisticas/empleoturistico/encuestapoblacion/paginas/anuales.aspx> (Acceso el 14/9/2016)
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, INE** 2014  
*Encuesta anual de estructura salarial. Año 2013.* Disponible en [http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica\\_C&cid=1254736061721&menu=ultiDatos&idp=1254735976596](http://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/operacion.htm?c=Estadistica_C&cid=1254736061721&menu=ultiDatos&idp=1254735976596) (Acceso el 14/9/2016)
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, INE** 2016a  
*Encuesta de población activa. Resultados anuales por Comunidades Autónomas.* Disponible en <http://www.ine.es/dynt3/inebase/es/index.htm?padre=811&capsel=817>. (Acceso el 14/9/2016).
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, INE** 2016b  
*Documento explicativo sobre la CNO-11.* Disponible en [http://www.ine.es/daco/daco42/clasificaciones/nota\\_epa\\_cno11.pdf](http://www.ine.es/daco/daco42/clasificaciones/nota_epa_cno11.pdf). (Acceso el 14/9/2016).

- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, INE** 2016c  
*Encuesta de Población Activa. Microdatos del segundo trimestre de 2015.*
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, INE** 2016 d  
*Encuesta de Ocupación Hotelera. Datos de la oferta por Comunidades Autónomas. Disponible en <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=%2Ft11%2Ffe162eoh&file=inebase&L=0> (Acceso el 14/9/2016).*
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA, INE** 2016e  
*Cuenta Satélite del Turismo de España. Disponible en <http://www.ine.es/jaxi/menu.do?type=pcaxis&path=/t35/po11&file=inebase> (Acceso el 14/9/2016).*
- LADKIN, A.** 2011  
 “Exploring tourism labor”, *Annals of Tourism Research*, 38(3), pp. 1135-1155.
- LAM, T.** 2002  
 “New employees' turnover intentions and organizational commitment in the Hong Kong hotel industry”, *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 26(3), pp. 217-234.
- LEE, C.; KANG, S.** 1998  
 “Measuring earnings inequality and median earnings in the tourism industry”, *Tourism Management*, 19(4), pp. 341-348.
- LENNON, J. J.; WOOD, R. C.** 1989  
 “The sociological analysis of hospitality labour and the neglect of accommodation workers”, *International Journal of Hospitality Management*, 8(3), pp. 227-235.
- LILLO BAÑULS, A.; CASADO DÍAZ, J. M.** 2011  
 “Capital humano y turismo: rendimiento educativo, desajuste y satisfacción laboral”, *Estudios de economía aplicada*, 29(3), pp. 755-780.
- LIU, A.; WALL, G.** 2005  
 “Human resources development in China”, *Annals of Tourism Research*, 32(3), pp. 689-710.
- LUCAS, R.** 2004  
*Employment relations in the hospitality and tourism industries.* London-New York, Routledge.
- MALO OCAÑA, M. Á.** 2011  
 “El empleo turístico en España: Medición, trayectorias y flujos brutos”, *Papeles de economía española*, 128, pp. 21-37.
- MARCHANTE MERA, A. J. Y OTROS** 2004  
 “Desajuste educativo y movilidad laboral de los trabajadores de hostelería en Andalucía”, *Revista de Estudios Regionales*, 069, pp. 57-88.

- MARRERO RODRÍGUEZ, J.R.** 2015  
 “La sobrecualificación en el sector turístico: el caso español (1987-2011)”, *Cuadernos de Relaciones Laborales*, 33(1), pp. 149-168.
- MARRERO RODRÍGUEZ, J.R.; HUETE NIEVES, R.** 2013  
 “La opinión pública sobre el empleo turístico en la Comunidad Valenciana”, *Cuadernos de Turismo*, 32.
- MARRERO RODRÍGUEZ, J.R.; RODRÍGUEZ-GONZÁLEZ, P. Y RAMOS-HENRÍQUEZ, J.M.** 2016  
 “La flexibilidad laboral en el sector turístico. Un análisis a partir de las ofertas de empleo”, *Estudios y perspectivas en turismo*, 25(2), pp. 143-163.
- MARTÍNEZ GARCÍA, J.S.** 2013  
 “Sobrecualificación de los titulados universitarios y movilidad social”, *Programa Internacional para la evaluación de las competencias de las personas adultas*, volumen II.
- PIZAM, A.** 1999  
 “The state of travel and tourism human resources in Latin America”, *Tourism Management*, 20(5), pp. 575-586.
- RILEY, M.; LADKIN, A.; SZIVAS, E.** 2002  
*Tourism employment. Analysis and planning*. England, Channel View Publications.
- RILEY, M.; SZIVAS, E.** 2003  
 “Pay determination. A socioeconomic framework”, *Annals of Tourism Research*, 30(2), pp. 446-464.
- RODRÍGUEZ RODRÍGUEZ, J.; ARROYO VARELA, S. R.** 2000  
 “La gestión de los recursos humanos a través de la flexibilidad laboral interna. Estudio empírico de los hoteles de la Costa del Sol”, *Papers de Turisme*, 28, pp. 67-95.
- SCHMID, G.** 2011  
 “Non-standard employment in Europe: its development and consequences for the European employment strategy”, *German Policy Studies*, 7(1), pp. 171-210.
- SERVICIO PÚBLICO DE EMPLEO ESTATAL** 2011  
*Características socio-demográficas y perfiles competenciales de los trabajadores del sector turismo*. Madrid, Ministerio de Trabajo e Inmigración.
- VILLA, P.** 1990  
*La estructuración de los mercados de trabajo. La siderurgia y la construcción en Italia*. Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

# Capítulo 7

## Sostenibilidad del modelo turístico en Canarias

Noemí Padrón Fumero

Cátedra de Turismo Cajacanarias-Ashotel-ULL  
Pofesora de Economía Aplicada  
y Métodos Cuantitativos de la ULL



# Palabras clave

Empleo

Turismo

Estructura ocupacional

Condiciones laborales

Temporalidad

## 1. Introducción

La sostenibilidad requiere que el bienestar que genera el crecimiento económico se distribuya de forma equitativa en todos los estratos sociales a corto y a largo plazo, es decir, intra e intergeneracionalmente. Si bien el turismo es, en sí mismo, un motor del crecimiento económico en múltiples regiones del planeta, la concentración de rentas y de impactos sociales y medioambientales que genera en su entorno constituyen una amenaza a su propia capacidad de supervivencia. De hecho, la industria turística tiende por su propia naturaleza a sobreexplotar y degradar los recursos naturales y sociales de carácter colectivo o compartidos, reduciendo las rentas económicas que genera, empeorando las condiciones ambientales en el entorno de sus actividades, aumentando la desigualdad social y, finalmente, reduciendo la satisfacción de los turistas (Briassoulis, 2002). Cuando esto ocurre, la industria turística - especialmente cuando depende en gran medida de la inversión extranjera - ha mostrado una enorme flexibilidad para deslocalizar sus actividades y colonizar nuevos territorios y recursos colectivos (Hernández-Martín et al., 2015).

En las últimas décadas, ha resultado crucial que los destinos, regiones o países receptores de turistas hayan desarrollado marcos regulatorios y políticas sectoriales dirigidas a corregir estos incentivos a la sobreexplotación y a fomentar la coordinación de acciones entre los agentes turísticos hacia mayores niveles de sostenibilidad. Hoy en día, conviven en el planeta modelos turísticos distintivos con un aceptable equilibrio entre la generación de bienestar y de impactos socioambientales, con modelos turísticos masivos como el de Canarias que, si bien generan más renta económica, tienden a concentrar e incrementar los impactos negativos de carácter social y medioambiental. En este último caso, las políticas de protección del territorio y la exigencia social de medidas correctoras por parte del sector turístico ha contribuido significativamente a reducir la sobreexplotación de recursos naturales y los impactos sociales derivados de la presión turística. Dicho esto, como apunta Farsari et al. (2007), es prácticamente imposible inducir un desarrollo turístico sostenible en un territorio cuyo modelo económico y social es, en sí mismo, insostenible.

## 2. ¿Puede Canarias aspirar a un modelo turístico más sostenible?

**E**l archipiélago Canario disfruta en estos momentos de un contexto internacional extremadamente favorable para la actividad turística. De hecho, cada mes y año desde el 2012 se alcanzan cifras record de turistas y de gasto turístico en todas y cada una de las islas del archipiélago. Esta expansión de la demanda turística se produce sin incrementos significativos de la capacidad productiva, como consecuencia de la moratoria turística efectiva por falta de legislación que la sustituya. La tasa de crecimiento del sector contribuye actualmente a corregir algunos de los desequilibrios sociales (elevadas tasas de paro y de pobreza) y presupuestarios que ha dejado la crisis económica y financiera que se inicia en España en el año 2008.

En este contexto de crisis, resulta extremadamente arriesgado evaluar la sostenibilidad del modelo turístico canario. Sin embargo, urge resaltar un conjunto de desequilibrios medioambientales que ponen en riesgo la sostenibilidad del modelo turístico. Estos desequilibrios están asociados a una parálisis legislativa y administrativa más que a la propia dinámica de los impactos de las actividades propias del turismo (Padrón-Fumero & González-Hernández, 2015). De hecho, sin políticas correctoras de los impactos ambientales y de mejoras de la eficiencia en el consumo de los recursos naturales, el archipiélago corre el riesgo de sufrir cambios irreversibles en sus ecosistemas terrestre y marino, así como a aumentar su vulnerabilidad al cambio climático y a otros procesos de cambio global.

La crisis económica y la insolvencia financiera de las principales instituciones públicas nacionales y regionales han dejado un rastro estéril de inversión en infraestructuras y servicios ambientales en los presupuestos de las administraciones y empresas públicas. La falta de inversión en el mantenimiento o creación de nuevas infraestructuras de transporte, de producción y transporte de energía, en las de aprovechamiento hidráulico o en la gestión de residuos, podría tener tantas consecuencias negativas en la sostenibilidad de la economía regional como la reducción del gasto público en políticas sociales, sanitarias o educativas. Una escasa reinversión hoy de renta económica en este tipo de infraestructuras y de sectores ambientales incrementa la escasez de recursos, los impactos medioambientales o la congestión en el largo plazo. Además, puede generar un significativo retraso tecnológico, especialmente si tenemos en cuenta la transformación de los modelos productivos mundiales y las mejoras de eficiencia en el uso de los recursos naturales que conllevan. Este proceso de desinversión pública puede perjudicar también a la creación de empleo, principalmente en sectores de la economía verde que son clave en la agenda de crecimiento inteligente de la UE.

De hecho, uno de los criterios económicos esenciales de la sostenibilidad es que las tasas de reposición del capital natural y social, críticos para la conservación de recursos y la producción de bienes y servicios, deben igualarse a las tasas de consumo o deterioro de los mismos. Expresado de forma más práctica, los recursos naturales y sociales deben generar renta económica suficiente para permitir bien la sustitución de los recursos naturales por capital físico, bien para la conservación de los recursos naturales críticos si dicha sustitución no es posible. De esta forma, el crecimiento económico evitaría una pérdida de recursos clave para la actividad productiva y o de capacidad para generar renta en el futuro. Desde un punto de vista económico, la reinversión de renta económica en la conservación de capital natural crítico, o la sustitución cuando es posible, es clave para la sostenibilidad de cualquier modelo de desarrollo o sector.

La conservación y reposición del capital natural, además de requerir financiación, está sujeta a largos periodos de planificación, coordinación y ejecución entre distintas administraciones. Como ocurre con las emisiones de gases invernadero, la falta de actuación puede generar impactos y contaminación de carácter irreversible en los ecosistemas naturales y, por tanto, riesgos inaceptables sobre la salud de las personas y de los ecosistemas. Por tanto, el aumento de la escasez por la sobreexplotación o por los impactos ambientales negativos apuntaría directamente hacia una pérdida de competitividad del turismo y de la economía canaria en general. De hecho, un aumento significativo de los costes de producción derivados de la escasez y de la sobreexplotación de los recursos podría erosionar, vía inflación, los incrementos de renta que genera la expansión de la demanda turística. Del mismo modo, un déficit de medidas correctoras en la redistribución social y sectorial de la renta y del empleo puede generar tensiones económicas y bolsas de marginalidad o de pobreza que amenacen el crecimiento a largo plazo del sector turístico y de la economía canaria. Igualmente, la falta de políticas correctoras de los impactos medioambientales y sociales del turismo, el deterioro de los bienes públicos y compartidos, y la congestión, podrían contribuir sin duda a un deterioro de la imagen del destino.

Parece urgente, por tanto, incrementar la inversión en la conservación y modernización de este tipo de infraestructuras e incrementar la eficiencia del uso de los recursos naturales. En el contexto actual de control de déficit público, estas medidas estarían circunscritas a dos opciones: un incremento de la presión fiscal (políticas impositivas/tasas) para aprovechar el crecimiento de las rentas en algunos sectores productivos, tales como el turismo; o el uso de reformas sectoriales que promuevan la inversión privada en medidas correctoras de impactos y mejoras tecnológicas (políticas de precios). Es decir, o se establecen tasas recaudatorias que permitan a la administración aumentar la inversión en sectores de la economía verde o se corrigen los precios existentes para que reflejen el auténtico coste de oportunidad social de los recursos.

El debate social sobre la necesidad de implementar una ecotasa turística es un claro reflejo del dilema al que se enfrentan las administraciones públicas regionales, insulares y locales. La tasa turística, tal y como se plantea en Canarias y en otros destinos turísticos, es esencialmente un instrumento fiscal dirigido a incrementar los fondos públicos con un uso supuestamente finalista, la protección ambiental y mejoras en los sectores de economía verde. Por tanto, no se trata de un impuesto ambiental o de sostenibilidad, dado que no genera por sí mismo cambios en las conductas de los agentes (turistas o empresas turísticas) o en la tecnología. La ecotasa turística está asociada a un hecho – la pernoctación – y no al impacto, por lo que podría afectar directamente a la demanda turística del archipiélago vía incremento de precios y generar incluso mayores niveles de impacto ambiental o elevar las tasas de desempleo. En cualquier caso, el destino final de los ingresos que generaría la ecotasa dependería de la política presupuestaria global de la administración que los genera y de la efectividad a la hora de convertir esos fondos en una mejora ambiental real.

Sorprendentemente, el sector turístico – todas las empresas del sector, pero más visiblemente el de establecimientos alojativos reglados - ya contribuye al mantenimiento de la red de servicios ambientales y de infraestructuras a través de numerosos impuestos y tasas en el contexto local. En este contexto, tanto la literatura científica en el ámbito de la sostenibilidad como la experiencia internacional respaldan la necesidad de reformar estos sectores y rediseñar los precios, es decir, los incentivos económicos, hacia la sostenibilidad. En esencia, los precios del consumo energético, de la limpieza viaria y del litoral, del abastecimiento y de la depuración de aguas, del consumo de suelo o de de infraestructuras viarias, deben internalizar, además de los costes financieros en los que incurre su producción, todos los costes sociales y medioambientales de la actividad productiva. Una vez que los precios y tasas públicas recogen adecuadamente todos los costes sociales, tanto las administraciones como las empresas que proveen estos servicios están obligadas a que los ingresos generados cubran los costes de las medidas correctoras o de las políticas ambientales y de conservación del capital natural. En síntesis, se debe evitar tanto los déficits de financiación de servicios ambientales clave o de infraestructuras, como la generación de renta económica pura que se desvíe hacia otros objetivos, agentes o sectores económicos.

El problema, intuimos, es que este último tipo de políticas requiere reformas generales y fiscales amplias que afectarían a multitud de sectores y de agentes sociales y que, posiblemente, tengan menor aceptación por parte de empresas y ciudadanos en general. También requiere mayores niveles de transparencia, competencia entre empresas que proveen estos servicios, y mejores sistemas de control público. En cualquier caso, el aumento de la inversión en el mantenimiento de estas infraestructuras y modernización de los servicios ambientales pasa por promover reformas en los contratos de prestación de estos servicios ambientales clave. Este esfuerzo inversor reduciría, en definitiva, el ritmo de sobreexplotación y los niveles de impacto socioambiental del turismo o del resto de actividades económicas. En síntesis, incrementaría los niveles de eficiencia en el consumo de recursos naturales.

## Capítulo 7

Es importante señalar que, estas políticas de sostenibilidad en servicios ambientales clave, además de cambios en la tecnología y en los hábitos de consumo, deben acompañarse de profundas transformaciones en los valores y principios sociales que rigen la toma de decisiones. Tal y como señala la agenda europea 2020, la transición hacia una economía verde debe acompañarse de reformas educativas más profunda que integren una educación ambiental efectiva para lograr una participación más activa de la ciudadanía y de la población activa en los objetivos de sostenibilidad.

### 3. Sectores ambientales clave y desarrollo sostenible

**L**a falta de inversión y de modernización de la infraestructura hidráulica en Canarias es un claro ejemplo de la situación de parálisis y de insostenibilidad de su modelo turístico y económico. Durante la última década, la descapitalización del sector por la falta de inversión en el mantenimiento y mejora de las infraestructuras de aprovechamiento (prospección de acuíferos, desalación, distribución, abastecimiento urbano y, especialmente en el alcantarillado y depuración de aguas residuales) incrementa los impactos ambientales de las actividades productivas y residenciales, tanto en el subsuelo como en el litoral del archipiélago, al tiempo que intensifica escasez física del recurso. De hecho, los precios y tasas asociadas a estos servicios deberían estar contribuyendo al mantenimiento de este capital físico para garantizar la sostenibilidad financiera, social y medioambiental de todos los sectores productivos de la economía canaria.

En la medida en que la renta económica que genera el sector del agua en Canarias no se reinvierte en la mejora, modernización y mantenimiento de su sistema hidrológico, es previsible un aumento de los impactos ambientales, de su escasez y, por consiguiente, de su precio. Menos visibles, pero no por ello inexistentes, son los impactos a largo plazo sobre la biodiversidad marina, la contaminación del subsuelo, y la salinización de los acuíferos provocados por la sobreexplotación y los vertidos de aguas residuales en todo el litoral del archipiélago. Estos resultados nos alejan cada día de los objetivos de gestión, de eficiencia y de sostenibilidad impuestos por la agenda 2020 de la UE y ponen en riesgo directamente la supervivencia, entre otros, del sector turístico en Canarias.

Sin embargo, la descapitalización del sector hidráulico o de la gestión del agua no es el único ejemplo en el archipiélago. Tanto la infraestructura energética como de gestión de residuos sufren un desfase inversor y de modernización considerable respecto a los modelos continentales. El archipiélago se sitúa actualmente como la región con menor penetración de energías renovables en su sistema eléctrico, y en consecuencia en la penetración del coche eléctrico, a pesar de disfrutar de las condiciones climáticas, sectoriales y territoriales más ventajosas a nivel nacional. Por otro lado, a pesar de los enormes avances de la industria del reciclaje a nivel europeo y nacional, el archipiélago se ha quedado anclado en un modelo de recogida de basuras que antaño evitaba problemas salud pública en las ciudades. Los Sistemas Integrales de Gestión (SIG), que obligan a los productores a hacerse cargo de la recuperación y reciclaje de materiales a nivel nacional, y que pagan generalmente los consumidores, han tenido sólo una tímida implantación en el archipiélago. Como consecuencia de ello, los porcentajes de recuperación y reciclaje de materiales son también los más bajos a nivel

nacional y un 95% de los residuos domésticos y asimilables son enterrados en los vertederos. Muy lejos quedan objetivos cuantificados como el de un 30% de penetración de renovables en 2030 o los objetivos de economía circular y de recuperación de materiales del 50% antes del 2020 de la legislación nacional y europea.

Resulta ciertamente paradójico que, mientras ciudadanos, turistas y consumidores en general contribuyen directamente a sufragar los costes de estos servicios (agua, energía o residuos) vía precios y tasas, estos no se corrijan para internalizar totalmente el coste social asociado al daño medioambiental que genera directamente la producción o el consumo, centrando el debate la necesidad de implementar medidas fiscales adicionales puramente recaudatorias. Sin embargo, resulta aún más contradictorio que, si precios y tasas públicas ya internalizan los costes sociales, no se invierta la renta económica que generan en reducir o evitar los impactos ambientales y la conservación o reposición del capital natural que permite la tecnología disponible actualmente. De hecho, en este último caso, no sólo se estarían generando impactos ambientales ciertamente evitables sino que el modelo económico del archipiélago estaría generando pérdidas de eficiencia, de renta y bienestar a muy corto plazo.

En la legislación nacional y europea, la adopción del principio de quien contamina paga y de internalización de todos los costes sociales implica que, tanto empresas como administraciones, deben diseñar marcos institucionales adecuados, evitando trasladar a otros sectores de la población, o a las generaciones futuras, los costes externos de carácter ambiental o social. En definitiva, los precios de los servicios y productos energéticos, de abastecimiento y depuración de aguas, o de gestión de residuos deben reflejar todos los costes sociales derivados de su suministro o servicio. Cualquier otro diseño institucional implica una subvención cruzada entre agentes que reduce los niveles de eficiencia económica al tiempo que genera un derroche de recursos o de impactos medioambientales y sociales que podrían evitarse. En síntesis, no hay nada más insostenible en el largo plazo que derrochar o malgastar los recursos naturales.

## 4. Conclusiones

**C**iudadanos, turistas y consumidores en Canarias contribuyen financieramente al desarrollo de la industria del reciclaje, renovables, infraestructuras de transporte o de abastecimiento y depuración de aguas, en la misma o mayor medida que lo hacen dichos agentes en el territorio nacional. Sin embargo, el impacto de la contaminación y la sobreexplotación de recursos en el contexto de su territorio insular limitado, con ecosistemas marinos y terrestres extremadamente sensibles, es superior debido al déficit de inversión en infraestructuras o de modernización de estas industrias. Este desequilibrio inversor a nivel territorial sitúa al sector turístico, igual que al resto de sectores económicos en el archipiélago, en una posición de insostenibilidad medioambiental compleja. Si la causa es que los precios de los recursos ambientales no reflejan el verdadero coste de oportunidad social, la industria turística está siendo subvencionada por otros sectores económicos y de la población (dado que la renta económica que genera la actividad turística no sufraga los costes de reposición del capital social y medioambiental). Por otro lado, si el problema radica en la que estas industrias y empresas, receptoras de los recursos financieros necesarios para realizar estas inversiones, desvían dichos recursos a otros objetivos o sectores de la población, entonces nos encontramos ante un problema de ineficiencia económica y de extracción de rentas difícilmente sostenible bajo cualquier perspectiva.

Este diagnóstico apunta esencialmente a fallos de mercado y políticos en los modelos regulatorios de servicios ambientales clave para la sostenibilidad de la economía canaria. De hecho, bajos niveles de eficiencia en el aprovechamiento de los recursos naturales y en las políticas dirigidas a la corrección de impactos sociales y medioambientales podrían comprometer la capacidad de desarrollo económico y la competitividad del sector turístico en Canarias en un futuro no muy lejano.

## Bibliografía

- BRIASSOULIS, H.** 2002  
“Sustainable tourism and the question of the commons”. *Annals of tourism research*, 29(4), 1065-1085.
- FARSARI, Y., BUTLER, R., & PRASTACOS, P.** 2007  
“Sustainable tourism policy for Mediterranean destinations: issues and interrelationships”. *International Journal of Tourism Policy*, 1(1), 58-78.
- HERNÁNDEZ-MARTÍN, R., ÁLVAREZ-ALBELO, C. D., & PADRÓN-FUMERO, N.** 2015  
“The economics and implications of moratoria on tourism accommodation development as a rejuvenation tool in mature tourism destinations”. *Journal of Sustainable Tourism*, 23(6), 881-899.
- PADRÓN-FUMERO, N. & GONZALEZ-HERNÁNDEZ, M.** 2015  
“Recursos naturales y medio ambiente”. En Marrero, D. P. & Martín, J. A. R (Coord.): *Economía de Canarias: dinámica, estructura y retos*. Madrid: Tirant lo Blanch.

# Capítulo 8

## Planteamientos a medio plazo al turismo de Canarias

**Agustín Santana Talavera**

Profesor Titular de Universidad  
Departamento de Sociología y Antropología

Universidad de La Laguna, Instituto Universitario de  
Ciencias Políticas y Sociales

Cátedra de Turismo Caja-Canarias-ASHOTEL  
e-mail: [asantana@ull.edu.es](mailto:asantana@ull.edu.es)

# Palabras clave

Modelo turístico

Destino

Turistas

Política pública

# 1. Introducción

**E**l turismo en Canarias es altamente dependiente tanto de la tour-operación e intermediación internacional, como de la conectividad aérea y marítima. La competencia en precios es muy significativa y los desarrollos en infraestructuras, especialmente alojativas, han centrado la inversión en el turismo de costa, por una parte, con complejos de alto valor añadido y, por otra, afianzando el producto all-inclusive. En paralelo, en los diferentes destinos insulares especializados en turismo de masas (Gran Canaria, Tenerife, Lanzarote y Fuerteventura), se han implementado una pléyade de servicios y microproductos ofertados mayoritariamente por pequeñas empresas, no necesariamente locales. Como resultado, es posible encontrar un conjunto de servicios turísticos estandarizado, en muchas ocasiones invisibilizando a la cultura local, que difícilmente distingue un destino de masas de otro. Ello hace a Canarias un destino fácilmente intercambiable, no singularizado. El valor “clima” parece ser el principal atractor, acompañado, frente a los competidores, del atributo “seguridad”. Ambas condiciones, junto a unos mercados con alta fidelización, las incertidumbres políticas y el terrorismo en destinos competidores, han favorecido un incremento considerable en la recepción de turistas internacionales por más de un lustro (2010-2016).

En la estela de este crecimiento, los turismos minoritarios también han encontrado cabida. En menor medida en las islas especializadas en el “Sol y Playa” y, especialmente, en el resto del Archipiélago (La Palma, La Gomera y El Hierro) se han impulsado productos específicos basados fundamentalmente en atractores vinculados a la naturaleza y a la cultura, pero enfrentándose con serios problemas de conectividad y a la prestación servicios asociados a una clientela con exigencias y demandas específicas de mayor intensidad que el resto, en ambientes de ‘doble insularidad’.

¿Existe un modelo turístico canario? La pregunta que sirve como eje a estas intervenciones parece responderse en los párrafos anteriores. No. Existen varios modelos (*Cuadro 1*), y eso es favorable para cada uno de los territorios que en el Archipiélago conforman bajo marca los destinos Canarias. Ahora bien, ¿implica esto que la oferta es suficientemente diversificada?

---

**CUADRO 1. (Página siguiente)** Modelización básica del turismo en Canarias

---

Isla	Modelo 1			
	Tenerife	Gran Canaria	Lanzarote	Fuerteventura
<b>Mercados principales</b>	Británico (Sur) Alemán (Norte) Nacional (Norte)	Alemán Nacional Británico	Británico (Norte) Alemán (Sur) Nacional	Alemán Británico (Norte) Nacional
<b>Mercados secundarios</b>	Bélgica Italia Holanda	Noruega Suecia Holanda	Irlanda Francia Holanda	Francia Italia Polonia
<b>Conectividad (percibida)</b>	Alta	Alta	Muy alta	Alta
<b>Nº de turistas (2015)</b>	4.270.877	3.270.347	2.269.279	1.806.014
<b>Estancia media (días 2015)</b>	9.2	9.9	9.0	9.6
<b>Gasto medio viaje/turista</b>	1135	1187	1038	1085
<b>% Gasto Origen/destino</b>	68.72/45.51	69.25/44.40	71.87/39.14	77.88/28.40
<b>Peso de la intermediación</b>	Alto	Alto	Alto	Alto
<b>Producto principal</b>	Sol y playa plus	Sol y playa plus	Sol y playa plus	Sol y playa plus
<b>Organización complementaria</b>	Media	Media	Media	Baja
<b>Importancia complementaria</b>	Alta	Alta	Alta	Media
<b>Etapas ciclo de vida (Agarwal)</b>	Madurez	Madurez	Madurez	Consolidación - reorientación
<b>Modelización específica CRUCEROS</b>				
<b>Cruceristas (2015)</b>	692.928	686.702	433.786	133.752
<b>Principales Fuentes infor. cruceristas</b>	Agente de viajes Web TTOO Catálogo	Agente de viajes Web TTOO Ex turistas	Agente de viajes Web TTOO Ex turistas	Agente de viajes Ex turistas Web TTOO
<b>Cruceristas % visita ciudad/compras</b>	81,7/44,5	61,4/40,6	62,0/35,5	60,3/28,6
<b>Cruceristas % visita interior isla/cultural</b>	12,5/11,2	13,8/21,7	25,5/14,0	13,1/6,5

	Modelo 2			Modelo 3
	La Gomera	El Hierro	La Palma	Interior M1
	Alemán Canario	Canario Alemán Nacional	Alemán Nacional	Canario Alemán Nacional
	Nacional Británico	Británico	Británico Holanda Bélgica	Polonia Británico
	Baja	Baja	Media	-
	14.013	1.339	168.474	
	4.3	3.3	10.4	
			1097	
			69.55/43.77	
	Bajo	Bajo	Medio	Bajo (en alza)
	Excursionismo rural	Rural	Rural	Rural
	Baja	Baja	Media	Nula
	Baja	Baja	Media	Alta
	Estancamiento	Estancamiento	Estancamiento	Desarrollo
	76.448	4.000	206.469	
	Agente de viajes Web TTOO Publicidad Revistas		Agente de viajes Web TTOO Ex turistas	
	93,0/25,1		93,7/35,7	
	9,4/2,9		5,0/6,8	

¿Implica que no es posible generar nuevos y mejores valores añadidos en la próxima década? ¿Qué los beneficios del turismo que llegan se encuentran razonablemente bien distribuidos? El conocimiento, la tecnología, las instituciones, la fuerza de trabajo y las poblaciones tendrán que ir de la mano. Es para esto para lo que la prospectiva, la proyección de escenarios (imágenes hipotéticas del futuro que describen el funcionamiento del sistema turístico sometido a diferentes condiciones) puede aportar orientaciones, participadas y discutidas por los diferentes agentes. Pero escenarios generados desde la interpretación de datos reales y la experiencia acumulada en el “saber hacer”, con información, y no tanto la magia de las bolas de cristal. Es este el sentido que, desde el conjunto de trabajos realizados por los miembros de la Cátedra de Turismo ASHOTEL-CajaCanarias de la ULL, se atreven estas páginas a dilucidar algunos caminos posibles para la próxima década.

## 2. Modelización y escenarios

**N**o existen fórmulas que dicten procedimientos específicos e infalibles para responder adaptativamente a los cambios en los desarrollos turísticos. Sólo es posible guiarse por tendencias, tratando de salvaguardar las incertidumbres y gestionar de manera coherente con unos planteamientos que deben ser explícitos como compromiso. Si bien no se ha implementado aún en Canarias una metodología comprobada de diseño de escenarios (Bowen et al., 2006; McCabe et al., 2012; van Doom, J.W. 1986;), si es usual el tratamiento de indicadores tales como crecimiento poblacional (especialmente el análisis de los comportamientos de las clases medias en origen), número de turistas, elasticidad de precios, tipología de turista, gasto turístico, oferta, actividades realizadas, empleo directo e indirecto, tasas de dependencia, competitividad entre destinos, eficiencia del marketing y otros de carácter más cualitativo que conjugan variables en torno a la percepción, las relaciones y la toma de decisión en diferentes instancias.

El *'para qué'* de la modelización de escenarios puede responderse con un sencillo ejemplo sustentado en el principio de vasos comunicantes. El total de turistas potenciales, personas con disponibilidad de excedente económico y tiempo libre, es limitado y con tasas de reposición lentas. Ellos conforman, más o menos distribuidos geográficamente por agrupaciones de destinos de elección mayoritaria (sobre los que ya disponen de estereotipos), los que serán turistas en el sistema turístico global. En principio todos los destinos parten en igualdad de oportunidades, pero el mercado impone sus leyes y se inicia la carrera por estar más presente, más cercano, más competitivo, con mejores infraestructuras y más calidad de servicio. Una vez en marcha, todos compiten por arañar del pool de referencia (sus mercados consolidados y los incipientes). Las diferentes presiones internas (económicas, políticas, sociales, sanitarias) y externas (terrorismo, cambios medioambientales severos, desastres naturales) en los destinos competidores y el buen hacer de los gestores del destino en cuestión trasvasan clientes, convenientemente intermediados (tour-operadores y agentes de viaje) de un destino (o área geográfica) a otro. Cuando unos ganan otros pierden. Un destino preparado no sólo espera que los otros sufran presiones perjudiciales para mantener su empuje. Las presiones pueden ser inevitables y las ventajas llegar sin ser esperadas, pero son esos tiempos los sobresalientes para mejorar la oferta, modelizar y proyectarse a futuro.

La idea de modelo viene precedida por lo que se dio en llamar Planes Estratégicos. Se entiende que, evolucionando con el sistema y el aprendizaje de su aplicación, tales Planes no deben depender de personas, sino del funcionamiento de los destinos y sus mercados. Esto es, la implementación de programas de desarrollo turístico debe mostrar continuidad y coherencia interna, con administraciones fuertes capaces de ayudar a maximizar las venta-

jas con que cuenta el destino, promover la renovación y potenciar la creación de puestos de trabajo dignamente remunerados. Ese Modelo o Plan que sirve de guía, debería surgir de la necesidad reconocida por los diferentes agentes intervinientes que colaborarán en su desarrollo, cada uno en su responsabilidad. Las formas que adopta el mercado renovado en las últimas décadas han enfatizado el crecimiento económico y la competitividad, favoreciendo el partenariado público-privado, las redes como forma de organización y la búsqueda de consensos posibles (Muñoz Mazón, I. et al., 2012). El uso mejorado de la e-comunicación puede en este caso asociarse de manera favorable a las dinámicas del “win to win”, con sinergias que responsablemente se proyecten en ganancias económicas y emocionales para las partes implicadas (Kotler, P. et al., 2011). Dicho de otra manera, es posible proyectar un futuro turístico para Canarias en el que los principios de legitimidad, transparencia, participación, conocimiento compartido, corresponsabilidad, eficiencia y equidad (OECD, 2004) contribuyan a fundamentar mejoras en la calidad de vida de los ciudadanos y turistas, sin obviar los réditos económicos para las empresas.

Se indica así que la mirada prospectiva sobre la actividad turística no puede centrarse en la notoriedad económica, antes bien, su tratamiento debe considerarla como un hecho social total (Maus, 2004) capaz de estructurar territorios y poblaciones, productos y consumos, tanto como significados y modos de vida. Plantearse su problematización, su estado y proyección a futuros posibles implica necesariamente un acercamiento holístico que tome en consideración a los agentes implicados en los contextos de producción y reproducción. Se trata de un sistema abierto, es decir un sistema que se relaciona intrínseca y recíprocamente con otros sistemas (económicos, políticos, ambientales, etc.) con los que se vincula a modo de feed back (Díaz, P. et al., 2012). Esa apertura extrema lo vuelve incierto, predecible con muchos matices, dependiente de circunstancias externas de nulo o bajo control desde los destinos.

Esta definición y caracterización es lo que hace imprescindible ejercer el principio de precaución básico, preparándose tanto para los malos tiempos como para las bonanzas. El sistema turístico global, en su conjunto, es capaz de reaccionar de forma coordinada, respondiendo a sus complejidades con extremo dinamismo. Pero no ocurre igual en los destinos concretos. Su éxito radica en el conocimiento y, con él, su capacidad adaptativa, el fomento de la innovación y la renovación (en mercados, procesos, infraestructuras, modelos de negocio, productos y fuerza de trabajo). El mantra Competitividad, Calidad, Satisfacción, Sostenibilidad/Responsabilidad y Rentabilidad, se repite con devoción. Sin embargo, la frecuencia de lo dicho no construye realidades. Los procesos turísticos son causa y efecto de muchos otros que operan como un reloj (Donaire, 2013).

Este conjunto de procesos sobre un territorio concreto, en el caso de Canarias constreñido por su carácter insular, dificulta enormemente la planificación. Múltiples instituciones y empresas son responsables de una recogida permanente de datos (estructuralmente organizada) que retroalimenten la toma de decisiones. Unas veces desde los intereses comunes

de los variados destinos que componen el Archipiélago (Promotur, ISTAC), otras con visiones insulares (Patronatos y empresas de los Cabildos) y muchas con la perspectiva individual de la empresa o producto (Patronales empresariales, grupos empresariales e individuos), se tratan de proyectar en plazos medios (los últimos) y largo (los primeros) más expectativas y deseos que escenarios posibles. Los datos, o mejor, la interpretación de los datos se sesga para constatar sobre el papel una lista de deseos, más que un diseño posible sobre el que decidir. Ciertamente es que el necesario apasionamiento y la ambición turística, condicionan una visión con cierta estabilidad entre los diferentes subsistemas y procesos implicados, pero deberían considerarse los riesgos de la autocomplacencia frente al conocimiento integrado de la multiplicidad de aspectos sobre los que decidir.

Concretamente, la circunstancia actual (*Figura 1*) revela que en las últimas décadas el turismo convencional comienza a ser denostado en el mismo destino, bajo numerosos argumentos entre los que destaca una nueva reinterpretación de sus efectos perversos, fruto de la asunción social del discurso de la sostenibilidad y su institucionalización como recurso político justificador.

El establecimiento de indicadores y su vigilancia, desde los que se llamaron 'observatorios' y ahora tienden a 'centros de estudios', siguen siendo el fundamento sobre el que descansa la síntesis continuada de captación y análisis de la información cuantitativa y cualitativa que el sistema proporciona en su funcionamiento cotidiano. Ellos alimentarán el liderazgo de las instituciones públicas locales, el establecimiento de unidades efectivas que faciliten la cooperación y colaboración con el sector privado y estrategias favorecedoras de la gobernanza local, que promuevan la participación de todos los agentes implicados, incluidas las poblaciones residentes (Santana, A., 2009).

Los análisis realizados desde las instituciones y universidades canarias no parecen indicar la necesidad de una operación de reestructuración total, pero sí de un planteamiento que apueste por la innovación y el rejuvenecimiento expresado en planes territoriales, modelos de negocio, formación de la fuerza de trabajo, sensibilización de la ciudadanía y generación de producto singularizante. Parece necesario huir de la tendencia a la reproducción de modelos seguidos por otros destinos internacionales e insulares, que no denota más que la falta de originalidad en diseños de imagen, promoción y oferta de servicios y productos. Paradójicamente, esta mimesis no es más que otro síntoma de declive de los destinos, aunque se vean a sí mismos en la cresta de la ola atendiendo al número de turistas como fuente.

## Destino con necesidades de renovación

### Signos de obsolescencia (sin disminución nº turistas):

- Espacio público con necesidades de intervención
- Oferta complementaria desestructurada y poco visibilizada
- Oferta alojativa con poca modernización (excepciones)

### Status Quo:

- Recortes empleo/salarios
- Baja cualificación laboral
- Calidad del servicio mejorable

### Perfil turístico

- Caracterización Turística (gasto sostenido, poca movilidad en el territorio, climático, Sol y Playa plus como producto estrella, Naturaleza y cultura como demanda completa)
- Baja capacidad de generar nuevos clientes
- Dependencia Mercados Emisores Tradicionales
- Satisfacción turística no mejorada con el tiempo

### Dependencia:

- Intermediación
- (Tourop operadores) poder sobre flijos y precios
- Intermediación sobre oferta complementaria (factores limitantes)

### Desconfianza y Falta de Participación

- Fuerte incertidumbre en estrategias de rejuvenecimiento. Resignación y aprovechar buenas cifras
- Problema estructural: Precisa acción conjunta → Desconfianza actitud resto → Iniciativa reacia

### Buena rentabilidad:

- (Siempre mejorable)

FIGURA 1. Percepción actual (2016) del turismo en Canarias

### 3. Imágenes en movimiento: Borriones sobre el futuro

**C**on todo, ¿quiénes serán los clientes? Muchos formularían esta cuestión al principio con el razonamiento y meta de “un producto para un cliente”. Estando muy de acuerdo en el objetivo, el planteamiento de destino supera el producto en sí mismo. Incluye a las poblaciones del destino, la calidad de vida de personas, la resolución de problemas estructurales, y más. Pero también es cierto que para que se den las condiciones es importante enfocar sobre grupos de clientes concretos. La generalización no parece ser compatible con el alto grado de competitividad. Así, salvaguardando incertidumbres no predecibles, las cifras y tendencias parecen indicar que Canarias podrá seguir ofertando como producto estrella el “Sol y playa”, o turismo climático, pero tendrá que mejorar en la generación de valores añadidos y modernización del concepto.

Si bien el turista de masas sigue representando el núcleo del sistema empresarial, con su paquete de viaje y su alojamiento en grandes áreas turísticas, ahora, además, tienden a demandarse actividades antes exclusivamente vinculadas a las denominadas ‘nuevas formas de turismo’ (un “sol y playa plus”). Así, poco a poco, ha sido posible apreciar un cierto incremento de la demanda de experiencias ‘auténticas’ relacionadas, al menos en el imaginario, con la naturaleza y en menor medida la cultura local. Las estrategias de respuesta, lideradas en el marketing por las entidades responsables a nivel archipiélago e insular, comenzaron hace una década a valorar espacios ‘olvidados’ en los que se habían mantenido determinadas actividades y paisajes tradicionales de mutua conformación (Rodríguez Darias et al., 2010). A ello han seguido iniciativas empresariales innovadoras que implementan agroturismo, actividades ecoturísticas, deportivas, de observación, etc. con un éxito moderado, sin establecer redes colaborativas y enfrentándose al factor limitante de la comercialización (individual, apoyada de manera poco profesionalizada en Internet, intermediada por operadores y agencias, y en destino por los hoteles y agentes de viaje).

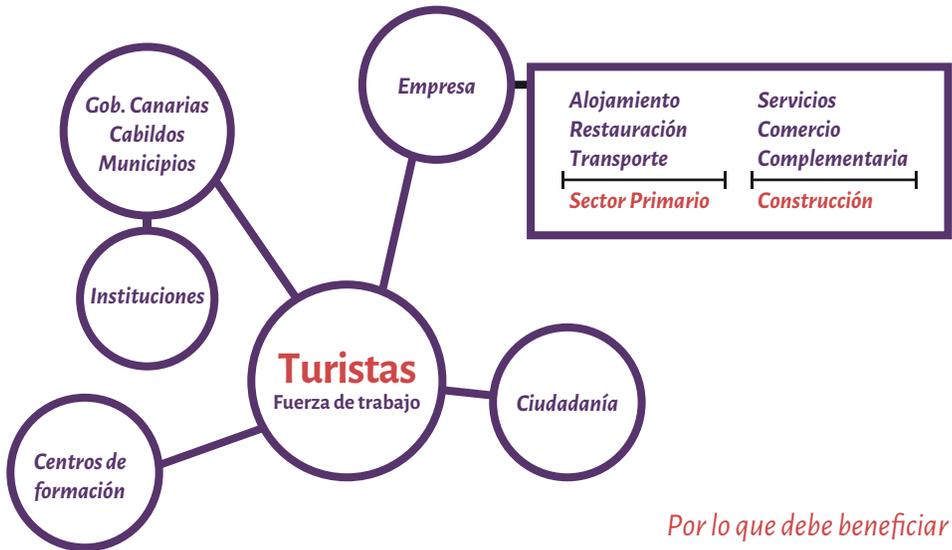
A modo de ejemplo, los cambios demográficos (menos niños y más ancianos) y de la estructura social de los principales mercados canarios parece indicar que el Turismo familiar (sub-segmentación de los mercados) tendrá un rápido crecimiento en la próxima década. Para Canarias no dejarán de ser un sub-segmento de su turismo climático, pero actividades y espacios preparados para atender las demandas de menores y adolescentes (consumidores sofisticados), sus progenitores y personas mayores tendrán que pensarse en las diferentes áreas de destino. Es necesario considerar que el concepto de familia ha variado respecto a tiempos pasados (además de la nuclear, familias reconstituidas, monoparentales, nuclear con miembros de la generación anterior, etc.), además de que las relaciones entre los miembros de la familia han sido

reconfiguradas. Ello favorece la oferta de servicios y productos diferenciados (desde la relajación hasta la hiper-actividad), respetando los tiempos individualizados, adaptados a grupos de edad, factores de género y deseo de compartir emociones/experiencias con el grupo doméstico. Se puede así configurar un turismo multi-generacional (Schänzel y Yeoman, 2016), que espera marcadores del recuerdo (experiencias emotivas) que garantizan el viaje como generador de identidad social y cohesión (Shaw et al., 2008), además de vincular el destino a futuros turistas.

Pero también, en el sistema turístico de Canarias es posible observar tanto la rapidez con que se modifican las características y demandas del turista, su perfil y comportamiento en destino (actividades realizadas y/o que desearía realizar), como las lentas respuestas de los agentes locales y la baja adaptación a los nuevos modelos de negocio. Se va entendiendo que con el turista actual está naciendo un co-creador de los destinos y sus productos, que busca “emocionarse” en su ejercicio de “ser turista” y, sobre una base infraestructural intachable (contexto de la experiencia (Prahalad y Ramaswamy, 2004)), dar valor a su viaje (a su consumo) a través de intangibles (la experiencia memorable) (Binkhorst, E., 2008). Este cliente está multi-motivado y predispuesto a complementar sus expectativas con las sorpresas que el área de visita le depara (re-motivación en destino). Dependerá, de una parte, de las iniciativas de los agentes en destino poder utilizar satisfactoriamente la necesidad de actividades para construir la experiencia turística. Por otra, de implementar la tecnología adecuada para llegar al cliente en destino (mediante sus dispositivos móviles conectados mediante wifi pública, pantallas led exteriores, facilitadores de compra en venta en cadena, etc.). Y, no menos importante, colaboración entre agentes para que la intermediación en destino no actúe como limitante de la innovación y la emprendeduría (Díaz, C. y Santana, A., 2016).

No se trata siempre de una creación desde la nada. Mirar a los otros, escuchar y aprender de los otros, ser capaz de resolver problemas o mejorar procesos es ya, de por sí, un logro destacable. Esos otros son todos los agentes y sectores implicados (*Figura 2*) y, por tanto, deben poder percibir que se les atiende, que son parte del sistema. Los destinos canarios cuentan con una oferta consolidada a la que es posible darle nuevas formas a través de la colaboración inter-empresarial y ciudadana. Detectada la posibilidad de demanda, la conjunción de productos dispersos en un producto colaborativo, enlazado y sostenido en el ámbito de la economía circular (European Commission. Environment, 2016), podría contribuir a la renovación cualitativa, reforzar sensaciones y evocar emociones en el cliente. Esta manifestación de resiliencia (cambio adaptativo) (Larsen, et al., 2011; Roca y Villares, 2014), que debe ser norma de aplicación continua, requiere de ejercicio del liderazgo decidido, de la comunicación, de la facilidad normativa y burocrática, y del apoyo económico a la empresa emprendedora, el talento y la formación. En este sentido, la competitividad interna puede favorecer la creación e integración de productos con valor añadido, con reconocimiento por parte del cliente a través de su expresión (favorecida desde el destino) en las redes sociales y canales de intermediación virtual (tipo Tripadvisor). En este caso, estos procesos son síntomas de la buena dirección de un destino, aunque pesen la resistencia al cambio y el conformismo.

**Asumir que:** El turismo es cosa de muchos  
(relaciones entre sujetos complejos y dinámicos)



*Por lo que debe beneficiar  
a muchos (y percibirse como tal)*

**FIGURA 2.** El sistema turístico canario es cosa de todos

Con un importante efecto multiplicador, la inversión en tecnología afecta al futuro del turismo en el Archipiélago. La tecnología no es un fin en sí mismo, antes bien, se trata de herramientas que pretenden tanto minimizar los riesgos económicos y maximizar beneficios como asegurar la mejora en los servicios prestados y la calidad de vida de los actores directos e indirectos del sistema. Por ello, la innovación en procesos de producción y gestión, en servicios, en conectividad, etc. pasa por una planificación estratégica que evite tanto el despilfarro en costes y en tiempo, como la marginación de sectores poblacionales. La implementación tecnológica y la facilidad de acceso a las TICs debe ir de la mano de la formación y la información, acercando el sistema turístico a la percepción de la ciudadanía.

Con todo, la ecuación no estaría completa si no se sitúa justamente el desempleo y la necesaria creación de puestos de trabajo, que debe ser percibida socialmente como un proceso simultáneo a la mejora turística. Se ha manifestado en múltiples ocasiones que es una prioridad de los gobiernos la creación de entornos propicios al empleo, pero las reformas regulatorias basadas en la flexibilización contractual parece que no han sido aplicadas de manera

responsable desde el punto de vista social. La externalización de servicios no es necesariamente negativa, pero debe cuidarse que los convenios reguladores sean aplicados tanto a la fuerza de trabajo de la empresa como a aquellos que, siendo contratados por terceros, desempeñen tareas en aquella empresa. De la misma forma, parece preocupante que muchas tareas asociadas a puestos de trabajo en el sistema turístico sean mal consideradas por la ciudadanía. Parece necesario incluir en la planificación y modelos de destino proyectados líneas de trabajo en el sentido de mostrar tanto que los roles y responsabilidades bien definidos contribuyen a la eficiencia, como que todos los puestos en el sistema, con sus funciones/actividades específicas, son relevantes. Cada trabajador o trabajadora es imprescindible en el desempeño de su tarea, por lo que procurar la dignificación de la misma, su reconocimiento y la valorización de la ocupación redundan en beneficio de todos. Pero en el mismo sentido, se requiere fomentar las vocaciones relacionadas, presentando desarrollos laborales posibles cuyo techo sólo se establezca por la formación y experiencia. El sistema necesita de personas fidelizadas con el mismo, no sólo turistas, que también.

Existe un nicho de empleo importante, que puede establecer sinergias entre sectores de actividad, en la creación de productos y servicios que hasta ahora se han considerado complementarios. Ya es apreciable el número de clientes que elige el destino según la oferta disponible de productos y servicios especializados, singulares y competitivos, y esta será la tendencia a futuros una vez aseguradas la conectividad y calidad de las infraestructuras. La riqueza cultural, deportiva, recreacional, gastronómica, basada en la naturaleza y áreas protegidas, para disfrutar con diferentes grados de actividad, marcan la tendencia. De nuevo, la creatividad y la imaginación, a la par de cierto apoyo normativo y financiero, marcan el techo de lo posible, facilitándose la incorporación de nuevas micro y pequeñas empresas. Visto lo ocurrido en otros destinos (Hernández, et al., 2016), este tipo de productos puede hacer una demanda intensiva de fuerza de trabajo. Para ello será necesaria tanto la formación específica (no sólo reglada) aportada por instituciones y empresas, como el compromiso y responsabilidad en su propio desarrollo profesional por parte del trabajador/a. Se trata de dotar de aptitud (capacitación) y actitud (disposición de ánimo) hacia la empresa y con la empresa, siendo partícipe y asumiendo en su rol un papel activo en la comunicación del producto, co-creación del mismo y en la satisfacción del turista. Pero este proceso se plantea como mera utopía si no se acompaña de medidas conducentes al desarrollo de las distintas facetas que conforman su nivel de vida, satisfacción laboral, prestaciones intelectuales (ampliación y dotación de conocimientos básicos) y mejora potencial de las perspectivas a medio plazo para su unidad familiar, centradas sobre todo en la promoción de sus hijos. Los cambios socio-económicos y las tendencias de empleo son ya permanentes y si Canarias no se adecua para afrontar estos nuevos retos, los mismos valores que funcionan como atractores para turistas (estereotipos que hacen atractivo el destino) lo harán para empresas foráneas innovadoras (que asuman riesgos) y fuerza de trabajo externa de mayor cualificación (Liu & Wall, 2005; Lundberg, Gudmundson, and Andersson, 2009; Rosentraub & Joo, 2009), como ya ocurrió en otras etapas del desarrollo turístico de las islas.

El conocimiento sobre los productos renovados y los saberes sobre el marco humano de la experiencia y el encuentro con los otros (turistas), necesita de cualificación específica. El desarrollo de la tecnología, en general, y las de la información y la comunicación, en particular, puede promover mecanismos de gestión que permitan hacer del sistema turístico algo más cercano a la ciudadanía. Esa manera de entender la formación, con unas metas que superan el factor económico, paradójicamente la convierte en una forma de inversión que aumenta la satisfacción del y con el trabajo, reduce el absentismo, maximiza el uso de los bienes de la empresa (edificios, equipamiento, etc.) y, con todo, acrecienta la productividad, estableciéndose un factor de retorno del capital invertido. Se considera pues que el planteamiento (re) cualificador debe ser considerado estratégico dentro de la planificación del sistema turístico canario, en un marco de sensibilización/concienciación de la ciudadanía y previendo su diseño con etapas y objetivos alcanzables (efecto demostrativo) a medio plazo.

Por ello consideramos que la formación:

- Debe entenderse y planificarse en contextos geográficos, empresariales y locales concretos, atendiendo a las necesidades del sector, a los recursos humanos y materiales presentes y a las exigencias de la demanda.
- Debe dirigirse a aquellas personas que necesitan mejorar su motivación y actuación, no restringiéndola en los escalafones más altos de la empresa. Son, precisamente, las bases laborales las que mantienen un contacto más asiduo con los visitantes, prestando servicios directos, y por tanto deberían ser los más cuidados a este respecto.
- Debe conjugar los intereses de la empresa con los de los individuos a formar. No están reñidos los conocimientos generales, incluso los conducentes a la obtención de certificaciones de escolaridad o primaria, con los específicos sobre habilidades laborales (que deberían poder conducir también hacia las titulaciones correspondientes).
- Debe impartirse por formadores especializados.
- Debe orientarse también a conseguir la satisfacción en el trabajo, ofrecer expectativas, mejorar la auto-imagen y obtener habilidades en la comunicación con los otros.

Así pues, se trata de formar individuos que desempeñen su trabajo con eficacia, pero también para que, como prestadores de servicio, sean buenos anfitriones y estén preparados y dispuestos a satisfacer a la clientela. Es decir, la formación en hostelería y turismo ha de ser capaz de ofrecer una combinación de profesionalidad, y amabilidad y entusiasmo, pero siendo conscientes de que la actividad tiene un importante componente de elementos subjetivos, ofrecer también la valoración personal a aquellos que desarrollan sus tareas en el sistema y a las labores desempeñadas.

## 4. Conclusiones

La problematización del objeto turístico a partir de su carácter constructivo implica necesariamente un acercamiento holístico, en el que las prácticas de los diferentes agentes implicados en la construcción del destino, así como las representaciones que tales agentes hacen de sus prácticas y la articulación entre unas y otras, deben ser claves para su comprensión. Sin perder de vista hacia quién se ofrece, parece imprescindible comprender los procesos que ocurren entre los que diseñan, preparan y producen la oferta. Canarias posee actualmente una ciudadanía con el turismo incorporado a su bagaje cultural, una importante fuerza de trabajo involucrada en la hostelería y el turismo con *know how* más que suficiente y una formación media de educación secundaria. Pero es posible mejorar. Parece que si se desea un modelo (unos modelos) más adecuado a los tecnológicos tiempos venideros hay que insistir en mecanismos de gobernanza interactiva, participación multinivel de los actores involucrados y una gestión que propicie la proactividad ante los retos que plantea el sistema turístico.

El continuo crecimiento del turismo y la alta tasa de competitividad entre destinos, representa una oportunidad única para distinguir a Canarias como marca de calidad, más allá de circunstancias favorecedoras externas. Habitualmente es con las crisis cuando llega el momento de establecer una parada reflexiva, revisión de objetivos y prioridades, planificar iniciativas de renovación de infraestructuras, examen a los productos ofertados, evaluación de la formación de personal, pensar en los impulsos a la creación de profesionales bien informados que hagan satisfactoria y provechosas sus tareas. Sería una novedad ingeniosa hacerlo en tiempos de bonanza para el sistema empresarial turístico.

En un contexto en el que emergen formas económicas basadas en la economía circular y colaborativa, en el que los operadores se reinventan a sí mismos para gestionar conocidas formas de alojamiento (alquiler vacacional por pisos o apartamentos de veraneo), viajes compartidos (couchsurfing), transporte por carretera (tipo BlaBlaCar), comida compartida (VizEat), se manifiesta la adaptabilidad y flexibilidad del sistema. Empresas y gobiernos, pero también creativos y emprendedores, ponen de manifiesto que el futuro no está inventado, que es posible releer las necesidades y proyectar nuevos escenarios. Es aquí, en este contexto en el que se puede concluir una lista de deseos, que expresa posibilidades de ajuste para mejorar los modelos del destino:

- Asumir y prepararse para la revolución tecnológica
- Atender a la renovación de los modelos de negocio
- Pensar a diario en que la seguridad (en sentido amplio) es ya requisito consciente y establecer planes de contingencia

- Reflexionar sobre las implicaciones de “El cliente busca sentir (experiencias de las que emanan emociones)”
- Cuadrar el círculo para que los precios se contengan sin menoscabo de la calidad
- Trabajar en actividades y servicios en destino como factores singularizantes del mismo
- Sin prisa pero sin pausa, revisar el Modelo normativo (actualmente basado en el espacio (m2) y territorio, sin atender modelos de negocio / modalidades de servicio)
- Dar la mejor formación posible a la fuerza de trabajo
- Dignificar y valorar suficientemente los diversos puestos de trabajo
- Concienciar a la población sobre la importancia del turismo
- Pensar creativamente, ser proactivo, y escuchar para, como destino, proyectarse cada día

Con conocimiento, aprovechando los recursos humanos existentes en los diferentes organismos gubernamentales y empresas, con voluntad, inversión y buena gestión, es posible establecer objetivos con responsabilidades asignadas. Con todo ello, tomar decisiones basadas en datos, en información lo más veraz que permitan las circunstancias para diagnosticar y prever escenarios posibles. Los destinos Canarias aún tienen margen para la mejora.

# Bibliografía

- BINKHORST, E.** 2008  
*Turismo de co-creación, valor añadido en escenarios turísticos.* CETT Campus de Turisme, Hoteleria i Gastronomia, Universitat de Barcelona.
- BOWEN, H.E.; DANIELS, M.J. y INGRAM, L.** 2006  
“Hybrid Analysis in Tourism Research”. *Tourism Recreation Research*, 31(2), pp 59-66.
- CAMISÓN, C.; FORÉS, B.; PUIG-DENIA, A.** 2016  
*Return on capital in Spanish tourism businesses: A comparative analysis of family vs non-family businesses.* European Journal of Management and Business Economics. Available online 27 May 2016
- DÍAZ-DOMÍNGEZ, C. y SANTANA, A.** 2016  
“RE-motivación en destinos turísticos, poder y redistribución. Estudio de casos”. *Revista CIDOB d afers internacionals*, nº 113 (en prensa).
- DÍAZ, P.; SANTANA, A. y RODRÍGUEZ, A.J.** 2012  
“Sociedad y Paisaje: una aproximación al análisis de la conectividad socioecológica”. *Altre Modernità*. pp. 152 - 168.
- DONAIRE, J.A.** 2013  
*Cuatro escenarios turísticos futuros.* Barcelona Metròpolis, 95. <http://lameva.barcelona.cat/bcnmetropolis/es/dossier/escenaris-futurs-del-turisme-barceloni/>
- EUROPEAN COMISION. ENVIRONMENT** 2016  
*Circular Economy Strategy.* [http://ec.europa.eu/environment/circular-economy/index\\_en.htm](http://ec.europa.eu/environment/circular-economy/index_en.htm)
- HERNÁNDEZ, J.M.; SUÁREZ-VEGA, R. y SANTANA-JIMÉNEZ, Y.** 2016  
“The inter-relationship between rural and mass tourism: The case of Catalonia, Spain”. *Tourism Management*, 54(June), pp. 43-57.
- KOTLER, P.; KARTAJAYA, H. y SETIAWAN, I.** 2011  
*Marketing 3.0 Cómo atraer a los clientes con un marketing basado en valores.* Madrid: LID Editorial Empresarial.
- LARSEN, R.K.; CALGARO, E. y THOMALLA, F.** 2011  
*Governing resilience building in Thailand s tourism-dependent coastal communities: Conceptualising stakeholder agency in social-ecological systems.* *Global Environmental Change*, 21(2): 481-491.

- LIU, A., & WALL, G.** 2005  
 “Human resources development in China”. *Annals of Tourism Research*, 32, 689–710.
- LUNDBERG, C., GUDMUNDSON, A. & ANDERSSON, T. D.** 2009  
 “Herzberg’s two-factor theory of work motivation tested empirically on seasonal workers in hospitality and tourism”. *Tourism Management*, 30(6), pp. 890–899.
- MAUSS, M.** 2004 1925  
 “Ensayo sobre el don”. En Moreno Feliu, P. (Comp.): *Entre las Gracias y el Molino Satánico: Lecturas de antropología económica*. Madrid: Uned Ediciones.
- MCCABE, S.; SHARPLES, M. y FOSTER, C.** 2012  
 “Stakeholder engagement in the design of scenarios of technology-enhanced tourism services”. *Tourism Management Perspectives*, 4(oct.), pp 36-44.
- MUÑOZ MAZÓN, A.I.; FUENTES MORALEDA, L. y FAYÓS-SOLÁ, E.** 2012  
 “Turismo como instrumento de desarrollo: una visión alternativa desde factores humanos, sociales e institucionales”. *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 10(2), pp. 437-449.
- ORGANIZATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT** 2004  
*Principles of Corporate Governance*. Paris: OECD [www.oecd.org/corporate/ca/corporate-governanceprinciples/31557724.pdf]
- PRAHALAD, C.K. y RAMASWAMY, V.** 2004  
*The future of competition: co-creating unique value with customers*. Boston: Harvard Business School Press.
- ROCA BOSCH, E. y VILLARES JUNYENT, M.** 2014  
 “Reforzar la resiliencia socioecológica de los destinos turísticos: el caso de la Badia de Roses (Costa Brava)”. ACE: Architecture, City and Environment = *Arquitectura, Ciudad y Entorno*, 9 (25), pp. 493-524.
- RODRÍGUEZ, A.J.; SANTANA, A. y DÍAZ, P.** 2010  
 “Las nuevas formas de turismo: causas y características”. *RBTur. Revista Brasileira de Pesquisa em Turismo*, 4(3): pp. 54 - 70.
- ROSENTRAUB, M. S., & JOO, M.** 2009  
 “Tourism and economic development: Which investments produce gains for regions?”. *Tourism Management*, 30(5), 759–770.
- SANTANA, A.** 2009  
 “Espacio turístico y modelo de producto”, en Simancas Cruz, M. (coord.): *El impacto de la crisis en la economía canaria*. La Laguna: Real Sociedad Económica de Amigos del País de Tenerife / Cabildo Insular de Tenerife, Volumen I. pp. 567–589.

- SCHÄNZEL, H.A. y YEOMAN, I.** **2016**  
“Trends in family tourism”. *Journal of Tourism Futures*, 1(2), pp. 141-147.
- SHAW, S.M., HAVITZ, M.E. y DELAMERE, F.M.** **2008**  
“I decided to invest in my kids' memories: family vacations, memories, and the social construction of the family”, *Tourism Culture & Communication*, 8(1), pp. 13-26.
- VAN DOOM, J.W.M.** **1986**  
“Scenario writing: A method for long-term tourism forecasting?”, *Tourism Management*, 7(1), pp. 33-49.

**¿Existe un modelo  
turístico canario?**

# ¿Existe un modelo turístico canario?

El modelo turístico canario ha sido uno de los aspectos de la economía regional en los últimos 15 años que ha generado más debate en la opinión pública, tanto desde punto de vista de sus formas, como de su desarrollo. Canarias se ha caracterizado por la búsqueda constante de nuevos segmentos de mercado dentro del modelo de turismo de masas, modalidad asentada en el Archipiélago desde hace más de 30 años. Se han desarrollado planes de calidad y excelencia turística y se han diseñado políticas públicas en forma de leyes que han intentado contralar el crecimiento y desarrollo de la infraestructura turística. En este contexto, las islas se han colocado a finales de 2016 por encima de los 14 millones de turistas.

Llegado a este punto es necesario un profundo y sosegado debate hacia donde debe dirigirse la política turística de Canarias en la próxima década para salvaguardar la apuesta por un turismo diferente, singular, sostenible que nos permita seguir siendo turísticamente competitivos ante factores tan importantes como la transformación digital, la innovación, la renovación, la tecnología, la inteligencia territorial, los modelos de negocio turístico y los nuevos comportamientos de los turistas.

Este libro recopila las intervenciones del proceso de ULL Opina del mismo nombre organizado por el Vicerrectorado de Relaciones con la Sociedad de la Universidad de La Laguna, en colaboración con la Consejería de Turismo, Cultura y Deportes del Gobierno de Canarias.

