

Un modelo turístico de consenso para La Palma

**Bases para una hoja de ruta
hacia el liderazgo en Turismo
de Naturaleza**

Informe de investigación

EQUIPO DE INVESTIGACIÓN

Pablo Rodríguez González

Departamento de Sociología y Antropología de la ULL. Miembro de la Cátedra de Turismo CajaCanarias-Ashotel-ULL

Nisamar Baute Díaz

Técnica de investigación de la Cátedra de Turismo CajaCanarias-Ashotel-ULL

Raúl Hernández Martín

Departamento de Economía Aplicada y Métodos Cuantitativos de la Universidad de La Laguna. Director de la Cátedra de Turismo CajaCanarias-Ashotel-ULL

Yurena Rodríguez Rodríguez

Técnica de investigación de la Cátedra de Turismo CajaCanarias-Ashotel-ULL

Un modelo turístico de consenso para La Palma

1. INTRODUCCIÓN	4
2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA	5
2.1 PLANTEAMIENTO GENERAL DEL ANÁLISIS	9
3. ANTECEDENTES	12
3.1. ACTITUD DE LA CIUDADANÍA.....	13
3.2. TURISMO Y AGRICULTURA.....	16
4. FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES EN LA SITUACIÓN ACTUAL.....	19
4.1. UNA COYUNTURA FAVORABLE	19
4.2 EL LUGAR DE LA PALMA EN EL SISTEMA TURÍSTICO CANARIO	20
4.2.1 'La Palma no es un destino de masas ni debe serlo'	22
4.2.3 Sol y Playa Plus.....	28
4.3 EL POTENCIAL DE LOS RECURSOS TURÍSTICOS DE LA PALMA.....	31
4.3.1 El turismo basado en la Naturaleza. Una clasificación teórica.....	32
4.3.2 La articulación del producto de Naturaleza en La Palma.....	33
4.4 LOS ACTORES LOCALES: TALENTO EMPRENDEDOR Y COMPROMISO CON EL TERRITORIO	38
5. DEBILIDADES Y AMENAZAS. EL DISCURSO CRÍTICO CON LA SITUACIÓN ACTUAL.....	40
5.1 EL TELÓN DE FONDO: CRISIS Y PÉRDIDA DE CAPITAL HUMANO EN LA SOCIEDAD PALMERA.....	40
5.1.1 Indicadores cuantitativos de la coyuntura social y económica de la sociedad palmera.....	42
5.2 LA RENTABILIDAD ECONÓMICA Y SOCIAL DEL TURISMO.....	46
5.3 PROBLEMAS DE IMAGEN.....	48
5.4 PROBLEMAS DE GOBERNANZA	50
5.4.1 El concepto de Gobernanza. Apuntes teóricos.....	51
5.4.2 Diálogo y colaboración entre actores.....	53
5.4.3 Incertidumbre jurídica y bloqueos al desarrollo.....	55
5.6 LA PROBLEMÁTICA 'INTERNA': RENOVACIÓN, DIVERSIFICACIÓN Y PROFESIONALIZACIÓN	57
5.7 RECAPITULACIÓN DEL ANÁLISIS DAFO.....	59
6. BASES DE UN MODELO TURÍSTICO PARA LA PALMA.....	60
6.1 EJES DEL MODELO.....	62
6.2 RETOS DEL MODELO	64
7. BIBLIOGRAFÍA.....	68

1. Introducción

Se recogen en este informe los resultados de la investigación llevada a cabo sobre la reformulación o reorientación del modelo turístico de la isla de La Palma. Esta investigación, se ha realizado en la segunda mitad de 2016, en el marco del convenio entre la Asociación para el Desarrollo Turístico de La Palma (ASDETUR) y la Fundación General Universidad de La Laguna (ULL) firmado en marzo de 2016. El trabajo ha sido llevado a cabo por un equipo multidisciplinar de investigadores de la Cátedra de Turismo de la ULL, dirigido por Pablo Rodríguez González.

La investigación tiene como objetivo elaborar una propuesta de modelo turístico para la isla. Su materia prima básica son las opiniones de un conjunto amplio y diverso de actores del turismo de La Palma, a los que se ha entrevistado para conocer sus impresiones sobre el funcionamiento del turismo en la isla y para recoger sus ideas acerca de cómo orientarlo de cara al futuro. A partir de estas entrevistas se han identificado puntos en común y visiones enfrentadas, consensos y disensos acerca de lo que es posible y deseable conseguir con el turismo en la isla, que posteriormente se han puesto en relación con los debates científicos y, cuando era posible, con la información estadística disponible. La idea que subyace a la adopción de esta metodología es que no existe un criterio neutral y aséptico para determinar el mejor modelo para La Palma y que, más allá de criterios básicos de viabilidad económica o urbanística, el mejor modelo será aquel que consiga sumar más apoyos entre los actores que van a ponerlo en práctica.

El resultado final de este trabajo es la formulación de una serie de rasgos ideales que deberían caracterizar el funcionamiento del sistema turístico de la isla dentro de los parámetros y escenarios que los entrevistados consideran deseables. Todos los entrevistados han manifestado un rechazo claro al modelo masivo de las islas turísticas, de forma que lo que se ha tratado aquí es de dilucidar qué elementos tendría que tener el modelo alternativo de las islas verdes, que La Palma está llamada a liderar, para dar lugar a impactos socioeconómicos relevantes. La cuestión clave es qué valores, instituciones y dinámicas organizativas debe incorporar el sistema turístico de la isla para conseguir asentarse como un destino líder en turismo de naturaleza.

No es un propósito fácil. Desde el primer momento es necesario indicar que La Palma, junto con un importante potencial en lo que a recursos y atractivos se refiere, cuenta con importantes carencias en algunos de los mecanismos y arreglos sociales que sirven de base a las dinámicas exitosas en este tipo de destinos. Ser un destino líder en turismo de naturaleza implica ser capaz de recibir de forma sostenida volúmenes significativos de turistas, con perfiles diversos e intereses muy variados en torno a lo natural, sin comprometer los recursos naturales que dan lugar al atractivo de la isla. Esto añade complejidad a las ya de por sí complejas cadenas de valor del turismo, al disgregar la actividad turística por el territorio y sumar actores no turísticos (p.e. agricultores, autoridades ambientales) a la densa red de interacciones entre distribución, transporte, alojamiento, restauración, actividades complementarias y ocio. Esta complejidad requiere de mecanismos de gobernanza sofisticados, en los que la transparencia, la participación, el consenso y el reconocimiento de

intereses comunes permitan detectar y contrarrestar de forma temprana efectos negativos sobre los recursos y generen incentivos para el desarrollo de microproductos innovadores, que sostengan el atractivo del destino en unos mercados globales cada vez más competitivos.

El modelo que se propone no es un modelo cerrado ni definitivo. Se trata de una propuesta que debe ser explicada, debatida y reformulada cuantas veces sea necesario para sumar apoyos e incorporar elementos no considerados. Con ello se conseguirá solventar una de las debilidades del actual modelo a las que hacíamos mención en el anterior párrafo: que los actores tengan una visión compartida y clara de hacia dónde quiere ir el turismo de La Palma y cómo quiere conseguirlo.

El informe se estructura en seis apartados. Tras esta Introducción, el Apartado 2 detalla los objetivos de la investigación, la concepción de modelo turístico que se emplea en la investigación y la metodología empleada. El Apartado 3 aborda aspectos que, desde el punto de vista de los entrevistados, constituyen antecedentes relevantes de la situación actual. Los dos apartados siguientes recogen el grueso de los análisis realizados y siguen la secuencia convencional del análisis DAFO, con un apartado que recoge las fortalezas y oportunidades (Apartado 4) y otro que se centra en las debilidades y amenazas (Apartado 5). Por último, en el Apartado 6 se recapitulan los rasgos del modelo, señalando sus componentes básicos y planteando los retos pendientes para su implementación.

2. Objetivos y metodología

El objetivo de esta investigación es elaborar una propuesta de modelo turístico para la isla de La Palma. Lo novedoso de esta propuesta reside, por una parte, en qué se entiende por modelo turístico, y por otra, en la metodología que se ha empleado para elaborarlo. En la medida en que ambas cuestiones son fundamentales para delimitar el alcance e interés de este trabajo, dedicaremos los siguientes párrafos a tratarlas con cierto detalle.

En primer lugar, atenderemos a lo que se entenderá en este trabajo por modelo turístico. De las 11 acepciones que la Real Academia recoge para la palabra modelo, en el ámbito de la planificación y gobernanza tienen aplicación tres significados: “1. Arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo; 2. [...] ejemplar que por su perfección se debe seguir e imitar; 3. Esquema teórico, generalmente en forma matemática, de un sistema o de una realidad compleja [...] que se elabora para facilitar su comprensión y el estudio de su comportamiento”. Sintetizando más, podemos decir que un modelo es una descripción que nos permite entender qué es lo que hay o que nos indica qué es lo que debe ser. Es decir, se describe sintéticamente un objeto o se prescribe en qué debe convertirse. En esta investigación, partimos de lo primero y queremos llegar a lo segundo: tomamos como base el sistema de indicadores sobre la coyuntura turística de La Palma que se ha desarrollado durante todo 2016, buscando ahora plantear un marco de referencia que establezca hacia dónde debe dirigirse La Palma como destino turístico.

Sin embargo, no existe un método aséptico o neutral para convertir los modelos y lo que sintetizan sobre el funcionamiento del turismo en la isla en determinaciones sobre cómo debe funcionar. Pero aquí entra en juego un aspecto crucial del papel que juegan estos modelos o marcos de referencia en la vida real de los sectores económicos: los actores de un campo determinado, en el que existe complejidad e incertidumbre y en el que confluyen intereses plurales, parcialmente coincidentes y parcialmente contrapuestos, tienden a orientar sus decisiones por un marco común de referencia, un conjunto articulado de creencias sobre lo que está en juego en el campo, las reglas del juego y los recursos colectivos que evitan que los actores abandonen el tablero. Estos marcos de referencia compartidos restringen los comportamientos oportunistas dentro del ámbito y proveen la base sobre la que se desarrolla la colaboración entre agentes para la gestión de los asuntos colectivos. Es decir, en un ámbito determinado como puede ser el turismo en La Palma, los agentes ya comparten un marco de referencia que sirve de modelo con respecto al cual ajustan sus conductas.

Por poner un ejemplo directamente extraído de esta investigación: todos los agentes entrevistados coincidían en ver el desarrollo turístico como una vía para conjurar la situación de estancamiento social y económico de la isla, aunque al mismo tiempo planteaban que dicho desarrollo debe ser respetuoso con el paisaje y los recursos naturales de la isla. Todos eran conscientes de las dificultades políticas y legales que se derivaban de este planteamiento y reconocían que la divergencia en las posturas residía en cómo conciliar ambos objetivos y, particularmente, en los tipos y volúmenes de nueva oferta y su ubicación. Como se mostrará más adelante, el reconocimiento de estos consensos limita las alternativas de acción (p.e. haciendo que los actores abandonen posturas extremas como el crecimiento cero o la desregulación total) y las lógicas que la justifican (p.e. al asociar las divergencias sobre los tipos de oferta a intereses particulares, se difumina el beneficio colectivo que se derivaría de que el destino alcance una mayor dimensión o escala).

Más aún, estos marcos de referencia compartidos tienen una importancia clave para el éxito en los procesos e iniciativas de desarrollo. En el marco del desarrollo territorial, se ha llegado hace tiempo a la conclusión de que *“si el desarrollo territorial requiere de condiciones económicas exigentes, no son menores las que se refieren a los aspectos sociales”*. Se habla de condiciones tales como un clima de confianza generado por actitudes de cooperación entre los agentes, que establecen compromisos con el territorio y mantienen actitudes innovadoras o incorporan valores modernos. En este sentido, se señala que el desarrollo no depende tanto de los recursos y factores de producción como *“de hacer aflorar y movilizar recursos y habilidades escondidos, dispersos o mal utilizados”*, siendo necesaria aquí una perspectiva de crecimiento que incluya *“no solo el deseo de conseguirlo sino también la percepción de la naturaleza del camino para alcanzarlo. El problema fundamental del desarrollo consiste en generar y activar la acción humana en una cierta dirección”*. (Pérez Yruela et. al, 2016: p.9).

De forma que este marco de referencia, formado por las percepciones (ocurre Y), creencias (Y ocurre por X) y valores (que X provoque Y es bueno –o malo) de los actores acerca de lo que sucede en el sector, lleva implícita una narrativa de acción: qué puede o no hacerse, qué oportunidades y amenazas se derivan de lo que se haga, qué van a hacer el resto de agentes, etcétera. Es decir, el marco de referencia lleva aparejado, implícita o explícitamente, un modelo, una hoja de ruta que, en la medida en que es formulada desde la perspectiva de

distintos agentes, lleva a distintos puntos, configurando una suerte de ‘mapa del futuro’. Este es el sentido del clásico adagio sociológico *‘lo que los actores perciben como real, acaba siendo real en sus consecuencias’*.

Por ello, cualquier reflexión que pretenda marcar o promover un modelo de turismo para la isla debe partir del conocimiento de este modelo implícito en la perspectiva de los actores del sector. Un cambio de modelo puede formularse de ‘arriba a abajo’, basándose en la autoridad técnica del análisis objetivo de los parámetros del mercado y la legitimidad representativa de las instituciones que lo impulsen. Sin embargo, sus posibilidades de materializarse dependen de forma crucial del acoplamiento de los actores a sus disposiciones y determinaciones, lo cual a su vez va a venir marcado por cómo estas sean percibidas desde el marco de referencia. Es decir, un cambio de modelo no puede plantearse sin tener en cuenta a los agentes y, mucho menos, contra ellos. Es por ello que el material fundamental del que se nutre este trabajo son, precisamente, las opiniones, percepciones y valoraciones de una muestra de personas representativas de los distintos componentes del sistema turístico palmero.

Al configurar esta muestra partimos de las bases de la investigación cualitativa, en la que los sujetos que participan en la investigación no son seleccionados por su representatividad estadística, sino por su representatividad teórica, es decir, por su identificación con rasgos clave del campo a estudiar o por su posición social específica en dicho campo. Parece obvio señalar que si queremos saber cómo se ven las cosas en el turismo de La Palma, habrá que preguntarles a los gestores de alojamientos, a las agencias de viajes y a los guías turísticos. Asimismo, será conveniente atender a los técnicos, del sector público o privado, que trabajan en la planificación y la promoción del destino. Por último, en la medida en que en el turismo confluyen partidos, asociaciones y otras organizaciones colectivas, se hace preciso escuchar a sus representantes y recoger sus posiciones. En la tabla siguiente (Tabla1) se recoge una descripción de la muestra por ámbitos y perfiles de los entrevistados.

Tabla 1: Composición de la muestra por ámbitos y perfiles de los entrevistados

Ámbito	Entrevistas	Perfiles
Técnicos	3	Técnicos/as de alto nivel en activo en organizaciones de gestión del destino y profesionales en los ámbitos de promoción y planificación, dentro y fuera de La Palma
Alojamiento	7	Directivos y propietarios de alojamientos de distinto tipo y categoría en la isla. Algunos desempeñan cargos en asociaciones sectoriales. Uno reside en Tenerife
Intermediarios	2	Directivos de agencias de receptivo e intermediación.
Oferta complementaria	3	Representantes de asociaciones sectoriales y un empresario de origen palmero que desarrolla su actividad fuera de la isla
Ecologistas	1	Representantes de asociación ecologista
Total	16	

Elaboración propia

Tanto en esta recapitulación como en las citas incluidas en el informe se ha buscado preservar el anonimato de los sujetos entrevistados. Se trata del procedimiento deontológico habitual en las investigaciones cualitativas en las que, recordamos, las manifestaciones individuales sólo son relevantes en tanto representan posiciones sociales compartidas. Las citas incluidas cumplen este requisito al sintetizar opiniones o juicios que han sido recogidos en varias entrevistas o al expresarlas a título individual personas cuya posición les legitimaba para hablar en nombre de un colectivo (representantes institucionales).

Una última consideración respecto a la validez de la información permitirá presentar el método de análisis seguido. Cuando se habla de validez estadística se alude a alguna forma de muestreo aleatorio, que parte de la idea de que los sujetos de la población son intercambiables entre sí hasta el punto de que la muestra representa, con un nivel de error controlado, los rasgos de la población. Este proceder es idóneo para medir rasgos o características que resultan de la suma de rasgos o comportamientos individuales, como pudiera ser la ocupación de los alojamientos o el número de votantes que apoyan una determinada medida. Sin embargo, ni este procedimiento ni sus principios de validez se aplican al tipo de investigación que hemos realizado, que busca, por el contrario, que sus sujetos sean sustancialmente diferentes entre sí, de forma que sus percepciones y opiniones puedan ser cualitativamente diversas.

Esta diversidad de opiniones sirve a dos propósitos. En primer lugar, permite identificar percepciones u opiniones comunes a los distintos actores, que vendrían a constituir los ejes clave del marco de referencia del campo turístico. Se trata de aquellas afirmaciones sobre las que todos o la mayor parte de los actores están de acuerdo y que, por ello, sirven de base al consenso normativo que rige el sector. Para entender cómo se llega a este conocimiento vale recurrir a un experimento mental. Imaginemos que buscamos conocer el argumento de una película y que, para ello, solo podemos recurrir al relato de ella que nos hacen distintos espectadores. Probablemente, ningún relato contendrá una descripción completa y adecuada de lo que sucede en la película, pero buscando los elementos comunes a los distintos relatos podemos llegar a una visión clara del argumento, sus personajes, la trama y el desenlace. De igual forma, en nuestra investigación hemos pedido a los entrevistados que nos cuenten su historia de lo que ocurre en el turismo de La Palma y que imaginen hacia dónde puede dirigirse en el futuro próximo. Obviamente, cada historia es diferente, pero al compararlas y leerlas transversalmente emerge un relato común, formado por ideas y planteamientos que todos los entrevistados dan por sentado¹. Estas ideas, en la medida en que pueden articularse entre sí, proporcionan las bases para elaborar la hoja de ruta consensuada que persigue el modelo turístico.

En segundo lugar, junto a las coincidencias, la diversidad de los entrevistados va a permitir revelar desacuerdos. Algunos serán radicales y afectarán a aspectos sustanciales,

¹ Esta metáfora ilustra otra cuestión importante de este estilo de investigación: a medida que vamos recopilando sinopsis, encontraremos que los elementos clave de la trama se repiten y que las nuevas entrevistas solo añaden matices poco relevantes. Este fenómeno se denomina *saturación del discurso* y permite llevar a cabo estas investigaciones con un número relativamente reducido de sujetos.

mientras que otros serán menos intensos o tendrán un carácter más coyuntural o accesorio. Lo relevante aquí es que el diseño y la selección de los entrevistados busca vincular estas divergencias a posiciones sociales determinadas, en las que los intereses y las preferencias convergen con percepciones y visiones parciales. Explicitar o visibilizar estos desacuerdos y las diferencias de posición en que se basan es un primer paso fundamental para que puedan solventarse o resolverse por vías que no afecten al resultado colectivo.

La recopilación de las opiniones de los actores entrevistados se ha realizado mediante entrevistas semiestructuradas, siguiendo un guion de temas preestablecido, que el entrevistador usaba de forma flexible en función de las respuestas de la persona entrevistada. Dichas respuestas fueron registradas, si el entrevistado lo permitía, en audio y posteriormente se transcribieron textualmente. Durante el proceso de análisis, las transcripciones fueron inicialmente divididas en fragmentos y estos codificados mediante una serie de descriptores. En un segundo momento (codificación secundaria), todos los fragmentos de cada descriptor o código eran reexaminados, evaluando si su clasificación era correcta o debían dar lugar a nuevos códigos. Por último, el análisis abordaba las relaciones entre los códigos y cómo estas variaban en función de las posiciones sociales de los entrevistados.

2.1 Planteamiento general del análisis

Con el objetivo de facilitar la comprensión del texto, incluimos en este apartado una breve descripción del proceso de análisis y de la secuencia en la que se presentarán los resultados de la investigación.

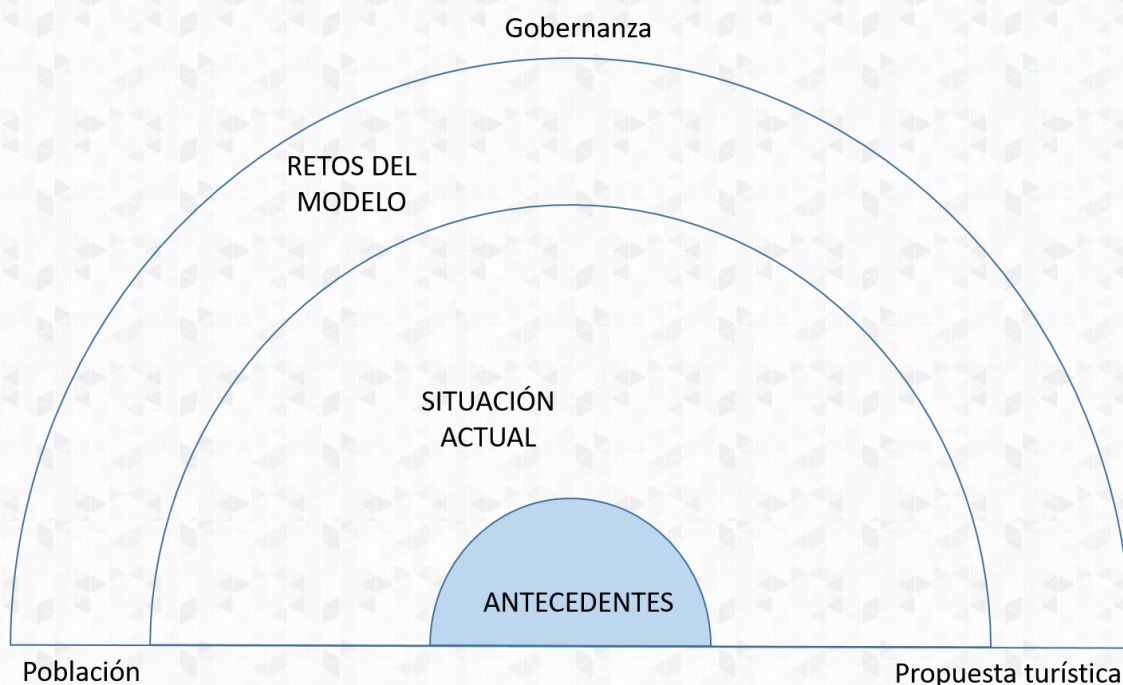
El guión que servía de referencia para la realización de las entrevistas estaba diseñado para obtener respuestas que permitieran completar un análisis DAFO (o SWOT en sus siglas en inglés) sobre el turismo de La Palma. El análisis DAFO es una herramienta clásica de diagnóstico del contexto estratégico que se utiliza para sintetizar los elementos del entorno interno (Fortalezas y Debilidades) y externo (Oportunidades y Amenazas) de una organización o entidad que contribuyen (Fortalezas y Oportunidades) o dificultan (Debilidades y Amenazas) el logro de los objetivos de la estrategia. Se trata de un análisis que busca integrar la información de distinto tipo sobre el contexto hacia el que se orienta la estrategia en una matriz o diagrama que facilite la identificación de las ventajas competitivas de la entidad analizada.

Las entrevistas se planteaban inicialmente como una valoración actual y futura de la configuración del modelo turístico de La Palma, pero los entrevistados acudieron de forma adicional, en la mayoría de los casos, a referencias históricas o antecedentes explicativos de la situación actual. En líneas generales, esta ha sido una herramienta utilizada en el discurso con una finalidad comparativa y explicativa de la evolución de la situación turística de La Palma en distintos momentos históricos hasta llegar a la actualidad y su proyección al futuro. Por este motivo, se ha incorporado la variable temporal como marco amplio de análisis del discurso. De forma que la presentación de resultados sigue este marco de referencia temporal, partiendo de los antecedentes (Apartado 3) para, posteriormente, desgranar el DAFO de la situación

actual (Apartados 4 y 5) y finalizar con la proyección a futuro que supone el modelo (Apartado 6).

Hemos desarrollado un diagrama que facilita la interpretación visual de la complejidad de la cuestión abordada. En la figura 1 se recoge la estructura de dicho diagrama, con tres semicírculos concéntricos que definen áreas correspondientes a los tres momentos temporales a los que se refieren los temas extraídos del análisis.

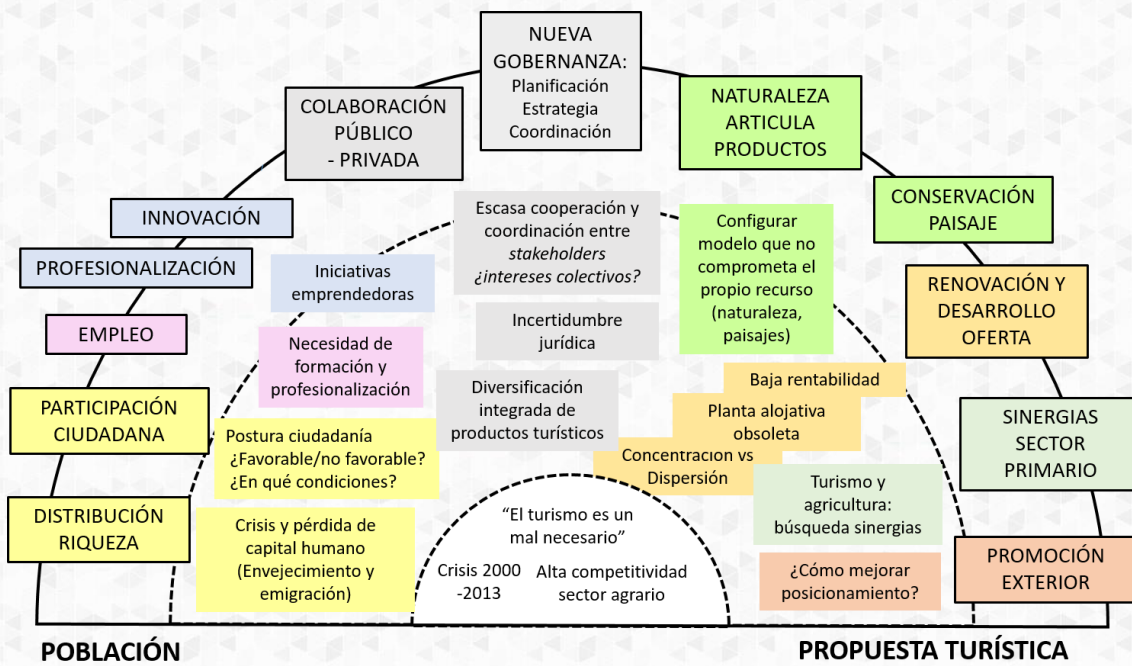
Figura 1: Marco de análisis



Junto con esta dimensión temporal, en el diagrama los extremos de los semicírculos marcan dos polos que representan los ámbitos de la población y la propuesta turística, con el propósito de ordenar en el arco que conecta a uno y otro extremo las distintas contribuciones o elementos identificados. En la parte central situamos las cuestiones referidas al sistema turístico y su gobernanza puesto que es el elemento que integra (y en gran medida articula) los ámbitos de lo social y lo económico en la definición del modelo turístico de La Palma.

A partir de los temas incluidos en el DAFO de la situación actual y de las proyecciones a futuro que realizaban los entrevistados, el último paso del análisis pasaba por elaborar el modelo. En este proceso, se extraía un modelo funcional de sistema turístico a partir del escenario futuro ideal planteado por los entrevistados. Dicho modelo funcional seguía la conceptualización de las cadenas de valor turísticas y su interacción con los sistemas de gobernanza. Esto permitió identificar una serie de rasgos clave del modelo, necesarios para su correcto funcionamiento. En el siguiente diagrama (figura 2) se ubican los distintos elementos temáticos que se abordan en este informe en las coordenadas de interpretación que hemos descrito.

Figura 2: Ubicación de los temas localizados en el discurso en el marco de análisis.



3. Antecedentes

En los discursos aparecen los debates sobre la configuración del modelo turístico de La Palma entre los años 60-80, fundamentalmente en participantes con un mayor recorrido en la actividad turística. En la elaboración del relato que conforma los antecedentes referidos a la discusión sobre las formas de desarrollo turístico en los años de despegue de la actividad en Canarias, aparecen ya elementos que se identifican posteriormente como claves en la definición de la situación actual.

De esta forma la situación actual (de configuración del modelo, más allá de la coyuntura positiva presente) se encontraría lastrada por:

- Cierta visión de estancamiento y permanencia. Debates relevantes, por cuanto hacen referencia a aspectos estructurantes de la configuración del sistema turístico de La Palma, se prolongan o se suceden a lo largo del tiempo sin que se perciba “cierre” o acuerdo.
- Percepción de diálogo estéril entre el ámbito público y privado. El político y empresario como actores con intereses incompatibles y disputas enconadas.
- Consideración de que históricamente no ha tenido lugar una apuesta por el turismo en La Palma.

La eterna pregunta de los políticos, ¿qué modelo turístico queremos?, es decir, llevamos 30 años, porque el primer vuelo no hace 30 años que vino, el primer vuelo chárter fue en el año 87, hace 29 años pero los políticos siempre que llega lo nuevo, siempre es a estudiar el modelo turístico de La Palma. Si hasta ahora no tenemos el diagnóstico se nos muere el enfermo, como de hecho nos ha pasado (...) [Intermediarios]

Hay recortes de prensa del año 62 de reuniones donde ya se sentaban empresarios y políticos para hablar de modelo turístico en La Palma. Y ¿a qué nos ha llevado 60 años de estar sentados para hablar del modelo turístico? ¿qué ha pasado? Que no tenemos modelo turístico. [silencio] A ver, yo soy de la opinión de que el modelo turístico lo marcan los establecimientos [Alojamiento]

Hasta en la propia memoria, en la memoria que es tan importante como la normativa, llama poderosamente la atención en los primeros párrafos que hay uno de los... una frase que recordamos algunos con fascinación que dice explícitamente “el turismo es un mal necesario para La Palma” [Técnicos]

Esta última frase, extraída por los entrevistados de la Memoria de Información del Plan Territorial Especial de Ordenación de la Actividad Turística de La Palma (aprobado definitivamente en 2007 y derogado en mayo de 2015 por el Tribunal Supremo), vendría a sintetizar la percepción que tiene el sector de la actitud hacia el turismo de las instituciones y de la población palmera hasta fechas recientes. En esta actitud de rechazo al turismo se identifican distintos componentes, que examinamos a continuación.

3.1. Actitud de la ciudadanía

La cuestión de la actitud de la ciudadanía hacia el turismo en la isla aparece en el discurso incluida en la narración de los aspectos históricos que han caracterizado la evolución de esta actividad. Se trata de una cuestión relevante por sí misma; el apoyo de la población hacia una actividad económica es indispensable para su desarrollo. Pero, además, el posicionamiento histórico de la población respecto a la actividad turística ha podido condicionar el desarrollo actual de actividades vinculadas al sector servicios y relacionadas con la profesionalización en el ámbito turístico.

No obstante, si bien la actitud de la población se ha considerado determinante por los entrevistados para entender la situación previa del turismo en la isla, la percepción respecto a la situación actual varía; de esta forma hallamos discursos que identifican una negativa actitud de la ciudadanía respecto al turismo como parte de la descripción de la situación actual y otros discursos que dan por superada esta consideración y la sitúan en el pasado.

Mucho mejor, se ha roto el mito (...) es un mito que yo también escuché, que decían que aquí no hace falta el turismo. Ese es el mito, claro, después mucha gente se ha agarrado a esas manifestaciones de los años 80-90 a la actualidad [...] Ahora todo el mundo quiere el turismo, la mayoría, entonces la actitud es buena. Ahora, tiene que mejorar, por supuesto. Seamos críticos constructivos, se quiere el turismo pero hay que mejorar esa mentalidad de que en La Caldera termina el mundo que tienen en La Palma, hay que romperla. Hay que tener una actitud mucho más positiva de la ciudadanía cuando viene el turismo. Dos cosas aquí: una es la costumbre, ya se va viendo de tratar con turistas que es fundamental para la economía y dos, lo que hablamos antes, el idioma, mejorarlo, con una buena sonrisa, sonrisa, predisposición y un poquito de inglés, ya está, es lo que buscamos y es fundamental. [Alojamientos]

Se ha cambiado mucho. La gente más joven es más considerada. Antes venía un crucero y las tiendas se molestaban, que gasten el dinero y que se vayan y ahora ha cambiado bastante la mentalidad por culpa de la crisis [Intermediarios]

La sociedad palmera es el principal escollo que tiene el turismo. La sociedad palmera no quiere el turismo. Están inculcados por la clase política, porque la clase política es otro principal escollo, que no quieren el turismo. Están empeñados en el plátano y solo quieren el plátano (...) No están enfrentados turismo y plátano, pueden convivir, pero ellos están empeñados en que no quieren turismo [Alojamientos]

Todo lo que sea nombrar el turismo aquí levanta el 'no, para atrás' por sistema [Alojamientos]

Estaba viviendo de espaldas al turismo y yo creo que ahora han visto que el turismo es una fuente de riqueza importante para La Palma [Técnicos]

En las distintas entrevistas se va configurando un relato de la actitud de la sociedad palmera hacia el turismo, que se inicia con cierto rechazo y extrañamiento hacia los primeros turistas en los años 60, para pasar posteriormente (los años 80 del pasado siglo son el periodo que más entrevistados apuntan) por una etapa en la que la población percibía cierto

antagonismo entre el desarrollo turístico y la agricultura de exportación, entendiendo que había que limitar el turismo para proteger el cultivo. Las raíces de este antagonismo son difusas y se abordarán con cierto detalle posteriormente. Algunos entrevistados aluden a factores de tipo cultural, vinculándolo al conservadurismo y el rechazo a la novedad propio de las sociedades articuladas en torno a la pequeña propiedad agraria. Otros apuntan al papel de las élites políticas económicas de la isla y a conflictos locales por el uso del suelo y el agua. Independientemente de estas explicaciones, lo relevante aquí es que los entrevistados dan por sentado este rechazo en tiempos pasados y explican parte de lo que sucede en el sector como su resultado.

Existe una amplia coincidencia en señalar la crisis económica de 2007 como un elemento clave en la mejora de la actitud de la población hacia el turismo. La importante pérdida de empleos experimentada por la economía palmera durante los años posteriores a la crisis² puso de manifiesto que el sector agrícola, si bien permitió que muchos hogares pudieran escapar a los rigores de la crisis, no era capaz por sí solo de relanzar el empleo en la isla. En este contexto, varios entrevistados han hecho mención a la situación de los jóvenes, que con un mayor nivel de cualificación encuentran difícil acomodo en el mercado laboral de la isla.

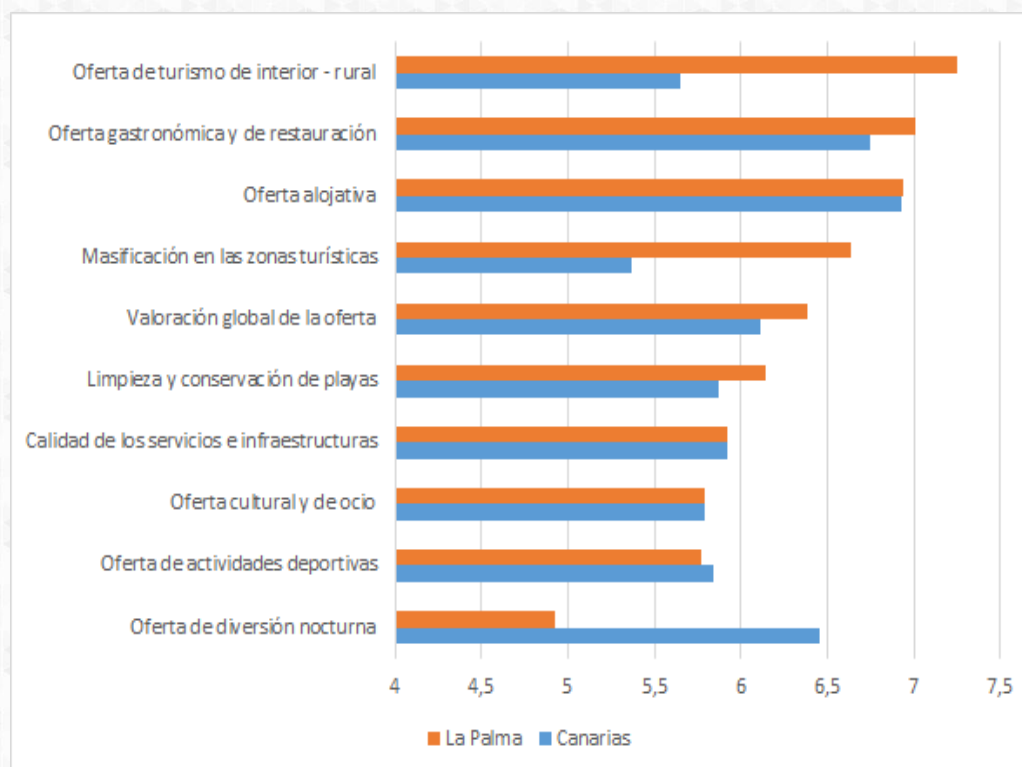
En un intento de objetivizar esta cuestión, es posible acudir a los resultados desagregados por islas de los Barómetros que realizó el Consejo Económico y Social de Canarias hasta 2010. En ese último año, en el que la crisis económica se agudizó en España, el Barómetro recogió una serie de cuestiones sobre el turismo en las islas y la actitud proambiental de los canarios que permiten, con las debidas cautelas³, indagar sobre la opinión de la sociedad palmera en estas cuestiones.

Un primer dato interesante es que la población palmera valoraba de forma relativamente más favorable la oferta turística canaria que el conjunto de los canarios, con una valoración global de 6,38 sobre 10 frente a 6,11 para toda Canarias (gráfico 1). Atendiendo a los distintos componentes de esta oferta, encontramos que los palmeros valoraban igual o mejor casi todos los aspectos preguntados, particularmente la oferta de turismo de interior o rural (7,25 frente a 5,65) y el nivel de masificación de las zonas turísticas (6,64 frente a 5,84). Solo encontramos valoraciones sustancialmente peores entre la población palmera en la oferta de diversión nocturna (4,92 frente a 6,46). Resulta significativo que estas diferencias reproduzcan en parte las que se registran en la valoración de la oferta turística palmera en las encuestas a turistas, ya que indican que la sociedad palmera es, en buena medida, consciente de las fortalezas y debilidades de su oferta turística.

² El impacto de la crisis económica en la sociedad palmera y los condicionantes que impone al modelo turístico de la isla se tratan con más detalle en el Apartado 5.1.

³ Ver <http://www.cescanarias.org/?q=barometros> Aunque los datos estén relativamente desfasados, constituyen la última fuente que planteó una metodología sistemática para medir la opinión pública en las islas. Si bien el tamaño muestral en La Palma es bajo (N=213 entrevistas), su diseño permite comparar de forma fiable los resultados de la población palmera con los del resto de islas.

Gráfico 1: Valoración de la oferta turística canaria por parte de la población. La Palma y Canarias, 2010



Fuente: Barómetro de Opinión Pública del Consejo Económico y Social de Canarias. 2ª Oleada de 2010.

Obviamente, que los palmeros valoren positivamente su oferta turística no equivale a que estén a favor de que dicha oferta se desarrolle más. No es posible encontrar en los Barómetros una respuesta directa a esta cuestión, pero sí podemos encontrar algunas evidencias indirectas.

- En primer lugar, la población palmera opinaba en mucha mayor medida que el conjunto de la sociedad canaria que el turismo canario era sostenible: el 65,5% opinaba que el turismo canario era bastante o muy sostenible, frente al 40,6% en el conjunto de las islas.
- En segundo lugar, el compromiso con los valores de la sostenibilidad ambiental era ligeramente mayor entre los encuestados palmeros. Por ejemplo, puntuaban con un 8,56 la importancia de la protección ambiental frente a 8,44 del total, o señalaban en mayor medida la protección medioambiental (7,0% frente a 3,9%) entre las prioridades que debía seguir el Gobierno canario.
- En tercer lugar, esta encuesta detecta una postura particular de la sociedad palmera en el tema del empleo y el fomento de la actividad económica: los palmeros encuestados se mostraban relativamente menos preocupados por el paro a nivel general (79,6% frente a 84,6%) y personal (34,3% frente a 52,9%) que el conjunto de los canarios, lo que se explica en buena medida por el mayor envejecimiento de la

población de la isla. No obstante, el empleo era (y probablemente siga siendo) el problema más relevante para los palmeros.

¿Cómo se concilian la protección medioambiental y la necesidad de crear empleo? La encuesta muestra que en La Palma existía en 2010 un grado relativamente alto de polarización social en torno a esta cuestión: si bien la mayoría de la población se mostraba dispuesta a sacrificar un mayor crecimiento económico en pos de una mayor sostenibilidad ambiental (46,9%, ligeramente más que en Canarias, 45%), también encontramos el mayor porcentaje de todo el archipiélago de población dispuesta a sacrificar la sostenibilidad ambiental en pos de un mayor desarrollo económico (35,3% frente a 12,6%). Ocurre aquí que las posiciones intermedias entre ambos extremos tienen bastante menos peso en La Palma (19,0%) que en el conjunto de las islas (34,0%).

La relevancia de esta información para la investigación viene dada porque establece una importante línea roja en las opciones de desarrollo turístico a considerar en el modelo. Cualquier iniciativa que pueda ser percibida como lesiva para el medio ambiente va a encontrarse con un importante rechazo y, dado el reducido espacio que tienen las opciones intermedias, pueden generar confrontaciones que deriven en desgaste político. Como veremos más adelante al tratar las posturas sobre el turismo de masas, los actores del sector han internalizado estos valores y comparten, en buena medida, las posturas de la población.

3.2. Turismo y agricultura

Esta cuestión es relevante dado que, aún en fechas recientes, se ha puesto de manifiesto que la opinión pública tiende a plantear ambas actividades antes como una dicotomía que como un binomio. Esto se ve muy claro en la visión precedente, que la mayor parte de los entrevistados considera caduca, sobre el desarrollo de la isla, patente aún en la planificación de principios de la década pasada. Desde esta visión la agricultura es la principal actividad económica de la isla, mientras que el turismo es una actividad que debe ser complementaria a la agricultura.

Hasta la década de los 80 del pasado siglo, puede considerarse que esta visión se correspondía con una realidad palpable. Tomemos como punto de partida la estructura productiva tradicional de la isla, que llevaba aparejada una particular configuración sociológica de las relaciones sociales y del poder, con importantes desigualdades y recurrentes fugas migratorias. Con la entrada en Europa, la mejora de los cultivos y el acceso a las subvenciones, el nivel de vida de las familias agrícolas mejoró considerablemente. Por un tiempo, la agricultura generó un incremento significativo de la calidad de vida y las oportunidades en la isla, dejando una marca muy importante en la percepción de varias generaciones de palmeros.

*Aquí a finales de los 70, 80, con una fanegada de plátanos vivías bien. [...] Aquí estaban y están acostumbrados a que el dinero viene de la subvención y el plátano es cómodo.
[Oferta complementaria]*

Es en este momento en el que algunos entrevistados cifran el origen del enfrentamiento entre la agricultura y el turismo. Aludiendo a fenómenos que han sido estudiado en otras zonas del litoral español, surge un conflicto por el uso del suelo: las zonas de mayor rentabilidad para el cultivo coincidían con las áreas de mayor potencial turístico. Desde esta interpretación, a diferencia de lo ocurrido en la mayor parte de los casos estudiados, en La Palma los intereses agrarios habrían tenido éxito en frenar a los intereses turístico-inmobiliarios.

En los años 60 [...] ya entonces se daba una situación un tanto extraña y es que la sociedad palmera, para qué nos vamos a engañar nunca se ha creído el turismo; ha habido un rechazo brutal, por otra parte, lógico. Y esto se ha vivido también en la costa levantina o en Menorca, cuando están pugnando una sociedad rural con un suelo agrícola tremendamente caro como el caso de La Palma por el plátano más que la producción agrícola, subvenciones y un mundo del turismo que además compiten por el mismo suelo por posición, claro, es una cuestión de posición. Y en La Palma la verdad, la sociedad nunca, a pesar de que digan que sí, nunca ha habido una posición clara respecto a esto. Yo diría que incluso de rechazo. [Técnicos]

Entrando en los años 90, se plantea una nueva visión del turismo como actividad complementaria a la agricultura. Al hilo de las iniciativas FEDER y, en parte gracias a la reinversión de capitales agrarios, se fomenta el turismo rural como elemento dinamizador de los territorios rurales. Sin embargo, en el desarrollo de la oferta que se produjo primó una visión ligada a la actividad agraria o, al menos, a la propiedad agraria. Desde el punto de vista de distintos entrevistados, en este modelo radican algunos de los problemas actuales de calidad y profesionalidad de la oferta de la isla.

La decadencia del turismo rural ha venido porque, opino, en su momento, -me imagino que ahora con el boom este coyuntural tendrá su ocupación,- [...], hubo la creencia de que el turista venía y no iba a necesitar una serie de comodidades porque viene a una casa rural ¿no? Pero vamos, tienes que tener las cositas arregladas, tienes que tener un mínimo de condiciones, las casitas tienen que ser acogedoras, calientes, cosas que los turistas piden. También a lo mejor que hablen en su idioma o por lo menos el inglés ayuda. Y estamos hablando que normalmente los dueños de esa casa no tienen por qué tener ese tipo de capacitación o de formación. Entonces yo creo que ahí faltó una profesionalización mayor, en general falta en el sector turístico en La Palma, pero creo que especialmente el turismo rural, digamos, pecó de optimista creyendo que el turista no iba a ser exigente a pesar de estar yendo a una casa de turismo rural. [Ecologistas]

Nosotros nos dedicamos al turismo de casitas en el medio rural, creemos que la isla de La Palma tiene mucho que ofrecer en eso, pero no solamente eso, porque con eso no llenamos aviones [Alojamiento]

La visión desde dentro del sector del estado actual de la relación entre ambas actividades tiende a considerar que estas actitudes se han superado o son minoritarias. Desde su perspectiva, la crisis económica ha puesto de manifiesto que la agricultura no puede tirar

por si sola de la economía de la isla⁴. Desde el sector se ve la situación del sector agrícola palmero y las incertidumbres respecto al Política Agraria Común con preocupación. Aunque no se deja de reconocer su aportación a la economía y el empleo de la isla, su carácter estratégico se justifica en mayor medida por su contribución al paisaje que, como se verá más adelante, es considerado por todos los entrevistados como el recurso fundamental de la isla. Se da un reconocimiento mayoritario de que el turismo de La Palma necesita que la agricultura de la isla mantenga su vigor o incluso transite hacia modalidades menos agresivas con el paisaje y el medio.

Hay que mantener los dos, son compatibles [...] Como perdamos el plátano apaga y vámonos, hay que apoyar a tope a la agricultura y en La Palma el plátano, no tocaría nada de ahí, hacerlo compatible y hacerlo de entrada, está demostrado, se puede perfectamente [Alojamiento]

El sector agrícola y ganadero debería hace ya mucho tiempo, tenía que haber acelerado hacia una conversión agro, hacia una agroindustria de cierta calidad que no hay manera, que no acaba de arrancar. Y tiene además argumentos [Técnicos]

Se plantean de forma puntual algunas sinergias más profundas. Por una parte, en el ámbito de la creación de productos, se plantea la posibilidad de que surjan microproductos asociados al agroturismo. Por otra, se plantean las posibilidades de la isla para desarrollar productos de slow tourism (o turismo de kilómetro 0), con alianzas estratégicas entre productores primarios y alojamientos y restaurantes para ofrecer menús y experiencias gastronómicas con la producción local.

Es una isla evidentemente agrícola. El atractivo turístico que tenemos es el paisaje con lo cual todo lo que hagas en agricultura es muy importante, incide mucho en el paisaje. Necesitas tener un paisaje más o menos cuidado que sea llamativo, que de por sí es llamativo pero que hay que cuidar ese aspecto. Entonces te encuentras una serie de problemas. Me llama la atención que los hoteles de aquí importen productos agrícolas cuando la isla es riquísima en productos agrícolas. Entonces hay ahí una falta de entendimiento o una falta de proyección. [Intermediación]

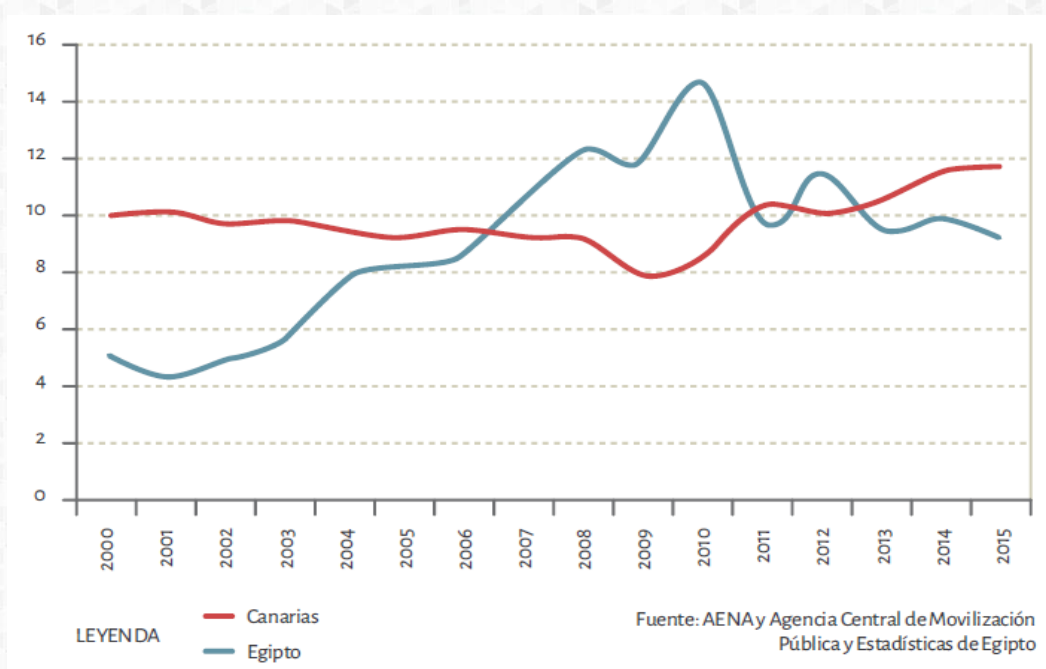
⁴ Según los datos recogidos en el Informe *Los Pilares de la Economía de La Palma*, en el segundo trimestre de 2016 la isla contaba con 1.916 personas afiliadas a la Seguridad Social en el apartado de Agricultura, ganadería, silvicultura y pesca. Este colectivo supone un 9% del empleo total registrado en la isla, mucho más importante relativamente que en el conjunto de las islas (donde solo llega al 2,7%), pero apenas mayor que el colectivo palmero de trabajadores en bares, cafeterías y restaurantes (1.782 afiliados) y bastante lejos del contingente del conjunto de actividades características del turismo (3.615 afiliaciones, 18% del total).

4. Fortalezas y oportunidades en la situación actual

4.1. Una coyuntura favorable

La favorable coyuntura actual es definida como una situación positiva pero “distorsionada” en el sentido de que los buenos datos registrados en los últimos años no se atribuyen al carácter competitivo del destino sino a factores externos, temporales, derivados de una situación internacional inestable que afecta a destinos que, de otra forma, habrían canalizado una parte importante de la demanda que ahora registra La Palma. Esta percepción está ampliamente respaldada por los análisis y evidencias empíricas disponibles. Por ejemplo, en Hernández-Martín (2016), se relacionan las llegadas totales a Canarias con la evolución del turismo en Egipto, de forma que los cambios de tendencia en este último país, marcados por incidentes de violencia política, se traducen en movimientos contrarios de la afluencia a las islas (gráfico 2). En este mismo trabajo se muestra una tendencia similar respecto a Turquía.

Gráfico 2: Llegada de turistas extranjeros a Egipto y Canarias. Millones. 2000-2015.



Fuente: Tomado de Hernández-Martín, 2016, p.17. Reproducido con permiso del autor

En este contexto, definido de forma común en el discurso, identificamos por un lado propuestas encaminadas a aprovechar la dinámica actual para configurar una planificación turística que permita a La Palma generar (y mantener) un sistema turístico basado en los propios recursos del destino, en factores internos que posibiliten un posicionamiento diferencial respecto a las otras islas del Archipiélago y respecto a otros destinos internacionales.

El momento en el que, visto lo que hay en el panorama internacional, el momento es de coger al empresariado de aquí e intentar subir el nivel de calidad del producto interior [Intermediarios]

Por otro lado, también surge la reflexión en torno al ajuste adecuado entre oferta-demanda para La Palma una vez se restablezca o se normalice la situación de destinos turísticos altamente competitivos en el norte de África, es decir, una vez cambie la coyuntura actual, así como el impacto que la actual situación pueda tener en el comportamiento del turista que tradicionalmente ha visitado La Palma.

Ahora, lo importante es invertir para cuando las cosas vuelvan a su cauce. Cuando vuelvan a tranquilizarse las cosas, aparezcan paquetes de Alemania a Turquía, 5 estrellas a dos metros de la playa, volverán las dificultades. [Oferta complementaria]

Ahora mismo vivimos una realidad distorsionada, la demanda es altísima, muy, muy alta, todo el mundo ha puesto los ojos en La Palma con el tema de la seguridad y los problemas en el Mediterráneo Oriental. Si no existieran esos problemas la realidad es que es una isla muy poco competitiva o que tienes una oferta bastante escasa y muy enfocada hacia lo mismo, con muy poca variedad. [Intermediación]

Nosotros, ahora mismo, el sector turístico de La Palma se encuentra, haciendo un símil (...) estábamos en la UCI y nos han pasado a planta, pero seguimos ingresados (...) El aumento turístico que hemos tenido nosotros este invierno no es por lo bueno que nosotros somos, es que, a pesar de eso, estamos llenos. [Intermediación]

De hecho, puede pasar una cosa, y es que animados con una ola como la que estamos “disfrutando”, un turismo de “marea alta”. Digamos que nosotros estamos en esa parte de la playa donde a veces, si hay una buena marea (...) nos viene una ola de turistas. Pero ojo, que ese lugar de la playa es el primero en secarse cuando se retira la marea. Entonces no hay que aprovechar tampoco para ponernos locos a edificar. Pues no, tranquilos, ya bajará la marea y tal vez sea mucho peor una crisis cuando tenemos el doble de plazas que cuando tenemos las plazas que tenemos. Esas cosas hay que valorarlas. [Ecologistas]

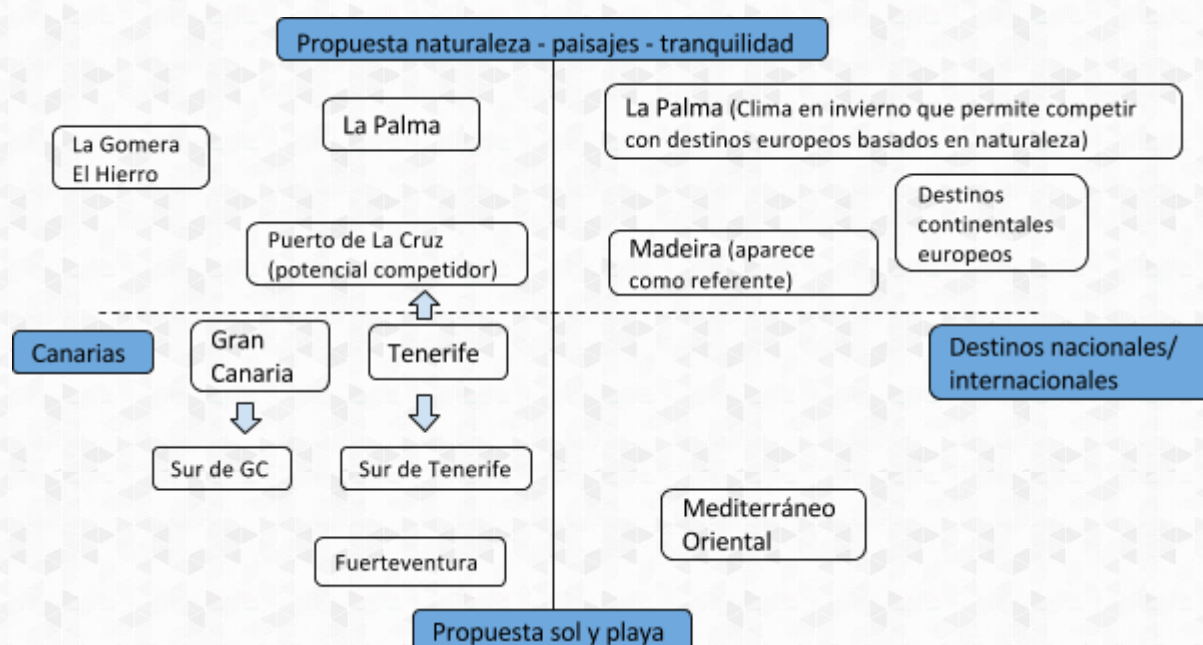
4.2 El lugar de La Palma en el sistema turístico canario

A partir de esta definición, la planificación y la estrategia estarían encaminadas a superar debilidades identificadas en la propuesta turística actual y a construir propuestas de valor a partir de las fortalezas y oportunidades que ofrece La Palma como destino turístico. Surge aquí la cuestión clave de cómo se inserta la isla en el contexto del sistema turístico de Canarias. En el discurso se toma como referencia el posicionamiento de La Palma en dos coordenadas fundamentales (figura 3):

1. Respecto al contexto en el que realiza su propuesta turística, es decir, a su relación con Canarias como destino turístico, así como su posicionamiento respecto a otros destinos internacionales competidores en la actualidad o potencialmente competidores a medio plazo.
 - Posicionamiento diferencial respecto al resto de islas del Archipiélago.
 - Posicionamiento diferencial respecto a destinos internacionales competidores (o potencialmente competidores a corto-medio plazo).

2. Respecto a la propuesta turística que ofrece y que podría articular el modelo turístico que ofrece la isla como destino turístico. En este caso, en el discurso hallamos la dicotomía entre dos modelos:
- Naturaleza- paisajes: En este caso, de forma común se sitúa a La Palma en este ámbito de definición.
 - Turismo de sol y playa, vinculado con el “turismo de masas” y característico de Tenerife y Gran Canaria.

Figura 3: Posicionamiento de La Palma en el discurso de actores del sector



Fuente: Elaboración propia

Desde un punto de vista analítico la relación con el resto de las islas se presenta a partir de tres rasgos:

- Definitoria: La Palma se define a partir de la posición que toma respecto a las otras islas, de lo que la diferencia y une respecto a ellas.
- Competitiva o potencialmente competitiva, si su oferta compite con otras islas que conforman un destino maduro de sol y playa.
- Pero, por otro lado, y fundamentalmente desde una perspectiva de promoción exterior también la relación con las islas aparece como compartida, puesto que su posicionamiento se encuadra bajo el paraguas del destino/marca Canarias. A esta sinergia en el ámbito promocional se une la identificación de mecanismos de trasvase de turistas entre las islas turísticas y La Palma.

No obstante, también identificamos un amplio campo de discusión respecto a singularidades de La Palma en el contexto de Canarias referidas a cuestiones normativas relacionadas con la gestión turística y la ordenación del territorio (de planificación turística, de

ordenación del territorio ...etc) así como ambientales (de conservación y gestión ambiental). En este marco de acción, por tanto, para los entrevistados el desafío se encuentra encaminado a generar, en el modelo actual, considerado como “débil”, fortalezas y oportunidades.

En el discurso, distintos condicionantes alejan el modelo turístico de La Palma del modelo que prevalece en otras islas y que corresponde al desarrollo de un destino de “turismo de masas” generado a partir de los años 60-70. En líneas generales, estos condicionantes pueden agruparse en los siguientes: desfase temporal y baja correspondencia con las actuales tendencias del sector; otras islas como destinos competidores si se desarrollara una propuesta turística similar así como difícil compatibilidad de un modelo de turismo de masas con el mantenimiento el entorno medioambiental y natural de La Palma. Estos factores orientan el discurso hacia la generación de un modelo turístico posicionado en torno a una propuesta turística propia y singular (o en todo caso alineada con la propuesta turística de las denominadas “Islas verdes”) basada en la naturaleza como recurso.

La Palma no puede repetir, no puede copiar y sería un error para La Palma copiar lo que ya está hecho, porque lo que ya está hecho data de los años 60 (...) pero La Palma es otra isla completamente diferente a Tenerife, a Gran Canaria y a Fuerteventura y Lanzarote. Las tres islas verdes tienen que diferenciarse en algo diferente, no en un turismo de masas, sería un error pero sí un turismo muy focalizado a turismo de naturaleza, que hay un mercado enorme para ese turismo, deporte, salud, gastronomía [Técnicos]

(...) Lo que está claro es que el producto es la naturaleza y la calidad ambiental asociada a esa naturaleza, si destruyes el entorno medioambiental de La Palma destruyes el débil modelo que tenemos. Si destruyes el débil modelo que tenemos, qué modelo implantaríamos ¿el que ya tiene Tenerife? No puedes competir, ¿el que ya tiene Gran Canaria? No puedes competir ¿El que tiene Fuerteventura? No puedes competir. ¿Lo quisiera para aquí? No, pienso que fracasaría [Intermediación]

La Palma no puede competir ni con Gran Canaria, ni con Tenerife ni con Lanzarote ni con Fuerteventura. La Palma, pienso, tiene unos encantos naturales y tenemos en todas las partes del mundo, tenemos potenciales clientes, pero en su justa medida. Nosotros, la isla de La Palma, que están muy preocupados con las 25.000 camas, que se olvide, no va a llegar porque no ofrece, no tiene, no ofrece para el turista de masas. Tenemos unas pequeñas playas, un poco de sol, tenemos naturaleza, tenemos senderismo y eso es lo que tenemos que vender y cuánta capacidad necesitamos para eso pues la oferta y la demanda lo hace [Intermediación]

4.2.1 ‘La Palma no es un destino de masas ni debe serlo’

Que la isla no sea ni deba ser un destino de masas constituye una percepción común. Se sitúa como referente negativo el desarrollo turístico de Tenerife o Gran Canaria y viene a plantear que permitir que en La Palma surja algo como Costa Adeje o Playa del Inglés sería un craso error en la planificación para el futuro.

Lejos de la comparación con ciudades turísticas, en las que predominan la economía de escala, todas las empresas necesitan acceder a un volumen de demanda suficiente para sobrevivir⁵, en tanto que un mayor volumen no sólo permite vender a menor precio sino crear la expectativa de que esa oferta va a ajustar sus precios para mantener ese volumen, lo cual es clave para que fragüen los acuerdos a medio y largo plazo que estabilizan los flujos turísticos. Esta predictibilidad es una característica clave del turismo.

En el pasado, la tecnología obligaba a estandarizar el producto, lo que llevó a homogeneizar las preferencias de la demanda en torno al producto indiferenciado de sol y playa. Se buscaba ofrecer una única experiencia -una estancia de relax y distensión en un núcleo costero- al menor precio posible, independientemente de que fuera en Torremolinos o Malta, en Ibiza o Los Cancajos.

En la actualidad, la revolución de las TIC y el aumento de la heterogeneidad y complejidad interna del sector, parejas a su crecimiento cuantitativo, han dado al traste con esta característica del turismo masivo primigenio. La distribución de los productos turísticos ya no requiere catálogos cerrados de productos empaquetados y sustituibles, sino que permite mayor flexibilidad al turista para configurar el viaje a su medida. En cierta medida, la estandarización se ha reducido a los parámetros básicos de la transacción (fechas del viaje, número de personas, precio), de forma que cualquier actor, pequeño o grande, puede concurrir al mercado. Pero lejos de trastocar la jerarquía de destinos turísticos, esta nueva arquitectura de la distribución sigue premiando el volumen. Por muy especializado que sea el segmento, los precios más competitivos irán asociados a economías de escala, ya sea por asociación a segmentos más amplios o por la cuota de mercado del producto. Asimismo, otros aspectos novedosos premian el volumen: el posicionamiento en buscadores depende en parte del tráfico que, a su vez, está condicionado por las interacciones que dependen del tamaño de la demanda y la oferta. Es decir, los destinos grandes pueden ofrecer mejores precios, obtienen conexiones más baratas y obtienen un impulso en su posicionamiento porque generan más impactos.

La única diferencia con La Palma si es que se quiere hablar de diferencia es que además de los núcleos convencionales que son fundamentales, el turismo es una industria y el turismo si no es de masas, no es turismo, a ver si nos enteramos, es que es absurdo...[Técnicos]

En la percepción de los actores del turismo palmero no está tan extendida una comprensión detallada del modo en que La Palma se inserta en este mecanismo de competencia global, aunque los entrevistados de los distintos ámbitos del sector entienden que el volumen es necesario para que turoperadores y compañías aéreas mantengan a la isla en el mercado o para que el turismo realice su potencial en la isla.

La visión desde fuera de la isla es algo más intrincada. Para ellos La Palma no tiene los recursos de un destino turístico masivo, particularmente ciudades turísticas, pero está

⁵ Los operadores de transporte (p.e. compañías aéreas) optarán por destinos que les permitan maximizar la ocupación de sus aparatos, gracias al abaratamiento que supone una oferta alojativa amplia; por su parte, los alojamientos entran en la dinámica competitiva porque prefieren vender a un precio menor y garantizar la ocupación.

"jugando al juego" (recurriendo a los mecanismos de acceso al mercado) del turismo masivo: conectividad regular, cupos con turoperadores, todo incluido...

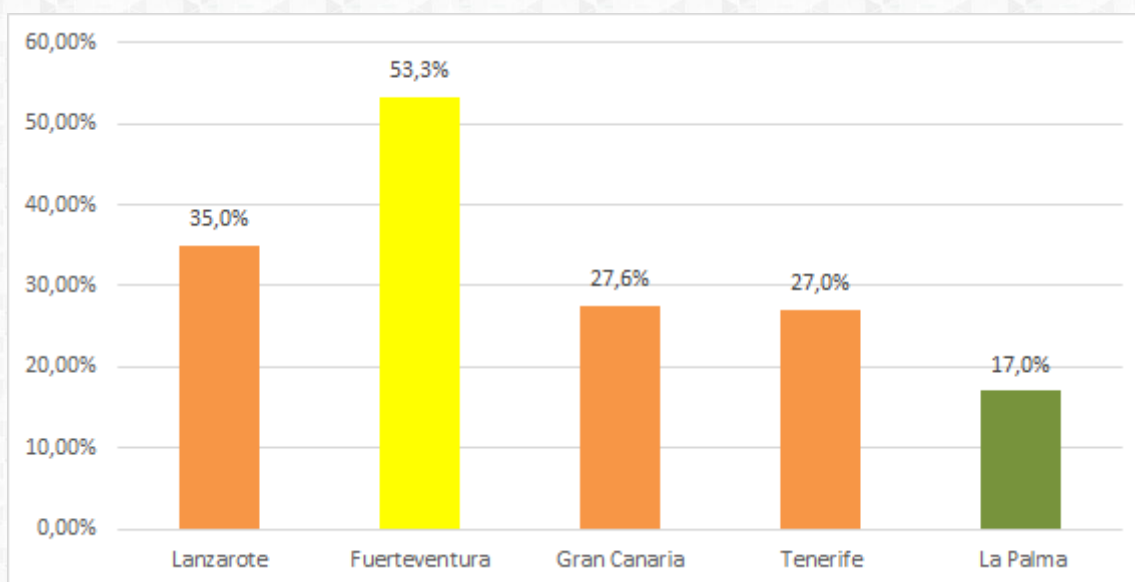
Otro problema que tiene La Palma es las garantías de la turoperación, con el modelo es complicadísimo...Y los hoteles, según nos comentaba [Turoperador X], quiso entrar en La Palma pero quiso entrar con línea aérea y con turoperación, no encontraron quién les vendiera un cupo. [...] Claro, pero son contratos plurianuales . Ahora podrían romper la baraja, pero eso es muy común en los hoteleros, que... Bueno, el turoperador, a ver, les da garantía, les da tranquilidad pero a costa de aprovechar la coyuntura. [...] Pero los hoteles están explotados como un resort del Puerto de La Cruz, por no decir Las Américas, y tiene su animación por las noches y aquello es buffet no se cuánto. [...] Pero si tú vas a un buffet con el queso amarillo y el jamón york, pues ... Están explotados así, porque es el sistema que ellos conocen. Los directores de esos hoteles son directores que han estado en otros hoteles de esa cadena en otro lado y gestionan así. Entonces es complicado, ese no creo que sea el modelo porque ahí sale perdiendo [la isla] [Técnicos]

En este sentido, los datos de 2015 de la EGT apoyan esta idea de que las diferencias entre La Palma y el conjunto del archipiélago en cuanto a la intervención de los intermediarios no son muy significativas. A la hora de comprar sus vuelos, los turistas de La Palma recurren menos a turoperadores (36,7% frente a 44,1% en toda Canarias) pero recurren más a portales (15,1% frente a 10,7%) y agencias de viaje (20,7% frente a 18,1%), de forma que el porcentaje de turistas que contrata directamente en las páginas de las compañías aéreas es muy similar (26,1% frente a 24,2%). Sí existe una mayor presencia relativa en La Palma de la contratación directa del alojamiento (16,1% frente a 12,9%) o a través de portales (20,4% frente a 14,2%), en detrimento de los turoperadores (33,4% frente a 39,4%) y las agencias de viajes (19,3% frente a 18,3%)⁶. Pero al margen de esta ligera diferencia, en La Palma la intervención de los turoperadores y las agencias de viajes en la contratación de vuelos y alojamientos canaliza más de la mitad de la demanda.

Esta intervención, no obstante, no se extiende a las modalidades y productos del turismo masivo que los entrevistados consideran como más perniciosas. Como se aprecia en el siguiente gráfico 3, el todo incluido, aunque alcanza un tamaño significativo, 17%, en la isla, está claramente lejos de alcanzar la extensión que tiene en Gran Canaria (27,6%) o Tenerife (27%), por no hablar de Lanzarote (35%) o Fuerteventura (53,3%).

⁶ Todos estos datos se recogen en el informe *El Turismo en La Palma. Año 2015*, páginas 36 y 37.

Gráfico 3. Porcentaje de turistas que pagaron en origen por alojamiento con todo incluido.



Fuente: Elaboración propia a partir de EGT de 2015, ISTAC

Es decir, La Palma está plenamente insertada en los mecanismos de comercialización del turismo de masas que siguen imperando en los mercados que distribuyen los flujos turísticos a escala global. De forma que la isla sí funciona, en parte, como un destino de turismo de masas, aunque su dimensión, en comparación con las restantes islas, sea minúscula. Esta diferencia en la dimensión redonda en cierta dependencia de la coyuntura de las islas vecinas (*“los turoperadores vienen aquí porque ya en Tenerife o Fuerteventura no les dan nada”*) y ocasiona problemas de imagen (*“ellos quieren vender lo mismo, ya sea en Tenerife, La Palma o Cabo Verde: sol, piscina, todo incluido” “pusieron amarilla la arena de los Cancajos”*)⁷. Conviene retener que esta vinculación o dependencia de las islas turísticas, aunque es valorada negativamente por los entrevistados y supone un handicap para el posicionamiento del destino en el turismo de naturaleza, también aporta a la isla un flujo de turistas muy significativo. Según se mire, esta dependencia puede considerarse tanto una debilidad (el destino se vende en un mercado que no le corresponde) como una oportunidad (el destino puede aprovechar su inclusión en un mercado inmenso para captar aquellos segmentos más próximos a su propuesta).

Esta cuestión es relevante porque el rechazo al modelo masivo se pone como condición limitante al crecimiento de la oferta. Casi todos los actores reconocen que un mayor número de plazas es necesario para lograr un mayor impacto social del turismo. Incluso los más escépticos respecto al desarrollo turístico, admiten un crecimiento controlado y muy condicionado de la oferta. De igual forma, todos sitúan como referente negativo el modelo de las islas turísticas, aunque existen importantes divergencias en cómo se traduce esto en modalidades de oferta a desarrollar y en el volumen de nuevas plazas deseado.

Se han hecho cosas en los años anteriores copiando el modelo de otras islas, que es un error, pero lo que se haga a futuro tiene que ser muy adaptado al territorio [Técnicos]

⁷ Las citas breves de este párrafo proceden de distintas entrevistas en el ámbito del alojamiento.

Aquí encontramos posturas que van desde el conservacionismo extremo, que limita mucho el tipo y cantidad de la oferta a desarrollar y apuesta preferentemente por la renovación o reutilización de alojamientos y edificaciones preexistentes para canalizar el crecimiento, hasta un liberalismo sin cortapisas, que rechaza cualquier tipo de regulación del desarrollo que limite las iniciativas inversoras y para el que el modelo masivo no es tanto un modelo a evitar como un objetivo inalcanzable para un destino cuyo producto arrastra importantes carencias.

Yo soy de la opinión de que el modelo turístico lo marcan los establecimientos [...] No podemos sentar a políticos y empresarios a discutir sobre un modelo turístico y a cómo imponer un supuesto modelo turístico. Que ahí no va a haber... date cuenta que es un poco el empresario privado el que decide su hotel cómo se hace. Si hace un hotel como los del sur de Tenerife tendrá un turismo como el del sur de Tenerife. Yo creo que hay que dejar las cosas que caminen por su propio pie y no buscando marcar 'esto se tiene que hacer así porque lo digo yo' [...] En La Palma se puede ofertar todo tipo de turismo. En la zona de Fuencaliente hay las condiciones para ofrecer sol y playa, porque hoy en día las playas se hacen. ¿Por qué vamos a estar renunciando al turismo de sol y playa? Hay que aspirar a todo. Hombre, el tamaño de la isla te va marcar el volumen. No podemos decir que La Palma va a recibir al año 500.000 visitantes, claro, es una barbaridad [Alojamientos]

Que el turista venga por lo que tenemos aquí, mejorándolo, rehabilitándolo, recuperándolo, no por lo que podamos incorporar a esta isla para que venga. Digamos que si son 10.000 turistas, son 10.000, si son 20.000 son 20.000, si son 5.000 son 5.000, pero eso es lo que tenemos, eso es lo que hay y esto es lo que ofrecemos. Eso por una parte, que aunque parezca muy radical, eso es muy sostenible. El concepto que subyace en esto que te estoy diciendo es la sostenibilidad. Nosotros lo planteamos aquí a nivel local pero eso es generalizable a todo el negocio turístico en el mundo. O sea, cualquier turismo que exija un cambio cultural, social, económico y ecológico al lugar de destino es un turismo perjudicial. [Ecologistas]

Debe destacarse que ambas posturas no son tajantes. En el primer caso, cuando se plantea que “500.000 visitantes es una barbaridad”. En el caso de los ecologistas, en el desarrollo posterior de este argumento se admite el crecimiento con matices que, precisamente, van en la línea de la concentración de la oferta:

Entonces la solución es que tenemos que tener ciudades dignas, tenemos que tener ciudades habitables [...] Por nosotros mismos, por nuestro bien, pero también porque debemos convertir las ciudades en lugares donde un turista esté cómodo quedándose. O también en los núcleos más pequeños, en los núcleos urbanos de las pequeñas ciudades que tenemos en la isla, [...] aprovechar patrimonio, restaurando patrimonio para ofrecerlo al turista, bien, hoteles, pequeñas casas, demás, hoteles me refiero a pequeños hoteles rurales antiguos. Y luego está la otra forma, es decir, tenemos dos o tres núcleos turísticos, bueno, no están desarrollados, concéntrese ahí. Ahí caben a lo mejor 2.000 o 3.000 camas más sumando Puerto Naos y Los Cancajos. Vale, eso se desarrolla, se termina de desarrollar, se hacen ciudades turísticas habitables [...], y ponernos también un límite, es decir, no por ... 'ah, es que pueden venir más', debemos recibir más. Existe un límite a partir del cual no nos interesa que puedan venir más, y tampoco pasaría nada si no vienen más. [Ecologistas]

Entre estas dos posturas cabe buscar una vía intermedia, partidaria de un crecimiento moderado pero significativo y orientado a la renovación y el posicionamiento competitivo del producto. Hay aquí un reconocimiento más o menos explícito de que parte de los problemas del turismo en la isla tienen que ver con la falta de dimensión. Por ejemplo, se señala que la oferta complementaria (restauración, ocio, comercio) en los núcleos de Los Cancajos y Puerto Naos es insuficiente, debido a que el volumen actual de turistas es incapaz de sostener por sí solo a una oferta competitiva y diversa durante todo el año. Se señalan problemas similares en el ámbito de las actividades en la naturaleza, la oferta comercial de la capital o la viabilidad de las infraestructuras de acogida. A un nivel más general, ya hemos mostrado entrevistados que apuntan que la mejora reciente en la conectividad aérea se ve limitada por la falta de cupos en los alojamientos.

La forma de canalizar esta falta de dimensión, a juicio de algunos entrevistados del sector, sería a través del crecimiento en las áreas ya desarrolladas o permitiendo nuevos establecimientos orientados a la mejora cualitativa del destino (p.e. establecimientos de lujo asociados al golf) o a la consolidación del producto (p.e. alojamientos en el centro histórico de Santa Cruz). En esta postura, aunque las cifras concretas pueden variar, se apuesta por un crecimiento moderado en volumen y pausado en el tiempo, con ritmos que permitan, tanto a la nueva como a la vieja oferta, acompañarse a las fluctuaciones del mercado.

Yo discrepo de los que dicen de sacar 15.000 camas, ¿para qué? Vamos poco a poco, sacando año a año, no sé, de 600 en 600, de 1000 en 1000, gradualmente incorporar más planta alojativa [Alojamiento]

...de los 18 o 20 hoteles que tienen proyectados pues darle salida a dos o tres, bien distribuidos por la isla, en los núcleos principales. Tal vez me adelante, uno por la zona este, otro por Fuencaliente y otro en Puerto Naos, los sitios ya consolidados. No aventurarnos a hacer uno en el norte de la isla que es mucho más complicado a nivel de infraestructuras, para los turoperadores, para las economías de escala. Entonces definir un poquito los núcleos que ya tenemos [Alojamiento]

En Los Cancajos, con 3.000 camas, [si haces] dos hoteles con mil y pico camas los dos juntos, aquí no va a pasar nada. Bueno que vas a encontrar en un bar, por la tarde, en vez de 15 personas encuentras 22. No va a perder tranquilidad. [...] Tampoco daña hacer dos hoteles en Puerto Naos y quitar plátanos, porque los plátanos son de todo menos ecológicos. Pero que el resto de la isla se quede así mismo. [Oferta complementaria]

En lo que yo no creo es en establecimientos turísticos aislados, como hay una propuesta de hacer un hotel en X, otro en no sé dónde. Porque eso no es rentable para el turoperador por tema de costes, de transporte, de logística. [...] Lo que yo no veo de ninguna manera son hoteles disgregados, por diferentes zonas. En el norte de la isla, las carreteras son malas, eso no es rentable [...] Los hoteles, las instalaciones turísticas tienen que estar concentradas en un núcleo [Alojamiento]

El plan general o las ideas del plan general, porque cada equis años los ecologistas lo tiran para abajo, no estoy de acuerdo. Porque un hotel ahí, otro hotel allí, otro hotel allá, repartidos por la isla, los turoperadores no lo quieren. Los turoperadores [...] les gusta

concentrar, porque es más económico. Pero también es mejor para el cliente, porque cuando está un poquito concentrado pueden salir por la noche, tienen más oferta de ocio. Y cuando tienes un hotel, como en algunos planos, en el quinto pino, ¿qué haces con eso? [Oferta complementaria]

4.2.3 Sol y Playa Plus

“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.” (Santana, 2016: p.165)

Los anteriores párrafos recogen las reflexiones del profesor Agustín Santana sobre el modelo turístico canario y su escenario futuro, recogidas en el libro *¿Existe un modelo turístico canario?* (Simancas Cruz y Parra López, 2016). La respuesta de Santana a esta pregunta es negativa: señala la existencia de hasta tres modelos turísticos en Canarias, el de las islas turísticas (Modelo 1: Lanzarote, Fuerteventura, Gran Canaria y Tenerife), el de las islas verdes (Modelo 2: La Gomera, La Palma y El Hierro) y el del interior de las islas turísticas (Modelo 3). Como elementos comunes a los tres modelos señala el clima y la seguridad como rasgos clave del producto, a los que cabría añadir la importancia de la turoperación y cierta homogeneidad en el gasto y su distribución. Las diferencias entre los modelos radican, por una parte, en su dimensión o escala -el modelo 1 está en el orden de los millones de turistas, mientras que solo La Palma en los modelos 2 y 3 alcanza el orden de los cien mil turistas- y, por otra, en su producto principal -el “sol y playa plus” en el modelo 1 frente al “rural” en los modelos 2 y 3.

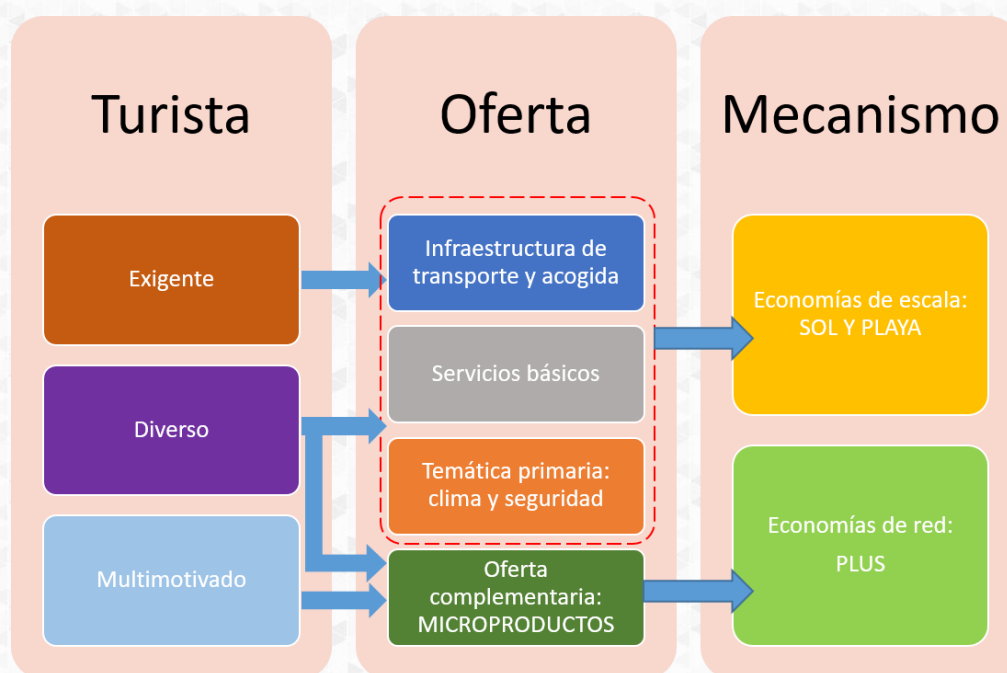
La noción de “Sol y Playa Plus” (SP+) se ha asentado como la propuesta temática central de la estrategia turística canaria⁸. En su fundamentación se desarrolla un análisis de la configuración de los destinos en el contexto turístico contemporáneo que es relevante para esta investigación, en la medida en que pone de relieve aspectos clave a los que debe prestar atención el modelo (Ver figura 4). La modelización del SP+ parte de un diagnóstico de los cambios demográficos, socioeconómicos y culturales de la demanda turística, que han dado lugar a un turista más exigente, más diverso internamente y más sofisticado en sus motivaciones. La respuesta de los destinos convencionales de sol y playa pasa por combinar las

⁸ Véase, por ejemplo, http://www.eldiario.es/tenerifeahora/economia/Playa-Plus-World-Travel-Market_0_575342854.html o <http://diariodeavisos.elespanol.com/2017/01/canarias-aprovecha-la-ola-frio-la-peninsula-afianzarse-destino-sol-playa-plus/>

economías de escala que se generan a partir de sus infraestructuras de transporte y acogida masiva de viajeros y su amplia oferta de servicios básicos, amparados en la propuesta básica del clima y la seguridad, entendida esta última no sólo como ausencia de riesgo sino también como predictibilidad y calidad de los resultados.

A partir de esta plataforma (cuyo arquetipo sería la ciudad turística), los destinos incorporan, a partir de la específica combinación de recursos de su territorio, una oferta más o menos amplia y articulada de actividades o microproductos complementarios, de forma que es el turista, a través de su elección de las actividades complementarias que realizan sus intereses, quien configura y co-crea el producto final. La clave de este subsistema son las economías de nicho y red que se generan a partir de la especialización en microproductos, que son accesibles para sus segmentos minoritarios merced a la conectividad masiva que proporciona el primer subsistema.

Figura 4: Esquema de la cadena de valor en el modelo de Sol y Playa Plus



Fuente: Elaboración propia a partir de Santana (2016)

Se ha argumentado que esta diversificación del sol y playa convencional mediante actividades complementarias que tematizan el producto mejoran el impacto social del turismo, al favorecer el desarrollo del tejido empresarial local, dispersar su impacto económico por el territorio y requerir un mayor componente de empleo cualificado. La evidencia al respecto no es concluyente, dado que sus efectos a priori positivos pueden variar mucho en función del contexto (Ladkin, 2011). Al margen de esta cuestión, lo relevante aquí es que este esquema de análisis plantea una cuestión sumamente relevante para la definición del modelo turístico: **¿cómo se articula en un destino turístico el subsistema que obtiene flujos masivos de visitantes con el subsistema que los fideliza a través de un *mix* de actividades que van a configurar la imagen final del destino?**

Volviendo a las reflexiones de Santana: *“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, 2008). Este cliente está multi-motivado y predispuesto a complementar sus expectativas con las sorpresas que el área de visita le depare (re-motivación en destino)”*. Esta nueva configuración del turista obliga a los actores en el destino a *“construir la experiencia turística”* a partir de las actividades del turista, para lo que las soluciones tecnológicas adecuadas deben conjugarse con la *“colaboración entre agentes para que la intermediación en destino no actúe como limitante de la innovación y la emprendeduría”* (Santana, 2016: p.166, énfasis añadido).

Desde nuestra propia perspectiva, el modelo turístico debe formular una propuesta articulada para facilitar lo que Santana denomina *“la conjunción de productos dispersos en un producto colaborativo, enlazado y sostenido en el ámbito de la economía circular”*. La forma de alcanzar este objetivo será tratado más adelante, ahora cabe trazar algunas conexiones entre estas reflexiones y la cuestión de la posición de La Palma en el sistema turístico canario.

Dentro del modelo 1, cada isla se ha orientado hacia una combinación específica de clientelas y productos dentro del paraguas del SP+, con distintos papeles de la intermediación en la distribución del producto básico y su articulación con las actividades complementarias. En el caso de La Palma, hemos detectado en análisis anteriores⁹ que la categoría ‘rural’ no refleja adecuadamente la diversidad de motivaciones de la demanda de la isla. En la que los paisajes tienen casi tanta importancia como el clima y, a menor nivel, la tranquilidad y el relax tienen más relevancia que la oferta de turismo activo. En nuestro análisis hemos caracterizado tres segmentos: un turismo de relax en entornos con alta calidad ambiental, bastante similar al turista vacacional convencional; un segundo grupo de turistas de conocimiento, atraídos por la singularidad paisajística y etnográfica de la isla; y un tercer grupo de turismo activo en la naturaleza.

En el siguiente epígrafe trataremos la diversidad de microproductos que sirven de base al potencial turístico de la isla, lo relevante aquí es destacar que todos ellos comparten, aunque a un menor orden de magnitud, una ‘base infraestructural’ similar a la del modelo 1, en la cual operan economías de escala y que es la que sirve de plataforma para que la oferta complementaria pueda alcanzar economías de nicho. De esto se derivan algunas consecuencias relevantes:

- El debate sobre el turismo de masas simplifica una cuestión compleja: no se trata de desarrollar en La Palma ciudades turísticas de sol playa sino de permitir que su planta receptora de turistas alcance un tamaño suficiente para que las economías de escala en distribución, transporte y alojamiento comiencen a operar a un nivel competitivo. El sol y playa no es una condición necesaria para el turismo masivo, destinos culturales o de interior (p.e. esquí) operan con esta arquitectura.

⁹ Ver el informe *La fidelización del turista en La Palma*

- La orientación temática del producto se define por la contraposición del modelo de la isla al modelo 1, compartiendo sus rasgos comunes -islas con buen clima y un entorno seguro y agradable- y remarcando sus diferencias -isla singular por su naturaleza y cultura, que incitan a la exploración y experimentación. La articulación de los dos subsistemas en torno a microproductos innovadores coherentes entre sí definirá, a la larga, la orientación temática concreta del modelo.
- Un excesivo distanciamiento del producto SP+ en la búsqueda de la diferenciación también acarrea riesgos. No debe olvidarse que una parte de la demanda llega, conscientemente o no, buscando una experiencia similar al sol y playa, aunque en un territorio menos antropizado. La isla no debe descuidar los ‘vasos comunicantes’ que conectan los flujos masivos a Canarias con la llegada de turistas a La Palma.

4.3 El potencial de los recursos turísticos de La Palma

A la hora de definir el producto turístico que debe ofrecer La Palma, los entrevistados plantean, junto a la diferenciación respecto a la oferta masiva de sol y playa, la afirmación de que la isla posee una amplia variedad de recursos naturales y culturales que la convierten en un lugar singular, con un atractivo único.

El elemento fundamental de La Palma, el elemento diferencial de La Palma respecto a otros sitios es que tiene en un territorio muy concentrado una intensidad y una concentración de potenciales productos, resultado de los recursos, que difícilmente los puedes encontrar en otros sitios. Eso es una ventaja. Luego por otro lado, es verdad que tienes una tradición histórica y cultural, decían, no tangible, importante, hay una tradición gastronómica, hay una tradición ... hay unos valores ambientales, una serie de cuestiones y que se concretan en determinadas zonas de la isla que forma parte de ese sistema [Técnicos]

La isla tiene que potenciar sus atractivos, que tiene muchísimos, es que La Palma es muy bonita y luego tiene mucho atractivo y mucha gastronomía auténtica de La Palma, tiene muy buenos vinos. O sea, La Palma tiene mucho potencial turístico pero si se especializa, si se concentra en un mercado: el tema de senderismo, naturaleza, el tema de la astronomía, que hay una demanda enorme en todo el mercado. Yo creo que tiene unos nichos de mercado importantísimos, la isla tiene mucho... Lo que pasa que tiene que hacer un planeamiento muy pensado con la cabeza. Y yo no creo ya en el desarrollo turístico de 100.000 camas, yo creo que ya el turismo busca algo diferente y La Palma se tiene que especializar. [Técnicos]

Vemos que, en ambos casos, el valor turístico de la isla se plantea desde el reconocimiento de una dotación más o menos amplia de recursos cuyo potencial como productos turísticos aún no se ha desarrollado. La idea de que la naturaleza es el tema central que articula la propuesta turística de la isla tropieza con el reconocimiento de una serie de dificultades de distinto tipo que, en principio, han impedido que dicho potencial se ponga en valor.

- El hecho de que parte del desarrollo turístico inicial de la isla se orientara por el modelo del turismo vacacional convencional y que, en la actualidad, parte del alojamiento recurra a canales comerciales masivos que venden las vacaciones en La Palma como productos de sol y playa.
- Las dificultades (algunos entrevistados hablan de declive) que atraviesa el alojamiento extrahotelero rural disperso para ajustarse a las preferencias de la demanda y a la logística de la distribución.
- La falta de una oferta complementaria madura, con capacidad para integrarse en microproductos innovadores, articulados con los servicios turísticos básicos y con capacidad de respuesta a los cambios en la demanda.
- La incertidumbre jurídica que se deriva de los problemas que ha experimentado el marco normativo aplicable en la isla, tanto en lo referente al desarrollo de nueva oferta alojativa como en lo referente a la regulación de las actividades complementarias.
- La falta de una apuesta clara por parte de las administraciones turísticas por el producto de naturaleza, con una política promocional efectiva y una dotación de infraestructuras orientada a este producto.

Se trata de cuestiones que trataremos con más detalle en el Apartado 5. Aquí nos interesa retener que, tomadas en conjunto, vienen a plantear cierto escepticismo o desconfianza sobre la articulación del producto de naturaleza y su viabilidad para inducir el nivel de desarrollo socioeconómico que la isla necesita. Para aclarar estas cuestiones, en el siguiente apartado abordaremos una clasificación de las actividades turísticas en la naturaleza que permitirá ofrecer una idea de cómo un destino de naturaleza puede integrar una amplia variedad de microproductos, con distintos niveles de estandarización y orientación hacia lo natural como eje temático. Partiendo de esta clasificación, posteriormente volveremos a los recursos turísticos de La Palma y cómo pueden articularse en un modelo turístico integrado.

4.3.1 El turismo basado en la Naturaleza. Una clasificación teórica.

Exponemos a continuación una clasificación de productos turísticos según motivación del viaje y tipo de servicio concertado (figura 5) realizada por Arnegger et al. (2010) en el turismo basado en la naturaleza. Los autores dividen las motivaciones del viaje en las siguientes, teniendo en cuenta una graduación de mayor a menor atracción de la naturaleza como punto principal de interés:

- Protección de la naturaleza (como puede ser, por ejemplo, excursiones científicas o profesionales o trabajos voluntarios en áreas protegidas).
- Experiencia en la naturaleza (bajo esta categoría estaría integradas en el caso de La Palma actividades de astroturismo, observación de cetáceos...etc)
- Deportes y aventura (como por ejemplo, la realización de actividades deportivas como ciclismo, mountainbike, buceo, ...etc).

- Hedonista (en este caso se combina el interés por atractivos culturales y de naturaleza).

Esta clasificación combinada con una tipología de servicios, que cuenta con una graduación de mayor a menor grado de individualidad, genera una categorización de cada uno de los anteriores productos turísticos según se trate de:

- Actividades/ productos independientes
- Productos a la carta
- Productos personalizados
- Totalmente estandarizados

Figura 5: Matriz de productos turísticos en turismo basado en naturaleza

		High "nature as point of attraction"*** Low				
Travel motivations		Nature protection	Nature experience	Sports and adventure	Hedonistic	
"individuality"***	Service arrangements					
	High	Independent	Scientific/professional expedition	Birdwatching	Classic alpinism	Backpacker visiting protected areas and nearby cultural attractions
		Á la carte	Excursions provided by authorities for visiting professionals	Snorkeling tour booked on-site	Whitewater rafting booked on-site	Combined culture/nature daytrip booked at a local agency
		Customized	Volunteer work in protected areas for NGOs	Birding holiday with professional guide	Guided fly-fishing trips for small-sized groups	Cultural/natural circuit tour often in small groups and over several weeks
Low	Fully standardized	"Packaged" volunteer work in protected areas, often provided by commercial intermediaries	Standardized daytrips to protected areas included in or booked as an add-on to all-inclusive 3s holidays	Scuba diving holiday package	Standardized circuit tour organized in larger groups	

Note: *The extent to which service arrangements are booked individually decreases.

**Relevance of nature for the product decreases.

Fuente: Arnegger et al. (2010)

4.3.2 La articulación del producto de Naturaleza en La Palma

Lo relevante de la clasificación que acabamos de presentar está en que ilustra de forma clara que no hay un único turismo de naturaleza ni una única modalidad de distribución. Con frecuencia tiende a focalizarse este turismo en las categorías de experiencia en la naturaleza y

deportes y aventura, olvidando los intereses más (protección de la naturaleza) y menos (hedonista) focalizados en lo natural y planteando una dicotomía entre servicio estandarizado e independiente que, en realidad, cuenta con puntos intermedios (a la carta, personalizados).

En el caso particular de La Palma, ya hemos señalado que existe consenso al señalar el turismo basado en la naturaleza como el eje principal que desarrolla la propuesta turística de la isla.

Yo creo que La Palma se tiene que especializar más en el turismo de naturaleza, hay un mercado enorme, en el tema del senderismo, mountainbike, ese es el turismo de futuro, la buena gastronomía y hay un mercado enorme para eso, incluso los mercados tradicionales que antes buscaban solamente hamacas, piscina, sol y playa ya están buscando algo más. El turismo británico está mucho más especializado en la naturaleza, en el deporte, los escandinavos también, es decir, buscan destinos diferentes al típico sol y playa [Técnicos].

Hay gente que viene al tema del buceo, que a ella no le interesa el buceo va de caminata. Hay gente a la que le venden aquí paquetes que tienes una día de buceo, un día de caminata y otro de mountain bike o ciclismo. Es gente interesada en deportes, sobre todo deportes que ellos no pueden hacer en sus orígenes porque es invierno o, como el buceo, es imposible [Oferta complementaria].

Sin embargo, respecto a potenciales recursos turísticos con los que cuenta la isla y que pudieran ser explotados se señalan la Fuente Santa y las discrepancias respecto a su alcance y gestión.

Después otro potencial que tenemos es la Fuente Santa. Eso sería un boom tremendo. No solo sería un boom para La Palma sino también para Tenerife. Las aguas medicinales en Europa están muy cotizadas [Alojamiento].

(...) A mí me interesa traer gente aquí que hable desde el punto de vista turístico, cómo hay que hacer, cómo hay que enfocarlo para que La Palma pueda entrar en lo que se llama la red termal [Intermediarios].

Por otra parte, como plantean distintos entrevistados, la relación de productos turísticos que se oferta en la actualidad puede dar lugar a conflictos e incompatibilidades. En este sentido, la planificación y gestión turística debe promover el establecimiento de sinergias entre ellos.

Tenemos una oferta bastante variada y desaprovechada y a veces hasta que compiten entre ellos, es decir, que ahora mismo se está viendo un fenómeno muy problemático cuando turistas y nativos que vienen para hacer ciclismo extremo están usando la red de senderos [Ecologistas].

Como se muestra en la tabla 2, que en absoluto pretende ser exhaustiva, La Palma cuenta, a día de hoy, con productos más o menos incipientes que pueden ubicarse claramente en casi todas las casillas de esta clasificación.

Tabla 2: Ejemplos de productos turísticos que ofrece La Palma basados en turismo de naturaleza

Alta **'Naturaleza como punto de atracción'** Baja

		Productos turísticos de La Palma basados en naturaleza				
		Motivación viaje	Experiencia en la naturaleza	Deportes y aventura	Hedonista	
Individu- alidad	Alta	Intermediación	Protección de la naturaleza	Experiencia en la naturaleza	Deportes y aventura	Hedonista
		Independiente	Visitas de interés científico independientes (Ej: Biodiversidad/re-lacionadas con actividad Observatorio)	Realización independiente de ruta de senderismo	Carrera de montaña	Excursiones independientes a lugares de interés paisajístico y monumental Descanso/relax en áreas con calidad ambiental
		A la carta		Observaciones astronómicas en grupos guiadas con telescopio Cursos de buceo concertados en destino	Rutas espeleología adaptadas a niveles Rutas mountainbike con guía experto	Excursiones guiadas a puntos de interés turístico de la isla (elección de ruta) Degustaciones de gastronomía local
		Personalizado		Paquete viaje observación astronómica parejas	Parapente con guía de vuelo/tandem	Paquete wellness con terapias alternativas
	Baja	Totalmente estandarizado	Visita a Observatorio (interior)	Circuitos de senderismo concertados a través de agencias viajes de aventura - grupos amplios Ruta avistamiento de cetáceos	Paquete turístico con actividades deportivas concertado a través de agencias de viajes de turismo activo-aventura	Paquete turístico con excursiones guiadas en grupo para conocer la isla Excursiones organizadas de cruceristas

Fuente: Elaboración propia a partir de Arnegger et al. (2010)

Una cuestión muy relevante que será preciso investigar en el futuro es la composición cuantitativa de la demanda efectiva de la isla en base a estos productos. Es decir, cabe esperar que, en la actualidad, la mayor parte de los turistas que recibe la isla se encuadren dentro del producto hedonista independiente, que vendría a ser el turista de naturaleza más similar al turista convencional. Sabemos también que los deportes y aventura y la experiencia en la naturaleza tienen una amplia presencia, al menos mayor que en las islas turísticas. Sin embargo, no es posible con la información actual obtener una estimación cuantitativa precisa del volumen que tienen estos turistas especializados ni del grado en que recurren a la oferta complementaria local. Se trata de una carencia que es preciso solventar si se quiere contar con un indicador robusto del éxito en la implementación del modelo

La cuestión clave aquí es que todas estas propuestas pueden ser vertebradas en torno al hilo común de la experiencia turística del contacto con la naturaleza. Un contacto que puede ser más o menos estrecho pero que ocurre, a diferencia de otros destinos naturales en áreas del mundo menos desarrolladas, en un entorno seguro, con servicios básicos de calidad y costes de acceso asequibles. La base del modelo está en configurar un subsistema de infraestructuras básicas de acogida y acceso a los recursos turísticos con elevados estándares, que sirva tanto para que los turistas independientes puedan desarrollar satisfactoriamente sus actividades como para que los turistas que desarrollan actividades más especializadas o estandarizadas puedan recurrir a ellos en los momentos que no ocupa su actividad. Sobre esta base, los operadores locales y su capacidad de desarrollar microproductos innovadores que capten y fidelicen segmentos de demanda serán los que configuren el mix final.

Lo que debe quedar claro es que ni el subsistema básico cuenta por sí solo de un atractivo o singularidad suficiente para generar producto ni el subsistema de microproductos puede mantenerse sin un subsistema básico que opere a una escala adecuada. Un tercer pilar estaría formado por las infraestructuras de acceso y uso de los recursos turísticos (señalización de senderos, miradores, centros de interpretación, aseos, información online, etc.), de cuyo despliegue y gestión adecuados dependería la tematización básica del destino -su capacidad para ofrecer algo diferente a los turistas más generalistas (hedonistas independientes)- y la materia prima a partir de la cual los operadores especializados generarían su actividad.

A partir de la cadena de valor que generen estos tres subsistemas pueden desarrollarse sinergias en múltiples ámbitos si se desarrollan las interacciones de los microproductos con el sistema agroambiental de la isla y su tejido socioeconómico. El siguiente cuadro recoge toda una serie de propuestas, derivadas a partir de los planteamientos de distintos entrevistados.

Tabla 3: Modelo para la generación de nuevos productos turísticos a partir de las motivaciones de viaje y potenciales recursos turísticos

		Motivaciones de viaje			
		Protección de la naturaleza	Experiencia en la naturaleza	Deportes y aventura	Hedonista
Ejemplo ámbitos de aplicación	Preservación ambiental	Productos dirigidos a promover y difundir actividades científicas realizadas en La Palma (Observatorio, de investigación ambiental ...)	Productos dirigidos a divulgación	Formación en actividades deportivas aplicadas al territorio	Productos dirigidos a divulgación
	Alojamiento	Alojamiento con facilidad de traslado hacia puntos de interés, con información específica y cualificada para actividades científicas.	Tematización del alojamiento rural disperso (astroturismo, observación de fauna y flora, etc...)	Alojamiento dotado con servicios específicos (Ej. material para entrenamiento, terapias de recuperación...)	Alojamiento núcleos turísticos - Renovación planta alojativa actual en núcleos turísticos
	Comercio	Instrumentos observación profesionales	Alquiler de material (Ej: astrofotografía)	Comercialización/alquiler de productos relacionados con actividades deportivas en la naturaleza (textil, bicis...)	Comercio en ciudad- compras
	SopORTE tecnología /digital	Open data, gestión de bases de datos que integre resultados de acciones de investigación		Desarrollo de aplicaciones para la gestión de actividades deportivas (rutas senderismo ...)	Desarrollo de ideas relacionadas con turismo accesible
	Gastronomía	Propuestas gastronómicas vinculadas al agroturismo. Comercialización de la producción local		Propuestas de restauración / gastronómicas adaptadas a deportistas	Propuestas gastronómicas vinculadas al agroturismo. Comercialización de la producción local

Bienestar	Promoción de la playa/costa como recurso de bienestar, de disfrute	Formulación de productos relacionados con Bienestar-Actividades deportivas (tratamiento, recuperación ...)	Formulación de productos para segmentos edad específicos (rehabilitación, descanso, spa ..tc)
Agroturismo	Creación de nuevos productos que integren la experiencia en el ámbito rural – <i>experiencia (perfil experiencia en naturaleza) / visita (perfil hedonista)</i>		
Ocio	Formulación de propuestas de ocio que no se contrapongan con el modelo basado en naturaleza/tranquilidad, pero que ofrezcan posibilidades de esparcimiento y ocio en la isla.		

Fuente: Elaboración propia a partir de clasificación de motivaciones de viaje realizada por Arnegger et al. (2010)

4.4 Los actores locales: talento emprendedor y compromiso con el territorio

Entramos aquí en otro aspecto importante de las fortalezas con que cuenta el turismo de La Palma. Se trata de las capacidades que presentan los actores locales, los distintos agentes que desempeñan algún rol en el turismo, para contribuir de forma positiva a la consolidación del modelo turístico que venimos esbozando. No es nuestra intención aquí caer en la complacencia, sino poner en valor determinadas cualidades del colectivo de empresarios y trabajadores del turismo de la isla que son relevantes para el funcionamiento del modelo. Sus aspectos disfuncionales serán tratados en el siguiente apartado. Nos centraremos en dos aspectos: el compromiso con el territorio y el talento emprendedor.

De los fragmentos de las entrevistas que se han incluido hasta aquí se desprende, entre líneas, una clara preocupación de los entrevistados por el bienestar y la sostenibilidad de la isla. Asimismo encontramos, incluso entre los partidarios de un crecimiento no tutelado, el reconocimiento de que el desarrollo turístico no debe llegar a comprometer los equilibrios ambientales que sirven de base a los recursos paisajísticos de la isla.

Los entrevistados se muestran orgullosos de su tierra, preocupados por su conservación y comprometidos con la mejora de su calidad de vida. En la literatura internacional sobre desarrollo, este compromiso con el territorio se cita frecuentemente como una condición necesaria de los procesos de desarrollo exitoso, si bien es verdad que esta literatura se centra en territorios rurales muy poco desarrollados en los que el éxodo campo-ciudad es especialmente intenso.

Este compromiso no debe darse por supuesto. En varias entrevistas se alude a la emigración de los jóvenes como un problema grave, tanto para el sector turístico como para la isla en su conjunto. En las entrevistas en las que hemos intentado recabar la visión ‘desde fuera’ de los emigrantes palmeros vemos una percepción menos idealizada:

Es una sociedad muy cerrada. Mi mujer no tenía problemas para trabajar allí de lo suyo, pero no terminaba de encajar. Al final fui yo el que me fui dando cuenta de que allí no podía sostenerse el tipo de negocio que yo quería montar, que iba a tener que seguir trabajando sin ver a mis niñas y sin terminar de hacer lo que me gustaba. Y mira que aquello me gusta, pero... [Oferta complementaria]

Yo, aunque nací en Tenerife, toda mi infancia la viví allí, me crié allí y tengo primos y amigos allí, me encanta la isla y la gente. Pero no podría vivir en La Palma. Está muy bien para verla, para pasar, pero yo necesito vivir en una ciudad. [Alojamiento]

Esta perspectiva debe servir, al menos, para poner en valor el compromiso de quienes han decidido permanecer en el territorio, a quienes el modo de vida de la isla no les supone un obstáculo, aunque puedan ser críticos con algunos de sus aspectos. Pero también debe llamar la atención sobre un problema latente en el modelo. El tipo de actividad turística que se plantea a partir de la profundización en el modelo de naturaleza depende de forma crucial del talento.

Los productos especializados que hacen un uso eficiente y sostenible de los recursos ambientales para satisfacer las demandas complejas de turistas diversos tienen como componente esencial el capital humano: la persona que conoce y aprecia el recurso que está presentando al turista, que es capaz de comprender las emociones que estos experimentan y de satisfacer sus requerimientos, que está al tanto de los estándares profesionales en su ámbito de actividad y conoce de primera mano las buenas prácticas en dicho ámbito. A esto debemos sumar la iniciativa emprendedora ya que, al ser el desarrollo de este modelo aún incipiente, este personal debe adoptar el rol de pionero en su campo, identificando productos y oportunidades aún latentes.

Como veremos en el siguiente apartado, los entrevistados detectan problemas en este sentido y manifiestan su inquietud respecto a la capacidad de la sociedad palmera para retener este talento o para atraerlo e integrarlo en la cadena de valor turística.

5. Debilidades y amenazas. El discurso crítico con la situación actual

5.1 El telón de fondo: crisis y pérdida de capital humano en la sociedad palmera.

La crisis económica que arranca en 2007, aunque tiene poca presencia directa en el discurso, es señalada en distintas entrevistas como un factor clave para entender los posicionamientos en torno al desarrollo turístico. Ya vimos en el Apartado 3.1 como se señalaba la crisis como un factor determinante en el cambio de actitud de la sociedad palmera hacia el turismo. La creación de empleo y la mitigación del paro es el elemento que, en todos los entrevistados, establece la conexión entre desarrollo turístico y crisis económica. Tanto en los foros políticos como académicos se señala recurrentemente la creación de empleo como el principal impacto social y económico del turismo. En el ámbito de la opinión pública de la ciudadanía, se ha planteado que la relación entre desarrollo turístico, empleo y modernización constituye el eje central del discurso de legitimación social del turismo (Mantecón, 2012, 2016).

Estaba viviendo de espaldas al turismo y yo creo que ahora han visto que el turismo es una fuente de riqueza importante para La Palma. La isla de La Palma tiene 80.000 habitantes, si quitas los estudiantes y tal se queda en 60.000. Te doy un ejemplo concreto, yo no sé el porcentaje, una fanegada de plátanos tiene un trabajador, creo, el [Hotel X en Tenerife] tiene 700 trabajadores. Hay una balanza enorme. El turismo es un generador de empleo enorme, directo e indirecto. [Técnicos]

Son los del no de siempre, en su mayoría acomodados, que no tienen miedo al futuro porque ya tienen su trabajo seguro. La sociedad en si no tiene problemas con eso, y menos cuando ven que sus hijos o nietos encuentran trabajo. [Oferta complementaria]

Esta idea de que los ecologistas y los contrarios al desarrollo turístico son insensibles al problema del paro en la isla evidencia hasta qué punto turismo y empleo se asocian en el imaginario de los entrevistados. Sin embargo, como muestra la siguiente cita, se trata de una acusación infundada.

Pero antes de eso hay un problema que no se ha mencionado y que muchos desesperadamente lo relacionan con el turismo y que es el alto nivel de paro, ¿no? Y esto es una cosa que el político lo pone [...] como 'tenemos que hacer algo ya'. Y de hecho lo han dicho, son palabras textuales: lo que sea porque estamos en un pozo económico, de paro, de desesperación de la gente, la gente está desesperada porque quiere algo ¿no? Entonces, si hay que hacer diez hoteles y cinco campos de golf para eliminar esos 12.000 parados se hace. Ese es, digamos, el esquema mental de todo el mundo. Entonces, vamos a analizar el paro, en qué puede la gente trabajar, no solo el turismo, vamos a ver si hay otras cosas, el abanico es amplio. [Ecologistas]

Cabe retener que la puntualización “no solo el turismo” tiene una lectura positiva, ya que muestra que su postura no descarta ni rechaza frontalmente que el turismo pueda formar

parte de una estrategia legítima para crear empleo en la isla. Sin embargo, su perspectiva condiciona la actividad turística a determinados supuestos, como que el desarrollo turístico no perjudique la conservación ambiental de la isla (en la que, por otra parte, ya detectan problemas medioambientales como pérdida de biodiversidad e inadecuada gestión de residuos). En este sentido, respecto al empleo, consideran que la propia resolución de estos problemas ambientales puede ser una vía para la creación de empleo.

Lo relevante de cara a facilitar el diálogo entre las distintas perspectivas es poner de manifiesto que los ecologistas no se oponen frontalmente al desarrollo del turismo en la isla, sino que están en contra de determinadas formas de desarrollo turístico que se están implementando y plantean como alternativa un turismo plenamente insertado en la economía verde. Esto puede permitir reconducir el debate hacia la viabilidad económica de estas propuestas y su potencial para consolidarse como microproductos que impulsen el posicionamiento del destino o, incluso, lleguen a liderarlo.

Sin embargo, en lo que atañe al tema que estamos tratando, lo relevante es la idea de que la crisis ha generado una situación de alarma social tal que ha legitimado cualquier desarrollo turístico (“*lo que sea*”). Podría decirse que se trata de un reconocimiento, desde el otro lado, del cambio de actitud de la población al que ya hemos hecho referencia. Ahora bien, ¿está justificada esta alarma social? ¿por qué es relevante de cara al planteamiento del modelo turístico de la isla? Estas son las cuestiones que abordaremos en los siguientes párrafos.

Respecto a la segunda cuestión, debe tenerse en cuenta que uno de los elementos fundamentales a la hora de estudiar el modelo económico de un territorio es el capital humano con el que cuenta, es decir, su población activa y su estructura demográfica. Como ya se ha adelantado, la opinión mayoritaria dentro del sector (alojamiento, oferta complementaria e intermediación) es que el turismo puede contribuir firmemente a la creación de empleo en la isla. No obstante, un eventual desarrollo de esta actividad requeriría de un capital humano que La Palma parece estar perdiendo. Esta apreciación la observamos en el discurso de los entrevistados, que apuntan a este factor demográfico como potencial escollo en el desarrollo planificado de la actividad.

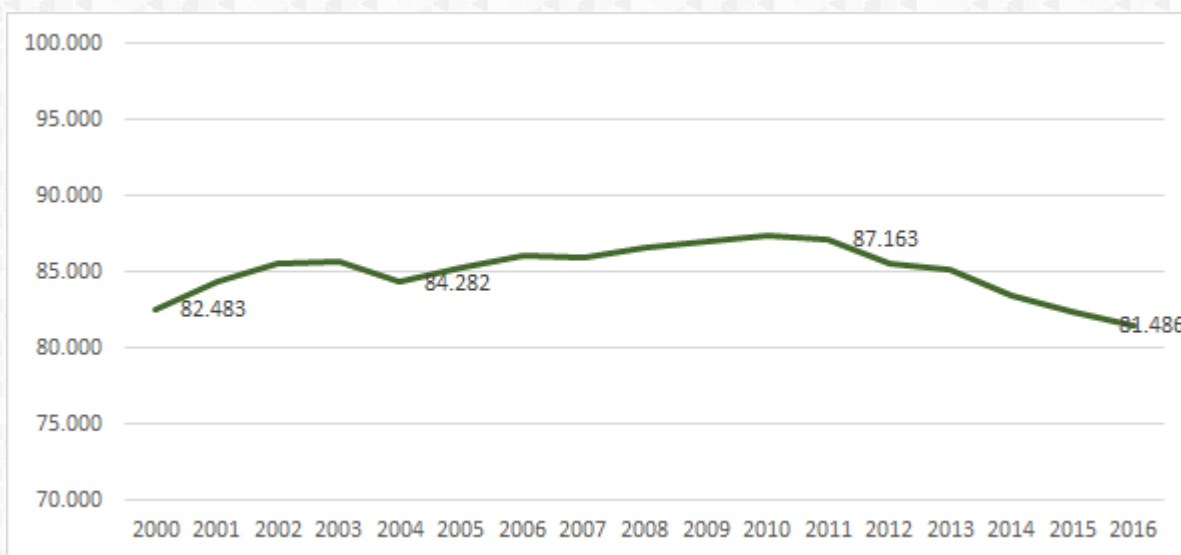
Es una sociedad con suficientes recursos a todos los niveles como para convertirlos en producto turísticos, agrícola, como para tener un desarrollo importante. La sociedad palmera, el principal problema, con diferencia es la estructura de la población. No tiene masa crítica para reaccionar en el corto plazo a las demandas que se pueden plantear, es imposible [Técnicos]

Sigue estando en la potencialidad que te estaba hablando pero no es posible porque no hay capacidad. No se ha desarrollado, no porque no sea posible y no haya interés, sino porque no hay capacidad humana [...] Se han hecho cursos de formación, pero ha participado gente que no tiene la vocación, con lo cual luego acaban dedicándose a otra cosa y es una pérdida de tiempo [Oferta complementaria]

5.1.1 Indicadores cuantitativos de la coyuntura social y económica de la sociedad palmera

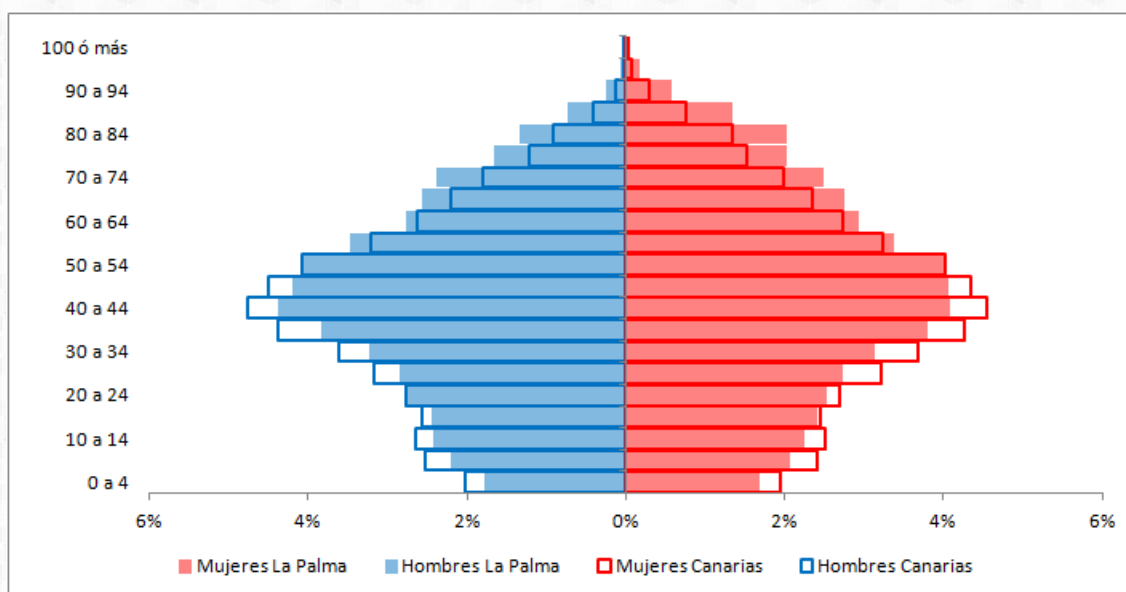
Con el objetivo de contrastar estas apreciaciones exponemos a continuación los principales indicadores demográficos y de empleo insulares y autonómicos. Esto nos permitirá mostrar hasta qué punto está justificada la alarma social que se plantea como elemento legitimador clave del turismo. Si atendemos a la evolución reciente de la población residente (gráfico 4) vemos que ha tenido lugar en los últimos años un descenso progresivo en el número de habitantes de La Palma (población de derecho). Así, desde el año 2011, en el que se registra el mayor número de población residente en la isla en lo que llevamos de década, se ha producido un descenso del 6,5% de la población (según datos del Padrón de habitantes 2016, ISTAC). Los 81.486 habitantes empadronados en la isla en 2016 constituyen el valor más bajo de la serie, que arranca en 2000. En cuanto a su estructura demográfica, se puede observar (gráfico 5) que la población de La Palma se encuentra más envejecida que la de Canarias en su conjunto (el 20% de su población tiene 65 o más años, siendo en el caso de Canarias el 15%).

Gráfico 4: Evolución de la población en La Palma (2000-2016)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Padrón de habitantes 2016. ISTAC

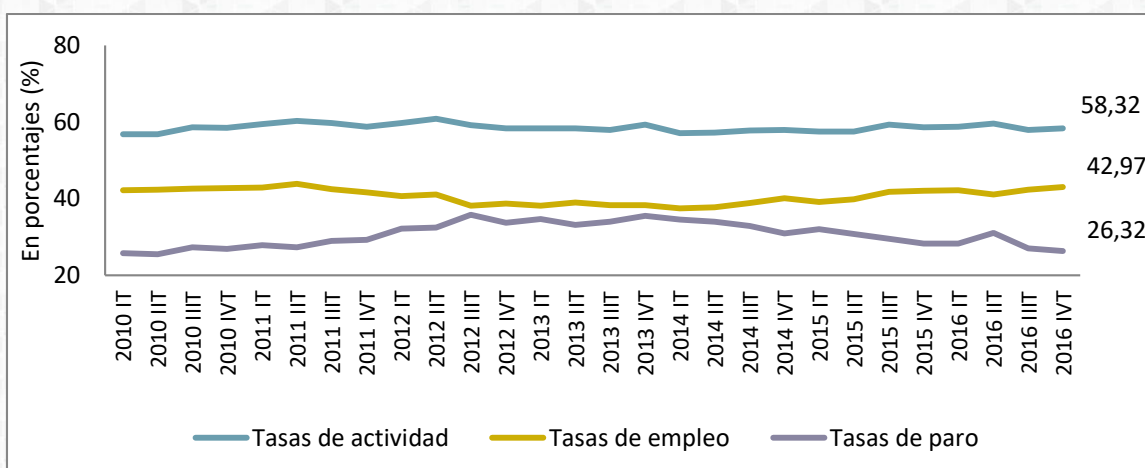
Gráfico 5: Población según sexo y edad en Canarias y La Palma (2016)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos del Padrón de habitantes 2016. ISTAC

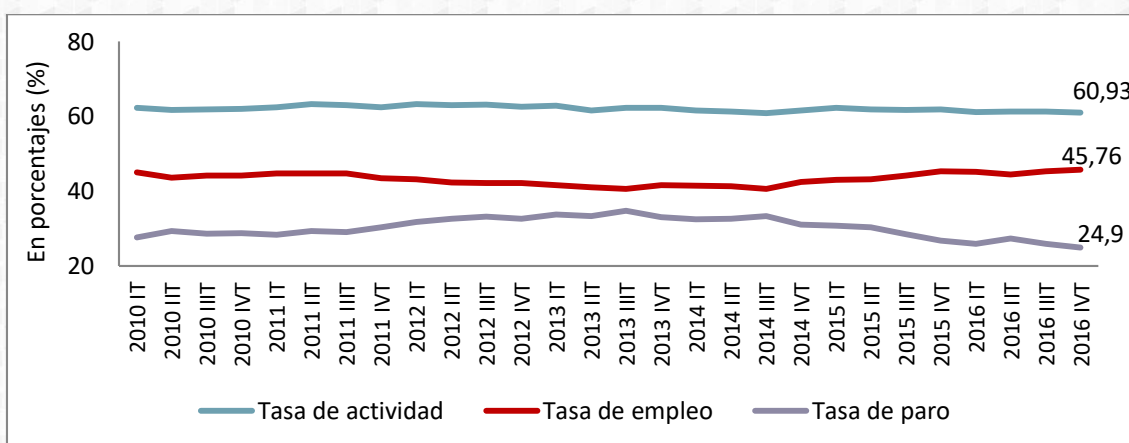
Respecto a los indicadores de empleo, tomamos como referencia los últimos datos de la Encuesta de Población Activa publicados por el ISTAC, pertenecientes al IV Trimestre de 2016. En los gráficos 6 y 7 vemos que, en sintonía con el mayor envejecimiento, la tasa de actividad (población activa respecto al total de población) de La Palma es inferior a la de Canarias (58% y 61% respectivamente). Al mismo tiempo, este contingente más reducido de población activa presenta una tasa de paro (población desempleada respecto a la población activa) algo más elevada que Canarias (26% frente a 25%).

Gráfico 6: Indicadores de empleo de La Palma (2010-2016)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de EPA (2010-2016). ISTAC

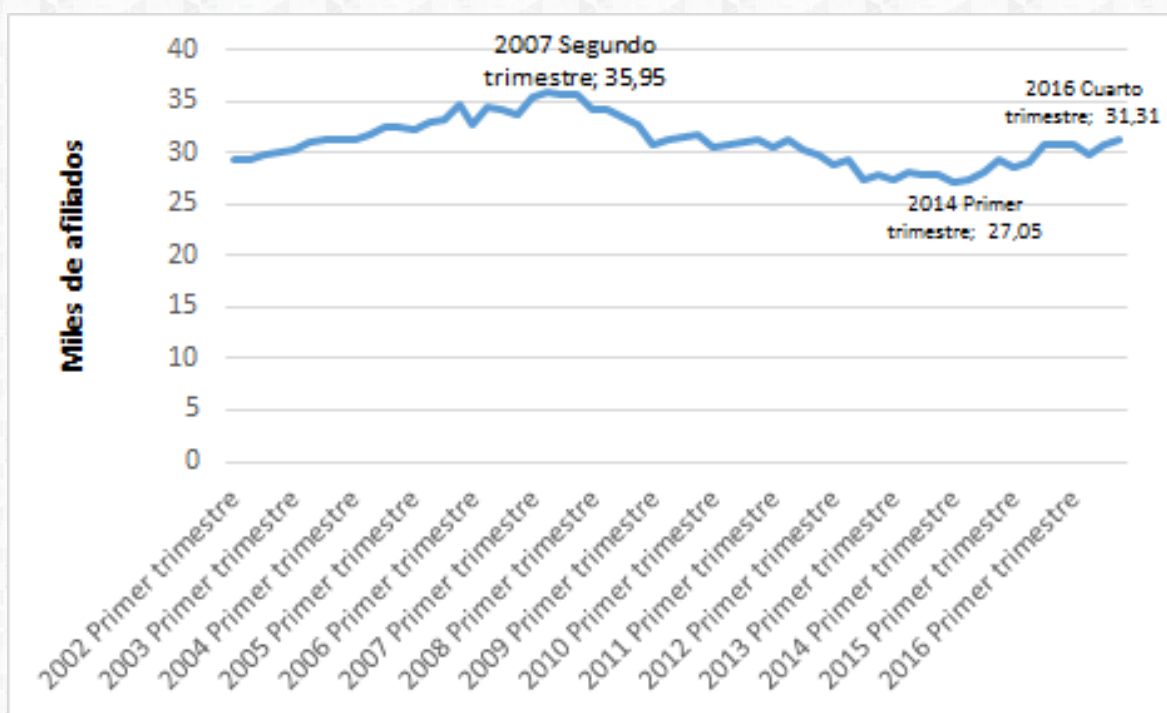
Gráfico 7: Indicadores de empleo de Canarias (2010-2016)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de EPA (2010-2016). ISTAC

Atendiendo a la evolución entre 2002 y 2016 del volumen absoluto de afiliaciones a la seguridad social en la isla (gráfico 8), podemos ver el impacto de la crisis económica en el empleo. Tomando como punto de partida el valor máximo de 35.950 afiliados en el segundo trimestre de 2007, la crisis destruyó en la isla 8.900 empleos hasta el primer trimestre de 2014, momento en el que la cifra de afiliados comienza a remontar hasta los 31.310 afiliados del cuarto trimestre de 2016. Como se ha señalado anteriormente, cabe vincular parte de esta mejoría en el empleo al sector turístico y la favorable coyuntura turística a la que ya hemos hecho mención.

Gráfico 8: Afiliados a la Seguridad Social en La Palma. (2002-2016)

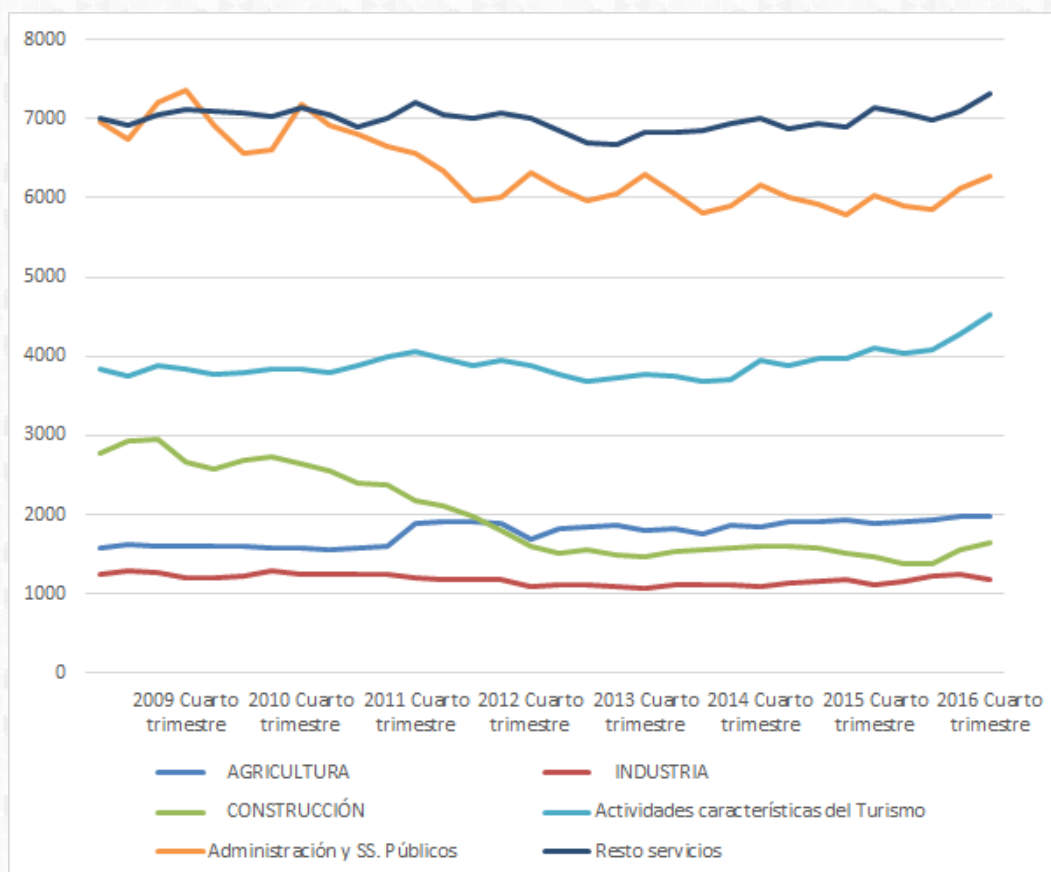


Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Afiliaciones a la Seguridad Social. ISTAC

El gráfico 9 nos permite ver con mayor detalle lo ocurrido con el empleo en la isla en el periodo de 2009 a 2016, al recoger las variaciones en el número de afiliados según sectores y ramas de actividad. Podemos ver en dicho gráfico que la destrucción de empleo durante la crisis se produjo fundamentalmente en la construcción y en el sector público (administración, educación y sanidad), ambas actividades pierden más de 1.000 empleos entre 2009 y 2014. En el turismo y la agricultura, en cambio, la crisis apenas produjo impacto en el empleo. Este gráfico también muestra que, en la recuperación posterior, el turismo ha tenido un especial protagonismo, registrando la mayor ganancia de empleo en términos absolutos (+840 empleos respecto a su mínimo en 2014, un 38% del total de empleos recuperados en la isla) como en términos relativos (22,7% respecto al mínimo de 2014, frente al 10,4% experimentado por el conjunto del empleo de la isla)¹⁰.

¹⁰ Siendo rigurosos, el empleo en la agricultura experimenta una mayor recuperación en términos relativos en el periodo analizado (27%). Sin embargo, su mínimo se produce antes (2º trimestre de 2010) y la recuperación se produce fundamentalmente en 2012 y 2013. Si atendemos a la variación entre 2014 y 2016, que es cuando se produce el rebote en el resto de actividades salvo la construcción, el incremento relativo en la agricultura es del 12,5%.

Gráfico 9: Afiliados a la Seguridad Social en La Palma por sectores y ramas de actividad. (2009-2016)



Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Afiliaciones a la Seguridad Social. ISTAC

5.2 La rentabilidad económica y social del turismo

En este contexto de estancamiento económico y recesión demográfica, aunque se señala el turismo como una vía para revertir la dinámica de la isla, también recogemos un discurso más escéptico sobre los beneficios e impactos de la actividad. No se trata de un discurso que cuestione la capacidad del turismo para crear empleo o riqueza, sino que apunta aspectos que reducen o limitan su potencial.

¿Cómo nos definimos? Pues como una isla rural, distinta, que ofrece alojamientos de solo cama, de self catering, mucho, cuando las demás islas lo que ofrecen es media pensión, todo incluido. No definiendo con eso la media pensión, pero sí es cierto que el cliente que te compra media pensión paga más que el que te compra solo cama y en los índices de ocupación siempre nos quejamos de que el cliente que viene a La Palma gasta poco y paga poco. Pero claro, cuando tú solo le vendes la cama, es que le ofreces poco. Es decir, si yo hablo con los compañeros o los turoperadores que te dicen que ellos pagan de media de contratación en Canarias treinta y pico euros o cuarenta euros. Porque claro si te vas al sur de Gran Canaria o al sur de Tenerife tienes hoteles cuatro estrellas y el precio es ese y en

La Palma la media a lo mejor estamos a 24 o 28 euros. Es porque nosotros mayoritariamente solo ofrecemos la cama, a veces la cama y el coche, mientras que en las otras islas compras mucho más, compras también la alimentación, compras una serie de extras que aquí la hotelería no tiene o no te ofrece o no ha sabido enfocar hacia ahí. [Intermediación]

La única forma, a día de hoy, pasa por la construcción de oferta. [...] La oferta a nivel de empleo es la que hay. Y todos los hoteles que estamos aquí tenemos ya plantilla fija y las altas que tenemos son por picos de ocupación a través de empresas de trabajo temporal. Entonces, que el turismo a día de hoy pueda ofrecer nuevos puestos de trabajo, [...] es a través de la creación de nuevos establecimientos. [Alojamiento]

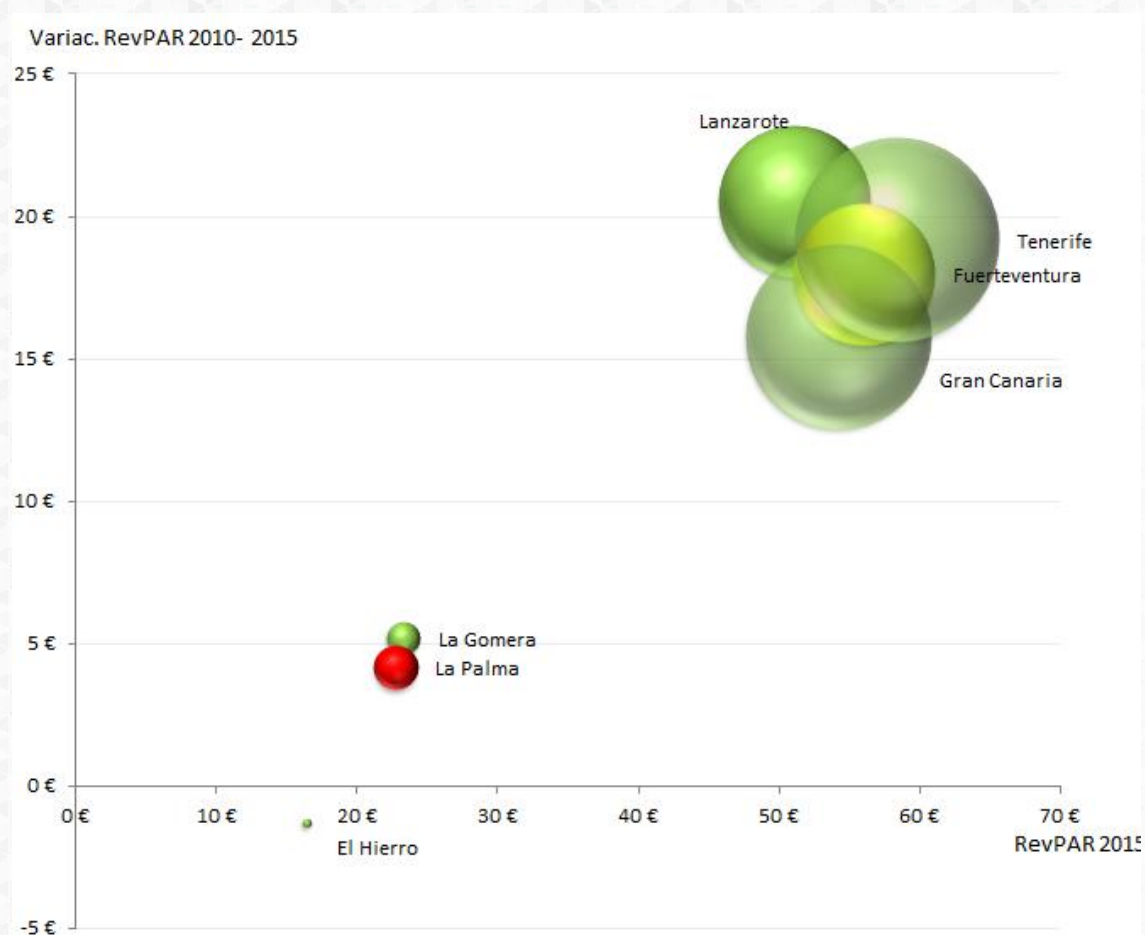
Estas manifestaciones vienen a dar contenido cualitativo a una problemática ya señalada en informes anteriores: el alojamiento en La Palma tiene un problema importante de rentabilidad, con indicadores de ingresos (ADR y RevPAR) significativamente más bajos que los de las islas turísticas (ver gráfico 10). Esta situación se registra a nivel más general, aunque de forma menos intensa, en el gasto por turista, que se sitúa por debajo de la media del archipiélago tanto en origen como en destino. Se trata de indicadores que hablan claramente de las limitaciones actuales del sistema turístico de las islas verdes y, en particular, de La Palma para generar impactos socioeconómicos significativos.

Estamos ante un problema muy relevante, que plantea un reto clave a la reorientación del modelo turístico de la isla. La disparidad de resultados económicos del alojamiento entre las islas turísticas y las islas verdes que vemos en el gráfico anterior es resultado de múltiples factores. Por una parte, tiene que ver con la diferente composición cualitativa de la oferta (alojamiento de mayor categoría); por otra, tiene que ver con los costes de la conectividad, que se trasladan al alojamiento para que el agregado de transporte y alojamiento sea competitivo. Pero en último término refleja la menor capacidad de la propuesta turística de las islas verdes para alcanzar a los turistas que mayor valor añadido aportan.

Esta cuestión no puede perderse de vista en el replanteamiento a medio plazo del modelo. El producto de naturaleza que, con más o menos problemas, actualmente vende la isla no es un producto del que quepa esperar efectos multiplicadores significativos, más allá de los que observamos en la situación de bonanza actual. El debate sobre el tamaño de la oferta no debe difuminar la cuestión de su composición cualitativa, que debe mejorarse tanto a través de la renovación como de los estándares que se exijan a la nueva oferta. Es un reto que no solo tiene que ver con la viabilidad y sostenibilidad económica del turismo de naturaleza de alto valor añadido al que los actores del sector aspiran, sino que también es clave para la legitimación social del modelo a través de la creación de empleo que contribuya a la sostenibilidad demográfica de la isla¹¹.

¹¹ No debe olvidarse que un factor clave para reconducir el declive poblacional es la fijación al territorio de mujeres jóvenes, ya que solo si cuentan con un entorno propicio para formar hogares podrán revertir el descenso de la natalidad. En torno a esta cuestión ya hemos señalado en informes previos que el turismo es una fuente relevante de empleo femenino en la isla. Otra cuestión a tener en cuenta es que las mujeres apuestan en mayor medida que los hombres por la formación como vía para contrarrestar las barreras que les impone el mercado laboral (p.e. para acceder al empleo público). En este sentido, la apuesta por la generación de microproductos con altos requisitos de profesionalización puede ser una

Gráfico 10: Islas según variación RevPAR 2010-15 y volumen de pernoctaciones



Fuente: Informe *El turismo en La Palma. Año 2015. Resumen ejecutivo*, p.5.

Nota: El gráfico sintetiza la relación entre el volumen de la oferta (diámetro de las esferas), los ingresos actuales por habitación disponible (eje horizontal) y la variación en dichos ingresos experimentada en los cinco años anteriores (eje vertical) por las distintas islas.

5.3 Problemas de imagen

En la investigación turística la imagen del destino ha sido definida como “*la suma de creencias, ideas e impresiones que una persona tiene de un destino*” (Crompton, 1979) o “*una representación mental individual de conocimiento, sentimientos e impresiones globales sobre un destino*” (Baloglu y McCleary, 1999), entre otras definiciones aportadas (Zhang et al, 2014).

Las cuestiones referidas a marketing y promoción del destino se encuentran ligadas también al ámbito de la gobernanza. En el caso particular de La Palma, en el discurso de los entrevistados, la promoción de cara al exterior del destino manifiesta algunos de los

oportunidad, pero también puede reproducir estereotipos de género (p.e. que las mujeres no tienen fuerza o resistencia para ser monitoras de turismo activo).

problemas estructurales que trataremos en el siguiente epígrafe. De esta forma, se apunta a ausencia de diálogo entre actores en cuestiones relativas a promoción:

Ahora mismo a los empresarios al hacer promociones no se nos escucha. El Cabildo hace sus historias, a nosotros nos convocan de vez en cuando a comisiones sectoriales para decirnos qué van a hacer [Alojamiento].

En segundo lugar, aparece también la indefinición de la estrategia turística (de configuración del modelo turístico) y se atribuye un carácter cambiante en la promoción exterior.

Entonces la promoción ha estado en manos de la institución insular, llámese Cabildo, Patronato, como lo quieras llamar, y pienso que, humildemente, no han tenido muy claras las ideas, ni han querido apostar ni han sabido apostar o no han tenido interés en apostar claramente por un segmento porque tenían que haber implicado claramente a los demás actores [Intermediación]

En tercer lugar, se apunta a una inadecuada correspondencia entre el destino promocionado y el destino realmente ofertado. Este apunte tiene lugar en dos ámbitos bien diferenciados:

Por un lado, bajo la acción de la turoperación, puesto que se ha detectado la promoción de la isla con imágenes que no se corresponden al destino. En este caso, las cuestiones relativas a gobernanza llevan a focalizar la solución en la gestión coordinada de la promoción.

Pero lo que falta en La Palma es construir un poco el relato y trabajar mucho más su posicionamiento, su contenido y los medios propios para difundirlo porque por ejemplo en ese modelo de turoperación (...), es que lo que cuentan los propios turoperadores de La Palma no se corresponde con la realidad y a ellos les da igual [Técnicos]

Por otro lado, se ha apuntado al escaso ajuste entre la promoción de un destino de Astroturismo (destino Starlight) y los servicios e infraestructuras del destino para que se desarrolle como tal.

Un claro ejemplo de lo que te decía de que no tenemos una estrategia, 'vamos ahora a convertir La Palma en destino Starlight y vamos a promocionar la observación de las estrellas en el Roque' y venga y tal. Y empiezo a hacer publicidad a bombo y platillo y luego llega el turista al Roque y se quiere comprar una botella de agua o necesita ir al baño ¿y qué hace? Ahora, gracias a Dios, ya están sacando el centro de visitantes pero, contra, empieza la casa por los cimientos, haz primero el centro de visitantes y después promóciate [Alojamiento]

En cuarto lugar, y relacionado con el punto anterior, se sugiere fortalecer la construcción de un "relato" único y singular del destino, que contribuya a su posicionamiento exterior. La construcción de un relato requiere coherencia y cierta unidad en los contenidos, es decir, estructura interna (de vertebración del modelo turístico) y externa (imagen exterior unitaria).

Yo creo que naturaleza, La Palma tiene muchas posibilidades, ahora, eso hay que invertir un poquito en comunicación y en contenidos muy chulos. Yo hasta ahora la promoción que nosotros hemos visto es una promoción de copio y pego [Técnicos]

En quinto lugar, en la promoción exterior, aparecen de nuevo los problemas derivados del posicionamiento diferencial pero a la vez conjunto respecto a la marca Canarias.

Estuvieron en una época en que ponían “La isla bonita” y nada más, ni siquiera Islas Canarias y así iban por el mundo. No se sabía ni qué era aquello [Técnicos]

En sexto lugar, algunos entrevistados apuntan a la necesidad de poner en valor determinados recursos que tiene la isla y que no están adecuadamente integrados en su propuesta turística o en la promoción exterior del destino, como podría ser el caso de las playas:

¿Las playas? Aquí hay un problema de publicidad, la Palma tiene buenas playas, 5 con bandera europea. Y aquí un día de sol las playas están llenas. Pero aquí la gente no viene por las playas, igual van uno o dos días en todas las vacaciones. A lo mejor es un punto más a subrayar, que aquí hay playas, buenas, con arena, que hay hoteles a 20 metros de la playa, que no se conocen. Se piensa que todo es montaña y hay que decir que no, que también hay playas. No creo que haya carencias en las playas como que no se conocen [Oferta complementaria]

En séptimo lugar, y como consecuencia, en mayor o menor grado de cada uno de los anteriores factores, se encuentra la percepción (y en cierta forma constancia, a partir de estudios realizados) de que La Palma es un destino que “no se conoce” o que “se confunde” con otros destinos.

La Palma se confunde. La gente la identifica, cuando ve que la conoce en Canarias, la isla de La Palma con Las Palmas de Gran Canaria o con Palma de Mallorca, pero no, la gente llega a La Palma. Si te especializas y ubicas La Palma en el mundo turístico no es muy complicado, lo que pasa es que ya han llegado clientes a La Palma pensando que están en Gran Canaria. [Técnicos]

También se señalan cambios en la organización de la promoción exterior en los últimos tiempos, como es la gestión desde oficinas en el exterior.

Yo creo que es importante lo que hemos hecho en el último tiempo, tener oficinas en el exterior que publiciten La Palma, un gabinete de comunicación permanente. Ese tipo de acciones llegan mucho más al público final (...)[Técnicos]

5.4 Problemas de Gobernanza

La cuestión de la gobernanza, es decir, las formas en las que individuos e instituciones tratan sus intereses comunes (T.G. Weiss, 2000 citado por Song et al., 2013) abarca la mayor parte del discurso sobre la definición del sistema turístico de La Palma y la configuración de su modelo turístico. Así, elementos como la promoción del destino, la planificación, el marco normativo, la sostenibilidad o la formación acaban remitiendo a cuestiones relativas a este ámbito.

La gobernanza turística constituye un término complejo que comprende, a su vez, múltiples conceptos, actores e interacciones. Dado el poder analítico y explicativo con el que cuenta, articula todos estos elementos y los dota de un sentido holístico, es decir, bajo la concepción de la Gobernanza podemos considerar que el sistema turístico (a partir de sus múltiples interacciones) conforma un escenario distinto al que se pudiera presuponer a partir de la “suma” de sus partes, es decir, de sus actores, organizaciones e interacciones concretas identificadas.

De forma previa a su análisis en el caso de La Palma, debemos profundizar en el concepto con el propósito de desglosar, a partir de él, los principales elementos referidos a gobernanza turística que se extraen del discurso.

5.4.1 El concepto de Gobernanza. Apuntes teóricos.

Si bien no hay una única definición de gobernanza, en este caso mostramos, por los matices que aporta, la definición propuesta por la OMT:

“Gobernanza es una práctica de gobierno susceptible de medición, que tiene por objeto dirigir eficazmente al sector turismo en los distintos niveles de gobierno, mediante formas de coordinación, colaboración y/o cooperación eficientes, transparentes y sujetas a la rendición de cuentas, que permitan realizar las metas de interés colectivo que comparten las redes de actores que inciden en el sector, con el fin de lograr soluciones y oportunidades, con base en acuerdos sustentados en el reconocimiento de interdependencias y responsabilidades compartidas” (OMT, 2013).

Por tanto, la Gobernanza turística comprende los siguientes elementos:

1. Se parte del hecho de que las Administraciones Públicas deben tener competencias y recursos para coordinar a los distintos actores implicados.
2. Se debe ejercer esta coordinación o cooperación de una forma eficiente.
3. Para que lo anterior tenga lugar de forma satisfactoria, se debe perseguir metas e intereses comunes.
4. Esta colaboración o cooperación debe ser transparente y sujeta a la rendición de cuentas.
5. La finalidad es lograr soluciones y oportunidades.
6. Todo acuerdo debe estar sustentado en el reconocimiento de las interdependencias y de las responsabilidades compartidas.

La gobernanza también puede ser vista como una cadena de valor. Desde esta perspectiva, los individuos, las organizaciones y las empresas conforman nodos en una cadena de valor del turismo, colaborando para co-crear y aportar valor sostenido para los turistas y generando beneficios para sí mismos a la vez (Romero y Tejada, 2011 citado por Song et al., 2013). En este sentido, la gobernanza toma un carácter interorganizacional, en la medida en que el éxito de la cadena reside en la colaboración entre sus partes. De forma simplificada,

como agentes involucrados hablamos de: planificadores de la política turística; proveedores de productos y servicios; intermediarios del turismo y los propios turistas.

En este punto cabe plantearse dos aspectos principales. En primer lugar, qué rasgos guían las **nuevas formas de gobernanza en el ámbito turístico** y, en segundo lugar, qué aspectos caracterizan una buena gobernanza local del turismo. Respecto a lo primero, a partir de Hall (2011) extraemos los siguientes elementos:

- a. Los denominados stakeholders (grupos de interés) públicos y privados participan en los procesos de elaboración de políticas como parte de partenariados público-privados.
- b. Una integración multi-nivel, es decir, la coordinación es horizontal y vertical entre los distintos niveles de gobierno.
- c. Diversidad y descentralización.
- d. Deliberación entre agentes públicos y privados.
- e. Flexibilidad y revisabilidad.
- f. Experimentación y creación de conocimiento.

En cuanto a lo segundo, es decir, respecto a la identificación de los principales **elementos que configuran una buena gobernanza turística local**, incorporamos la revisión que realizan Beaumont y Dredge (2010) de los principales elementos citados en las investigaciones referidas a este campo:

1. Culturas positivas, comunicación constructiva y comunidades comprometidas.
2. Transparencia y rendición de cuentas.
3. Visión y liderazgo.
4. Aceptación de la diversidad y la búsqueda de la equidad y la inclusión.
5. Desarrollar conocimientos, aprender y compartir experiencias.
6. Roles y responsabilidades claras de los participantes y estructuras y procesos operacionales claros de la red.

Lo anterior nos ha permitido elaborar un marco inicial para el análisis que realizamos a continuación, que se resume en el siguiente esquema (figura 6):

Figura 6: Marco resumen para el análisis de la Gobernanza turística



No está al alcance de esta investigación “medir” la gobernanza o identificar formas concretas de gobernanza en el caso del turismo en La Palma. Sin embargo, se hace necesario recurrir a este concepto y su potencial analítico para dar cuenta de la aguda problemática que nos transmiten los actores entrevistados. Esta problemática actúa en la denominada cadena de valor de la gobernanza y repercute (y puede comprometer) las posibilidades de gestión y planificación turística de la isla.

No es un problema exclusivo de la isla. De los análisis comparativos internacionales se desprende que los problemas de gobernanza turística son muy comunes y, sin ir más lejos, constituyen una cuestión central del turismo canario¹². Pero es una cuestión que debe ser examinada si se quiere abordar el modelo turístico de la isla ya que, como se desprende de los párrafos anteriores, si el modelo quiere plantear una nueva arquitectura de la cadena de valor turística del destino deberá tener en cuenta los mecanismos de gobernanza que articulan las interrelaciones en esa cadena de valor.

Se trata de un análisis que, inevitablemente, debe afrontar cuestiones controvertidas. Más que alimentar conflictos políticos a corto plazo, nuestra intención aquí es poner de manifiesto cuestiones de fondo que afectan a las posibilidades de reorientación del modelo. Todo ello, tomando en consideración el hecho de que no contamos con el discurso de “todos” los actores involucrados en el sector turístico de la isla, pero sí con una parte de ellos, lo que permite, al menos, aproximarnos a los principales problemas que arrastra el sector turístico de la isla en este ámbito tan amplio.

A continuación trataremos la gobernanza turística en La Palma en dos epígrafes. En primer lugar, abordamos la cuestión de la colaboración y diálogo entre actores y organizaciones. En segundo lugar, examinaremos lo referente a la incertidumbre jurídica.

5.4.2 Diálogo y colaboración entre actores

La relevancia de los aspectos referidos a comunicación y diálogo entre actores han quedado reflejados en el resumen presentado: se trata de un aspecto definitorio, en el que se requiere la interacción entre agentes y organizaciones que trabajan por intereses colectivos. Además, es característico de las nuevas formas de gobernanza (colaboración público -privado) y caracteriza la buena gobernanza turística local.

En el caso particular de La Palma, los participantes entrevistados consideran el carácter ausente, estéril o errático de la colaboración entre actores en el sector turístico de la isla. La descripción de las posiciones se establecen a partir de posturas encontradas, en las que prevalece el conflicto y los intereses particulares sobre la disposición al acuerdo y la orientación hacia intereses comunes, siendo este último (los intereses colectivos) otro de los elementos definitorios de la gobernanza turística tal como hemos expuesto anteriormente.

¹² En el trabajo ya citado de Simancas y Parra (2016) se aborda esta cuestión desde múltiples perspectivas. Para el caso específico de las normativas de gobierno del turismo, es muy recomendable el capítulo 2 de Villar-Rojas.

Poco consenso, lo de unir sinergias y trazar objetivos se malinterpreta por unir sin energía y no darle objetivos al contrario. No creo que haya un modelo claro de hacia dónde vamos ni una idea clara de unir sinergias. [Intermediarios]

No obstante, hallamos afirmaciones que sostienen la relación actual cordial y una cierta colaboración entre agentes que, con todo, se califica como “mejorable”.

Hay colaboración, es mejorable como todo en la vida, es mejorable, hay que mejorar ahí, somos críticos pero no autocríticos. Entonces siempre nos quejamos de todo y muchas veces se van solucionar los problemas en las cuatro esquinas de turno, en los cuatro bares de turno en las cuatro plazas de turno, están separadas por una calle y los agentes no interactúan, hablando más claro. Tenemos todos los ingredientes para mejorar las relaciones, la relación es cordial, es buena, pero es muy mejorable (...) [Alojamiento]

Yo creo que hay unas buenas relaciones ahora, yo creo que sí. Pero que tiene que ser como si fuera una ley, es decir, el contacto con el sector es clave porque tú puedes pensar políticamente lo que tú quieras, pero el que invierte, el que construye y el que ... es el empresario. Tú puedes crear la norma, la estructura, pero el que invierte y dice eso es el inversor (...) [Técnicos]

Las figuras del político y el empresario aparecen con intereses aparentemente opuestos y con pocas experiencias de trabajo conjunto o colaborativo.

Luego cuando el sector le propone al político, aparecen las reticencias, hay una fobia a trabajar de la mano del empresario [...] Nosotros hemos intentado acercarnos de todas las maneras y la respuesta siempre es la misma [...] Hasta con los peores consejeros de turismo que hemos tenido, y mira que los hemos tenido malos y malos, hemos intentado trabajar con ellos, tenderles la mano y nada. [Alojamiento]

El político va a estar cuatro años. Deberían de preguntar a nosotros, ponernos de acuerdo en las acciones. Yo como empresa también hago mis acciones promocionales fuera. Yo como empresario no puedo enterarme una semana después que la Consejera se ha reunido con un turoperador nórdico para traer nórdicos a La Palma. Por lo menos preguntar, vamos a traer esta gente ¿ustedes tienen capacidad o no tienen capacidad? [Alojamiento]

Sin embargo, el conflicto entre actores o, en su caso, la falta de colaboración o comunicación más allá de producirse entre organizaciones y agentes privados o públicos tendría lugar entre los mismos agentes privados que configuran un mismo ámbito profesional/económico. En este escenario, la determinación de los intereses comunes tendría que comenzar de una forma interna, en los propios stakeholders o grupos de interés.

La desunión entre los hoteleros es un gran problema en esta isla. [Alojamiento]

En cuanto a la visión y el liderazgo, otro de los elementos que caracterizan la buena gobernanza local del turismo, observamos que, a juicio de los entrevistados, este parece ser otro de los elementos que actúan de forma poco eficiente en la gestión turística de la isla o que, al menos, han actuado históricamente así en la isla. Ya hemos mostrado bastantes citas en las que se menciona la falta de un modelo. Fundamentalmente, se destaca una visión cortoplacista respecto a la planificación turística.

(...) La administración no tiene un control de lo que la actividad está generando y si no tienes control a lo mejor es que tampoco te interesa. [Técnicos].

Si [se] tiene un plan estratégico consensuado, eso te da una base para seguir trabajando y tienen un camino, tienen una línea. El sector, pactar con el sector y hablar con ellos continuamente, no hay ningún problema pero hay que tener un plan, está clarísimo. [Técnicos]

Del mismo modo que los aspectos que son identificados en el ámbito de la gobernanza merecen ser analizados, los elementos que no aparecen en el discurso son igualmente destacables, en este caso, por su aparente ausencia. De esta forma, no hallamos referencias a desarrollo de conocimientos y aprendizaje o experimentación y creación de conocimiento. De igual forma, de manera explícita no se abordan las cuestiones referidas a transparencia y rendición de cuentas, sino de forma vinculada a la comunicación entre actores.

A continuación, de forma particular, abordamos las cuestiones relativas a la incertidumbre jurídica como ámbito particular de la gobernanza.

5.4.3 Incertidumbre jurídica y bloqueos al desarrollo

Las cuestiones jurídicas que conforman el marco normativo en el caso de la gobernanza turística conforman parte de su estructura y entorno en la cadena de valor de la gobernanza en turismo.

En el caso particular de La Palma, a partir de las entrevistas realizadas se puede identificar los siguientes aspectos que inciden en la percepción de esta incertidumbre :

1. Prevalece en los últimos años la percepción de generación de normativa fallida (o bien no llega a desarrollarse porque la propia norma bloquea su desarrollo, así se ha hablado de “moratoria encubierta” o bien porque los defectos de la misma llevan a su anulación por el Tribunal Supremo, como de forma específica ocurrió con el Plan territorial Especial de Turismo).

Lo que pasa es que en el año 2002 cuando se hace la Ley de moratoria turística, mete a todas las islas y después se le dice a La Palma que se le va a hacer una ley, en La Palma como en El Hierro para salir de la moratoria (...) y se le dice que le regala un caramelo que es ese modelo que al final era una moratoria encubierta y la prueba está en que no se ha hecho nada [Técnicos]

(...) A diferencia del modelo que han defendido con estas leyes desde el año 2002, la 6/2002 que han pretendido que el turismo debe regarse en todo el suelo rústico en las islas menores, creemos que eso es un error, eso es anti sostenible. Porque eso es tener que llevar electricidad, tener que llevar vías, red de alcantarillado, tener que llevar todas las viandas, todas... En fin, todo lo que necesita ese turismo a sitios donde antes no había necesidad de llevar nada. Eso va contra la sostenibilidad [Ecologistas]

De forma particular, en el ámbito del alojamiento, se reconocen los siguientes problemas asociados con la incertidumbre jurídica:

2. Planificación /diseño que se demora en su ejecución
3. Procesos burocráticos lentos que afectan al desarrollo de proyectos.

(...) muchas veces con razón es la crítica, es frustrante, ¿por qué tenemos ahora mismo un exceso de demanda hotelera?, es inconcebible, planes que no se aprueban en 10 años, infraestructuras básicas que ya tienen los recursos concedidos que no se ejecutan en 15 años. Te lo habrán dicho otros, desde los servicios de El Roque de Los Muchachos, la excursión estrella o segunda excursión de la isla y no hay un baño en dos horas de trayecto, los turistas en la intemperie.... Eso son cosas inconcebibles, las infraestructuras básicas caen por la pasividad de nuestros funcionarios, la planificación por la pasividad de nuestros técnicos, entonces siempre culpamos al político de ello, a lo mejor si trabajamos con el político, juntos, presionando, pues nos podría ir mejor. [Alojamiento]

4. Lo anterior, tiene un efecto desalentador en inversores.

Es una isla poco atractiva para el inversor porque tenemos fama de ser una isla que para sacar adelante un proyecto es muy complicado [Intermediarios]

5. Se genera falta de confianza en la isla como lugar de inversión.

Planeamiento insular, crear las bases, seguridad jurídica, suelo urbanizable... si no la gente no viene (...) Las reglas del juego tienen que estar muy claras, si yo traigo un inversor a la isla y quiere comprar un solar, quiero saber qué es suelo urbanizable, lo que puedo construir, lo que no puedo construir, número de camas y en qué condiciones porque te lo arreglo mañana, la gente dice mira, no...las normas del juego tienen que estar clarísimas [Técnicos]

6. Persiste, desde la perspectiva ecologista, temores o resistencias respecto a normativa jurídica y su relación con una deliberada forma de contribuir a la especulación del suelo.

Siempre el discurso, del político, es de turismo de naturaleza, está el tema de las estrellas, el turismo de astronomía, de alta naturalidad, de senderismo. Eso en el discurso queda bien, pero en realidad los pasos que se están dando, que algunos han sido parados por los tribunales, están más bien encaminados al turismo convencional y más ligado a la especulación del suelo y al negocio inmobiliario y no desde la inversión más local sino con grandes inversores, que son los que son capaces de llevar a cabo esas actuaciones. [Ecologistas].

5.6 La problemática 'interna': renovación, diversificación y profesionalización

Renovación

En Canarias, la renovación de la planta alojativa se ha señalado como uno de los aspectos en los que es necesario focalizar esfuerzos de cara a mantener el carácter competitivo del destino (e.g. Hernández Martín, 2016). De hecho, desde un punto de vista normativo ha tenido lugar la aprobación de legislación orientada a impulsar esta renovación en las islas (Ley 2/2013, de 29 de mayo, de renovación y modernización turística de Canaria y Ley 9/2015, de 27 de abril, de modificación de la Ley 2/2013, de 29 de mayo, de Renovación y Modernización Turística de Canaria).

En el caso particular de La Palma, la renovación de la planta alojativa obsoleta es uno de los aspectos que suscita un mayor consenso en los agentes entrevistados:

Y otra de las cosas que necesita La Palma urgentemente es la renovación de la planta alojativa actual. Los hoteles son hoteles construidos en los 70 y pico, 80 y necesita una reconversión ya para adaptarlos a la nueva demanda [Técnicos]

(...) con los establecimientos que tenemos ahora que muchos de ellos están obsoletos, pues no podemos competir [Alojamientos]

De forma particular se aborda la necesidad de realizar una renovación de la planta alojativa obsoleta de los núcleos turísticos de la isla: Puerto Naos y Los Cancajos.

Diversificación

Respecto a la diversificación de la oferta complementaria, se ha señalado que la diversificación de los productos turísticos puede tener lugar de una forma paralela o integradora (Benur y Bramwell, 2015). Los productos diversificados de una forma paralela se desarrollan, gestionan y comercializan de forma independiente, de tal manera que no se generan sinergias entre unos y otros. La diversificación integradora, por otra parte, aprovecha la forma en la que se pueden complementar los productos turísticos, creando una estructura coherente respecto a la propuesta turística que ofrece el destino. La colaboración entre los proveedores permite entonces crear sinergias y de esta forma, reducir riesgos y compartir costes. Este tipo de diversificación requiere que los productos turísticos se encuentren vinculados en el destino.

La diversificación puede realizarse incorporando nuevos productos turísticos, realizando distintas combinaciones de los ya existentes o modificando la oferta actual. El propósito de la diversificación puede ser captar nuevos segmentos de mercado o mantener los actuales.

En el caso particular de La Palma, la propuesta turística, a juicio de los entrevistados, identifica un conjunto heterogéneo de productos turísticos con escaso encaje (complementario) entre sí que tiene como referente el turismo basado en la naturaleza como recurso complementario. Esto se contrapone a un modelo definido por la naturaleza como eje

fundamental, al que se asocian los productos turísticos de senderismo y astroturismo fundamentalmente.

Yo la oferta que hay la veo bien. Con el senderismo en La Palma llevamos un montón de años. Lo que hay que diversificar, que el turista que viene a La Palma una semana a hacer senderismo, tú le digas: 'mira, si vuelves a La Palma el año que viene también puedes hacer, no se, submarinismo [Alojamientos]

Yo creo que es una isla que tiene muchísimas posibilidades y no debe caer yo creo en la tentación de asimilarse a las islas... ni en el mensaje ni en la oferta y que debe trabajar mucho más en contenidos [Técnicos]

No obstante, asociado a la diversificación de productos turísticos se encuentra la generación de infraestructuras específicas y la profesionalización que debe ir aparejada a ella. Sobre este último aspecto, la formación y profesionalización, profundizamos en el siguiente apartado.

Profesionalización

En la planificación turística la formación aparece como un elemento que requiere atención por parte de los gestores del sector. En este caso, debemos señalar que los aspectos referidos a la formación son uno de los elementos a mejorar que se han indicado en el caso del modelo o, mejor dicho, modelos turísticos canarios (Santana, 2016). En La Palma, de forma concreta, hallamos un consenso similar al obtenido a la hora de abordar la necesidad de renovación de la planta alojativa respecto a las necesidades de formación y profesionalización del sector. Contar con capital humano formado en el ámbito profesional de hostelería y turismo es indispensable si se pretende fortalecer el sector turístico.

Eso es clave, eso es importantísimo. Yo no creo ya en la formación de tantos directores, que sí, pero yo creo que sería una formación reglada de todo idiomas, camareros, recepcionistas, un FP1, un FP2 es clave para la isla de La Palma, la formación es clave. Formación especializada, porque un buen camarero no es fácil ser un buen camarero (...). Hoy en día se tienen que especializar muchísimo y hay falta de mano de obra en La Palma [Técnicos]

Ahora mismo nos la vemos y deseamos para tener gente joven en La Palma con la buena predisposición y con el idioma [Alojamientos]

La mala formación del personal. Pero, voy a hacer una... la culpa la tienen los empresarios. Porque los empresarios quieren gente que hable dos idiomas, a ser posible con C1 y con FP2 o una diplomatura. Lo quieren pagar a 900 o 1000 euros y eso no puede ser. Y desgraciadamente es así, los sueldos son muy bajos para la gente que está y exigen [Oferta complementaria].

5.7 Recapitulación del análisis DAFO

Tabla 4: Análisis DAFO

Debilidades	Amenazas
<p>Falta de colaboración entre <i>stakeholders</i></p> <p>Incertidumbre jurídica. Desconfianza predomina en la relación público-privada.</p> <p>(Percepción de) Obstáculos burocráticos en la aplicación de proyectos, que condicionan su viabilidad</p> <p>Desajustes detectados en la promoción por parte de turoperadores</p> <p>Falta de personal cualificado.</p> <p>Falta de infraestructuras específicas que permitan el desarrollo de determinadas actividades, si bien han mejorado</p>	<p>Cambio de coyuntura y emergencia de destinos en el contexto internacional internacional.</p> <p>Permanencia de incertidumbre jurídica /normativa.</p> <p>Migración de población joven y cualificada</p>
Fortalezas	Oportunidades
<p>Recursos naturales y paisajísticos</p> <p>Clima favorable para actividades en naturaleza en invierno</p> <p>Compromiso con el territorio por parte de los actores implicados</p> <p>Seguridad del destino.</p> <p>Patrimonio cultural</p> <p>Isla Reserva de la Biosfera</p>	<p>Potencialidad de recursos turísticos crean un ámbito idóneo para la generación de nuevas ideas de emprendimiento basados en naturaleza, patrimonio cultural, astroturismo.</p> <p>Coyuntura turística actual positiva.</p> <p>Posibilidades de diversificación integrada de productos turísticos. Generación de sinergias entre productos turísticos y entre sectores (Agricultura - turismo).</p> <p>Alineación de la propuesta turística de la isla con tendencias actual del turismo como puede ser las relacionadas con turismo activo, de naturaleza, ecoturismo, slow tourism ...etc.</p> <p>Posibilidades de desarrollo de redes entre empresas.</p> <p>Posibilidades de promoción de productos locales, de proximidad</p> <p>Desarrollo de innovación (en la actualidad determinadas actividades relacionadas con la gestión y mantenimiento de TIC de la empresa se realizan desde otras islas).</p> <p>Oportunidades de empleo: Empleo ambiental, emprendimiento femenino, gastronomía ...etc.</p> <p>Desarrollo de ideas emprendedoras en base a planificación/estrategia de gestión de impactos medioambientales /sociales del turismo.</p>

Fuente: Elaboración propia

6. Bases de un modelo turístico para La Palma

Entre el conjunto de manifestaciones recogidas en los apartados anteriores del informe, se repite de forma más o menos continua la percepción de que la isla carece de un modelo turístico, de que los actores no tienen una idea clara de hacia dónde se dirige el sector ni confianza en que pueda aprovecharse la favorable coyuntura actual para dirigirlo hacia el destino deseado.

En el panorama que los entrevistados desgranar sobre la situación del turismo de la isla y sus opiniones acerca de hacia dónde debe dirigirse, emerge un consenso claro y unánime: La Palma no debe orientarse hacia el modelo de las islas turísticas. La naturaleza aparece como el hilo conductor de las imágenes del destino que los actores contraponen al modelo de sol y playa masivo. Por tanto, el rasgo definitorio del modelo es que se busca convertir a La Palma en un destino turístico de naturaleza.

De las quejas por la indefinición del modelo, o por lo difuso de la apuesta por la naturaleza, se deriva la percepción de que el sector no ha profundizado lo suficiente en esta dirección. Es decir, que el turismo de La Palma ya es, en parte, de naturaleza, pero no lo suficiente. A un nivel más general, la demanda de un modelo que convierta La Palma en un destino de naturaleza asume que es necesario el crecimiento del turismo en la isla, un desarrollo turístico moderado y ambientalmente responsable, que se justifica por la problemática del paro y el envejecimiento demográfico. Esta expectativa de crecimiento y expansión del flujo turístico a la isla introduce un requisito importante al modelo: no se trata de consolidar el flujo actual, sino de ampliar la dimensión o escala del sector. En último término, se habla de situar a La Palma en el primer plano del turismo de naturaleza nacional y europeo.

Ambas directrices, que gozan de un amplio respaldo entre los entrevistados, hacen que el modelo deba dar respuesta a una cuestión que, en cierta medida, se ve como un dilema: ¿es posible ofrecer turismo de naturaleza a un flujo masivo de turistas? Países como Suiza o Costa Rica, regiones como Asturias e islas como Madeira, con flujos turísticos por encima del millón de visitantes anuales, son una prueba de que esto es posible, aunque no sencillo. Sin llegar a plantear esa cifra como objetivo, sí es cierto que La Palma puede aprender mucho de estos destinos. En particular, su capacidad para articular en torno a su marca una diversa gama de productos más o menos vinculados con la naturaleza, de forma que la suma de todos ellos permite alcanzar flujos masivos de visitantes. Piénsese en la combinación de esquí, naturaleza, alpinismo y otros deportes de montaña, paisajes, gastronomía, balnearios lacustres y turismo cultural que ofrece Suiza, uno de los destinos turísticos más longevos. O en la combinación de naturaleza activa, vacaciones en el litoral o en el interior, turismo urbano gastronómico y monumental, religioso, etcétera que contiene la propuesta de Asturias. Ambos destinos comparten también el acceso a mercados emisores relativamente amplios (los países limítrofes en el caso de Suiza, la demanda interna española en el caso de Asturias).

Esta es la idea de base de nuestra propuesta para el modelo turístico de La Palma. Se trata de vertebrar un conjunto de microproductos amplio y llamativo que, partiendo del

acceso privilegiado que la isla tiene, junto al resto del archipiélago, a los mercados invernales y la actual planta alojativa más o menos convencional, consiga ir ‘especializando’ su demanda efectiva y captando una cuota creciente de turistas de naturaleza de alto valor añadido. Entendiendo por alto valor añadido, aquellos turistas que generan un mayor impacto en la economía local, al consumir productos turísticos especializados, diseminar su actividad por el territorio o buscar el contacto con la cultura y el modo de vida local.

Los fines últimos del modelo serían la generación de efectos de arrastre económico a partir del turismo, que contribuyan a revertir la evolución sociodemográfica de la isla sin afectar a sus importantes recursos ambientales. Para ello, el modelo requiere una nueva gobernanza del sector, que articule un producto competitivo en torno a la Naturaleza, ofreciendo cauces adecuados para la renovación y desarrollo de la oferta compatibles con la conservación del paisaje y que favorezcan las sinergias con el sector primario. Dicha gobernanza se fundará en una colaboración intensa entre los actores públicos y privados, que incentivará la innovación y la profesionalización del sector en aras de una mayor redistribución social de su impacto económico.

El aspecto central de la implantación del modelo está en la generación de microproductos innovadores. No se trata de especializarse en un segmento o microproducto y, por decirlo de forma llana, poner todas las manzanas en la misma cesta de, pongamos, una actividad en la naturaleza o un determinado deporte de aventura. Los microproductos van y vienen, sujetos a modas, cambios en la composición y perfil de la demanda o en las estrategias de los competidores. De lo que se trata es de conseguir que la isla desarrolle un tejido en el que los microproductos se adapten o renueven al ritmo de estos movimientos, gracias a la implicación y profesionalidad de un colectivo, que es urgente ampliar, de emprendedores locales con capacidad de innovación. Debe abandonarse la noción convencional que asocia innovación casi exclusivamente con implementación de tecnologías: hoy en día, innovar en el mercado turístico incluye, desde luego, ser capaz adoptar soluciones tecnológicas adecuadas; pero consiste, en mucha mayor medida, en ser capaz de detectar de forma anticipada tendencias y comportamientos del mercado, monitorizando las prácticas de los competidores globales y las experiencias que movilizan a la demanda en los mercados de origen; aún más, este conocimiento experto y de primera mano del mercado debe ser posteriormente aplicado a la mejora constante de los procesos y al cuidado personalizado de la relación con los clientes.

La clave de este tejido es, como venimos insistiendo, la gobernanza de la cadena de valor, o sea, la forma en que se articulan las relaciones entre los distintos eslabones de dicha cadena para dar lugar a productos exitosos. Las estructuras de gobernanza poco abiertas, no transparentes, que no movilizan a sus actores en torno a proyectos y visiones comunes, en las que los intercambios de información clave ocurren en redes cerradas o que, en definitiva, no cumplen con las prácticas de buena gobernanza descritas generan un entorno poco favorable para la proliferación de innovaciones. Las ideas novedosas de emprendedores o emprendedoras con talento son solo el punto de partida de las innovaciones, para que éstas ideas puedan convertirse en productos que aportan ventajas competitivas al destino, necesitan:

- Confianza en que el territorio no va a seguir dinámicas que condicionen o invaliden los recursos que pone en valor la innovación
- Acceso a las redes y recursos de promoción y distribución
- Acceso a fuentes de información y conocimiento local
- Protección frente a competidores desleales y oportunistas
- Oportunidades de participación en los procesos de toma de decisiones y en las redes que vertebran la cadena de valor
- Espacio social inclusivo y con calidad de vida

Cuando estos rasgos de la organización social del sistema turístico no están presentes o muestran carencias, las innovaciones tienen dificultades para arraigar o superar las barreras de entrada con las que los actores no innovadores protegen su posición en la cadena. Las personas con capacidad para construir experiencias turísticas atractivas a partir de los recursos de un territorio, sean locales o foráneas, son muy sensibles a estos obstáculos y conocen de primera mano las oportunidades que brindan otros territorios. Los emprendedores de proyectos de generación de microproductos innovadores afrontan de por sí una incertidumbre considerable y se arriesgan en una importante inversión personal, de forma que la identificación de problemas de gobernanza debilita su compromiso con el territorio, lo que puede condicionar, a corto y medio plazo, la disponibilidad de este componente clave del modelo.

6.1 Ejes del modelo

Realizando una recapitulación de los anteriores puntos, a continuación mostramos la relación de aspectos abordados en el presente informe, a partir del análisis de las entrevistas realizadas a agentes clave. Se trata, en líneas generales, de los ejes a partir de los que se configuraría el modelo turístico de la isla:

En primer lugar, identificamos dos ejes esenciales:

- **Nueva gobernanza:** Eje principal y transversal al resto, requiere de coordinación, estrategia y planificación. De forma particular, uno de los retos que asume la configuración del modelo turístico es la colaboración público-privada, acción que debe llevarse a cabo siguiendo intereses colectivos así como los preceptos de transparencia y rendición de cuentas.
- **Naturaleza como eje que articula productos;** el turismo basado en la naturaleza implica una alta exigencia en gobernanza; en la medida en que el territorio común es el lugar en el que se llevan a cabo las distintas actividades que conforman este tipo de propuesta turística (deportes, experiencia en la naturaleza, etc) el consenso sobre su gestión y la gestión de los impactos del turismo en el medio es indispensable para un desarrollo viable de cualquier iniciativa.

Lo anterior supone:

- Acabar con la percepción de incertidumbre jurídica, para dar paso a etapas de mayor **consenso** entre los distintos *stakeholders*, superando dicotomías (e.g. agricultura vs turismo) y apostando por una estrategia para el medio - largo plazo.
- Lograr combinación adecuada de microproductos turísticos a partir de los recursos turísticos que ofrece la isla y que supongan una propuesta innovadora, diversificada e integrada de productos turísticos. La **innovación** es la clave para este objetivo: La Palma debe convertirse en un territorio que fije y atraiga talento emprendedor para
- De forma particular, se apuesta por establecer **sinergias** entre el sector agrario y el turístico que se traduzcan en comercialización de productos locales destinados a consumo en alojamiento turísticos y el desarrollo de microproductos vinculados al agroturismo.

Los otros ejes que acompañan y se vinculan a los anteriores son:

- **Renovación y desarrollo de la oferta:** Se trata de cambiar el actual escenario en el que predomina una planta alojativa necesitada de renovación y con problemas de rentabilidad, por una oferta adecuada a las demandas actuales del mercado.
- **Mejorar el posicionamiento exterior** de la isla, superando las cuestiones relativas al desconocimiento o confusión del nombre de la isla en el exterior y creando un relato diferencial y coherente con la propuesta turística del destino.

Por otra parte, se trata de la configuración de un modelo que debe contar como base con los siguientes elementos relacionados con población, participación ciudadana y formación:

- La dimensión pública de la gobernanza debe contar con la toma en consideración de la situación demográfica actual de la isla, el envejecimiento de la población y la emigración de población cualificada.
- Debe plantearse, también, la cuestión de la formación especializada y la disponibilidad de capital humano que pueda hacer frente a las demandas generadas por el turismo (idiomas, hostelería ...etc).
- En el empleo, es conveniente que se impulsen y promuevan las iniciativas de emprendimiento en la isla, orientadas a ofrecer propuestas que respondan a los intereses de las motivaciones de viaje de los turistas y los principales segmentos que conforman la demanda. La innovación en la actividad empresarial de la isla, no solo tecnológica sino también desde un punto de vista organizacional debe estar presente como un eje clave de la estrategia turística de la isla.

Estos ejes que conforman la dimensión pública de la gobernanza se sustentan en la ciudadanía y en la toma de decisiones acerca del modelo económico de la isla. Una postura favorable de la ciudadanía respecto al turismo es esencial para dotar de viabilidad a las propuestas. Un último aspecto enlaza con esta cuestión: la legitimidad social del desarrollo turístico está vinculado a la forma en la que distribuye en el territorio la riqueza generada por la actividad turística.

Con el objetivo de realizar propuestas concretas, realizar seguimiento de acciones o estrategias y lograr consensos en el marco de colaboración entre distintos actores, es necesario contar con una herramienta fundamental en la gestión de cualquier destino en la actualidad (y, en general, en cualquier actividad económica): el **conocimiento**. Entiéndase aquí conocimiento como la capacidad de aprovechar las posibilidades de acceso masivo a datos e información para generar diagnósticos de los mercados que sirvan a los propósitos particulares y colectivos de los agentes del sector. El conocimiento de los perfiles del turista, de su comportamiento respecto a gasto y motivación, su afluencia a determinados recursos o actividades o sus opiniones acerca de su experiencia en la isla, de la actitud de los residentes respecto a la actividad turística, de sus impactos medioambientales, sociales y económicos, etcétera. Se trata de un elemento facilitador de la toma de decisiones y por tanto, de la gobernanza, puesto que permite llegar a consensos a través de evaluaciones objetivas de planteamientos o problemas comunes.

La consolidación de un sistema de información turística operativo, que permita monitorizar el desempeño del modelo y sea utilizado de forma sistemática y cotidiana por los distintos agentes como apoyo a la toma de decisiones, debe ser un objetivo a corto plazo del modelo. Aparte de contribuir a la transparencia y rendición de cuentas y orientar las estrategias, puede servir de experiencia piloto en la que ensayar los mecanismos de gobernanza que precisa el modelo.

6.2 Retos del modelo

Ciertas cuestiones quedan pendientes e irresueltas; se trata de los retos que el modelo debe afrontar a través de los distintos cauces que la gobernanza proporciona. Algunos de ellos forman parte de los desafíos de este modelo de turismo en otras partes del mundo (Fredman y Tyrväinen, 2010):

- La posible adaptación (no solo respecto a segmentos de demanda) sino también estacional de los productos turísticos ofrecidos al mercado. Tenemos que tener en cuenta que si bien La Palma en invierno, por su clima, se posiciona de una forma ventajosa frente a otros destinos continentales, en verano debe competir con ellos sin tener esta ventaja comparativa.
- Introducir de forma adecuada la dimensión de bienestar-salud en su propuesta turística, integrando los distintos perfiles de motivación de viaje.
- Cómo minimizar los impactos en la naturaleza de la actividad turística, maximizando a su vez el impacto económico de esta forma de turismo.
- Cómo combinar las actividades turísticas en el territorio con el disfrute por parte de los locales.
- Cómo afecta al estilo de vida de la isla (eminentemente rural).
- Abordar la cuestión de incorporar o no el pago/tasas en determinados usos recreativos del destino a población no residente y, de hacerlo, cómo combinar productos para que sea más atractivo e integrado.

En este punto, una vez focalizado de forma común en el ámbito de la naturaleza como recurso central el desarrollo turístico actual y futuro de la isla y determinada la necesidad de realizar el encaje adecuado a la oferta turística que la isla representa en el destino “Canarias”, identificamos las siguientes cuestiones que actúan como puntos críticos en la vertebración definitiva del modelo (Tabla 5):

Tabla 5: Dimensiones, retos y ámbitos posibles de desarrollo

Dimensiones	Reto	Ámbitos posibles de desarrollo
La conservación ambiental en el desarrollo turístico	Desarrollar un modelo basado en naturaleza-paisajes generando un crecimiento que no comprometa el propio recurso.	<p>Compromiso marco normativo</p> <p>Gestión ambiental (energía, agua, residuos).</p> <p>Empleo ambiental: mantenimiento de senderos; conservación biodiversidad; gestión de residuos ...etc.</p> <p>Desarrollo de actividades de turismo activo respetuosas con el medio.</p> <p>Innovación y sostenibilidad</p>
Planificación y estrategia	Planificación y elaboración de estrategia consensuada a partir del diálogo público- privado. Superación de visiones cortoplacistas y respeto al marco normativo. Encuentro y trabajo a favor de intereses comunes (no particulares)	<p>Sistema de información turística compartido</p> <p>Liderazgo y nueva gobernanza</p> <p>Articulación del modelo a partir de las distintas dimensiones presentadas. Vertebración de propuesta turística en torno a un eje común.</p>
Promoción exterior	Propiciar adecuado posicionamiento exterior- conocimiento del destino y promoción exterior.	<p>Marcar y coordinar acciones de promoción exterior coherentes con la propuesta turística de La Palma, evitando la difusión de imagen no real del destino por parte de turoperadores</p>

Sector primario y turismo	Generación de sinergias entre el sector agrario y el turismo	<p>Comercialización de productos locales en hostelería</p> <p>Gastronomía local de calidad y diferenciada</p> <p>Actividad agraria /valor etnográfico/ patrimonio cultural.</p> <p>Valorar (y respaldar, en su caso) iniciativas que pongan el valor ámbito rural (p.e. agroturismo)</p> <p>Puesta en valor de recursos locales, de proximidad.</p>
Formación y profesionalización	<p>Cualificación en actividades relacionadas con servicios e idiomas</p> <p>Generar interés por la formación y cualificación en el sector</p>	<p>Apertura y gestión de empresas de servicios</p> <p>Conocimiento para la planificación y la gestión.</p> <p>Dinamización del comercio local</p> <p>Formación para pequeños empresarios - turismo rural</p>
Actitud del residente	Generar aceptación y participación en la actividad	<p>Favorecer la distribución de la riqueza.</p> <p>Implicación en procesos participativos de decisión en el ámbito local - nueva gobernanza.</p> <p>Nuevas oportunidades laborales.</p> <p>Observancia ratio residente/turista.</p> <p>Disfrute compartido de recursos y oferta complementaria.</p> <p>Minimización de impactos sociales o culturales</p>

Oferta y volumen	Determinar tipo y volumen de oferta Renovación de la planta alojativa	<p>Oferta alojativa integrada en el paisaje y áreas urbanas.</p> <p>Determinación del volumen y “techo” en acciones de planificación y estrategia.</p> <p>Concentración vs dispersión (valoración de adecuación de una u otra alternativa).</p> <p>Tipos de establecimientos (pequeños-medianos); antiguas haciendas...</p> <p>Oferta alojativa en turismo rural. Mejora y acondicionamiento. Alegalidad vs. legalidad; Oferta diferencial y acorde con la propuesta turística del destino.</p> <p>Seguridad jurídica para capital inversor</p> <p>Definición de la relación destino-turoperación</p> <p>Renovación de planta alojativa de núcleos turísticos consolidados.</p> <p>Mejora de la rentabilidad.</p>
Oferta complementaria	Mejorar y diversificar oferta complementaria	<p>Desarrollo de nuevos productos integrados en el modelo</p> <p>Propuestas encaminadas a diversificar la oferta complementaria y de ocio.</p> <p>Valoración de nuevas propuestas que pongan en valor recursos costeros (la playa, el mar).</p> <p>Astroturismo y turismo activo. Sinergias para aprovechar oportunidades y respaldo a actividades que pueden conformar ámbitos estratégicos de desarrollo.</p>
Fidelización	Aumentar porcentajes de fidelización	Oferta diversificada y a la carta
Conectividad	Mantener conexiones y frecuencias (en nivel óptimo)	<p>Consolidar acceso a hub's</p> <p>Mejora conectividad (en precios) entre islas. Posibilidad de multiproducto.</p>

Fuente: Elaboración propia

7. Bibliografía

- Arnegger, J., Woltering, M., & Job, H. (2010). Toward a product-based typology for nature-based tourism: a conceptual framework. *Journal of Sustainable Tourism*, 18(7), 915-928.
- Baloglu, S., & McCleary, K. W. (1999). A model of destination image formation. *Annals of tourism research*, 26(4), 868-897.
- Beaumont, N., & Dredge, D. (2010). Local tourism governance: A comparison of three network approaches. *Journal of Sustainable Tourism*, 18(1), 7-28.
- Crompton, J. L. (1979). An assessment of the image of Mexico as a vacation destination and the influence of geographical location upon that image. *Journal of travel research*, 17(4), 18-23.
- Duran, C. (2013), *Gobernanza para el sector turismo y su medición*, Programa de Estadísticas y CST de la OMT. Serie de Documentos Temáticos STSA/IP/2013/01 (en línea), disponible en: <http://statistics.unwto.org/es/content/documentos>.
- Fredman, P., & Tyrväinen, L. (2010). Frontiers in Nature-based Tourism: Editorial. *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, 10(3), 177-189.
- Hall, C. M. (2011). A typology of governance and its implications for tourism policy analysis. *Journal of Sustainable Tourism*, 19(4-5), 437-457.
- Hernández-Martín, R. (2016). Impactos económicos del turismo. En Simancas, M. y E. Parra *¿Existe un modelo turístico canario?* Santa Cruz de Tenerife. Promotur. pp. 8-31
- Ladkin, A. (2011) "Exploring tourism labor". *Annals of Tourism Research* 38(3): 1135-1155.
- Mantecón, Alejandro. (2016). La opinión pública sobre el turismo: Crítica y propuesta para una nueva orientación. *Estudios y perspectivas en turismo*, 25(2), 110-123.
- Mantecón, Alejandro. (2012). El nexa entre urbanización y turismo. Análisis de la opinión pública. *Papers: revista de sociologia* [en línea], Vol. 97, Núm. 1 , p. 249-272. <http://www.raco.cat/index.php/Papers/article/view/248514>
- Pérez Yruela, M., Sumsi, J.M., López, E. y Bardají, I. (2016). "El enfoque territorial del desarrollo en zonas rurales: de la teoría a la práctica", en Ortega, A. C. y E. Moyano, eds., *Desarrollo en territorios rurales. Estudios comparados en Brasil y España*. Campinas, Alinea Editora: 25-74.
- Santana Talavera, A. (2016). Planteamientos a medio plazo al turismo de Canarias. En Simancas, M. y E. Parra *¿Existe un modelo turístico canario?* Santa Cruz de Tenerife. Promotur. pp. 8-31
- Song, H., Liu, J., & Chen, G. (2013). Tourism value chain governance: Review and prospects. *Journal of Travel Research*, 52(1), 15-28.
- Zhang, H., Fu, X., Cai, L. A., & Lu, L. (2014). Destination image and tourist loyalty: A meta-analysis. *Tourism Management*, 40, 213-223



**Cátedra
Turismo**
CAJACANARIAS - ASHOTEL - ULL

ULL

Universidad
de La Laguna