

MEMORIA DEL TRABAJO FIN DE GRADO

Análisis de las modalidades turísticas y de la innovación para
el diseño de un proyecto alojativo en la isla de La Palma
(Analysis of types of tourism and innovation for the design of an
accommodation project on the island of La Palma)

Autor: D. Ángel Karmel Sanfiel Hernández
Tutora: D^a Zamira del Rosario Acosta Rubio

Grado en Turismo
FACULTAD DE ECONOMÍA, EMPRESA Y TURISMO
Curso Académico 2015 / 2016

LA LAGUNA, A 8 DE JUNIO DE 2016



RESUMEN

Son diversas las modalidades de turismo que se practican en la isla de La Palma, pero según el perfil del cliente y las propias características de la isla se deriva principalmente hacia un turismo basado en lo natural, rural y activo. Desde una perspectiva teórica se trata de analizar la trascendencia de la innovación y de la aplicación de un modelo sostenible como pilar para el desarrollo turístico de la isla.

Tras este análisis se plantea la creación de un proyecto alojativo innovador que se adapte y se ajuste a las características diferenciadoras de La Palma, respetando el medio ambiente y que, al mismo tiempo, sea compatible con las preferencias de un turista caracterizado, cada vez más, por el continuo cambio de preferencias, gustos y expectativas sobre el destino.

Palabras clave: Turismo rural, innovación, sostenibilidad, alojamiento turístico, La Palma.

ABSTRACT

There is a wide range of possibilities when considering tourism practices on the island of La Palma, but according to both the tourist profile and the island's characteristic features, there is an inclination towards a more natural, rural and active type of tourism. From a theoretical point of view, the focus of this paper is on the analysis of transcendent innovation and the application of a sustainable lodging prototype as a foundation for La Palma's touristic development.

After the analysis, the creation of an innovative accommodation project is set up, a project that adapts and adjusts to the distinctive features of the island of La Palma by respecting the environment, and by being compatible with the preferences of a tourist who is continuously changing preferences, tastes and expectations from a touristic destination.

Key words: rural tourism, innovation, sustainability, touristic accommodation, La Palma.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	
1. MARCO TEÓTICO	2
1.1 Actividad innovadora en turismo. El turismo rural y el ecoturismo	2
1.2 Turismo sostenible y activo en la isla de La Palma	5
2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA	8
3. PROYECTO EMPRESARIAL INNOVADOR	9
3.1 Diseño del producto	9
3.2 Plan de negocio	10
3.2.1 Determinar la misión y la finalidad de la empresa	11
3.2.2 Análisis DAFO	12
3.2.3 Entorno y ubicación de la empresa	14
3.2.4 Análisis de la competencia	15
3.2.5 Público objetivo	16
3.2.6 Plan de marketing	17
3.2.7 Plan financiero, de rentabilidad y viabilidad	20
3.2.8 Plan de acción	23
3.2.9 Normativa de suelo y alojamientos turísticos	24
4. CONCLUSIONES	25
5. BIBLIOGRAFÍA	27
ANEXOS	30

ÍNDICE DE CUADROS, TABLAS E IMÁGENES

CUADRO

Cuadro 3.1: Características de la habitación-tubo	10
Cuadro 3.2: Plan de negocio.....	11
Cuadro 3.3: Plan de marketing operativo para el primer año de funcionamiento de la empresa.....	20
Cuadro 3.4: Presupuesto inicial de inversión	21
Cuadro 3.5: Valor actual neto	23

TABLAS

Tabla 3.1: Análisis DAFO	12
Tabla 3.2: Matriz DAFO: generación de estrategias.....	13
Tabla 3.3: Plazas alojativas hoteleras y extrahoteleras de La Palma	16
Tabla 3.4: ¿Dónde se alojan los turistas que visitan La Palma?	17
Tabla 3.5: Estimación de ventas/día para primer año	18
Tabla 3.6: Promedio de clientes/día	19
Tabla 3.7: Cuota de mercado	19
Tabla 3.8: Cobros anuales	22
Tabla 3.9: Pagos anuales	22
Tabla 3.10: Fondos generados	22

IMAGENES

Imagen 3.1: Imagen habitación-tubo	10
--	----

INTRODUCCIÓN

La idea de realización de este trabajo surge tras haber cursado el grado de Turismo y lograr un enriquecimiento de competencias relacionadas con el sector turístico. Nace el interés de desarrollar una idea de negocio que pueda ser plasmada en las islas, especialmente en la isla de La Palma. Observando cómo ha ido evolucionando este sector y algunas de las carencias más comunes. Más específicamente nos centramos en la planta hotelera que existe, surgiendo la reflexión de poner en marcha un proyecto turístico vinculado al alojamiento en la isla.

El interés de este proyecto aparece en relación a la presentación del Trabajo de Fin de Grado, pero puede suponer además un plan asequible de poner en marcha, si reúne las condiciones adecuadas, como un futuro negocio. Un trabajo de carácter académico pero también pensado como posible emprendimiento.

El objetivo de este trabajo es desarrollar un proyecto que consiga emplear la innovación como base diferencial a los demás establecimientos existentes, así como la responsabilidad medioambiental como elemento fundamental para reducir considerablemente el impacto en el medio natural. A ello se suma el compromiso social, que es otro fundamento en el que se ha hecho hincapié, lo que se conoce como responsabilidad social. Por tanto, la idea es que se presente como un proyecto sostenible, responsable e innovador en el ámbito que se ubique.

Desde hace algunas décadas el turismo sostenible ha servido como pilar no sólo para las actuaciones y los planes que son llevados a cabo por las distintas administraciones públicas, sino también para el desarrollo de los nuevos modelos de negocio que emplean las entidades privadas. En este proyecto no se trata de aplicar la sostenibilidad como un recurso de moda y adaptarse lo mejor posible al mercado existente, sino con la intención de poner en práctica estos términos para que sirvan como base exitosa del proyecto.

¿Por qué desarrollar un proyecto de creación de un alojamiento extrahotelero innovador en La isla de La Palma?

La isla de La Palma presenta características y condiciones diferenciales, tanto geográficas como socioeconómicas, lo que propicia un desarrollo turístico distinto al masivo de sol y playa, y se ajusta en mayor medida a un modelo de integración turística agroambiental.

Además desde el Cabildo Insular de La Palma se impulsa el desarrollo de un modelo turístico compatible con la situación ambiental, socioeconómica y sociocultural de la isla, así como el impulso de sus señas de identidad. Hecho en el que coinciden todos los agentes de la actividad turística insular en diferentes y numerosas declaraciones en prensa y otros medios de comunicación de masas. Destacan que en una de las claves de actuación está el desarrollo de una oferta alojativa no convencional (Fernández, 2012:37), que pone de manifiesto los esfuerzos por la creación de una oferta diferenciada y de adecuada integración en el medio. Añadir que el turismo rural se

presenta como un modelo que se adapta a las características y a las motivaciones de los visitantes de la isla de La Palma. Según el Instituto Canario de Estadística este tipo de turismo supone el 16,8% del total de las camas que forman la oferta turística de La Palma (Fernández, 2012:37), hecho que reivindica la magnitud e importancia de esta modalidad de Turismo, así como la condición de ser isla pionera en el establecimiento del turismo rural en el archipiélago (Fernández, 2012:38).

Todo esto pone de manifiesto el gran potencial que presenta La Palma para la creación de un alojamiento innovador en la isla.

1. MARCO TEÓRICO

1.1. ACTIVIDAD INNOVADORA EN TURISMO. EL TURISMO RURAL Y EL ECOTURISMO.

El turismo rural en los últimos años ha ejercido un gran protagonismo en las actividades productivas del medio rural. Su situación de madurez manifiesta la necesidad de llevar a cabo estrategias innovadoras que se adecúen a las circunstancias económicas y sociales actuales (Fuentes, 2006; Grande, 2008; Pulido, 2005). Aparece por tanto la necesidad de mejora competitiva, con lo que es necesario observar y estudiar los comportamientos de los clientes para implementar y configurar una oferta que se adapte mejor a la dimensión “emocional y experiencial” en el nuevo modelo de turismo rural (Fernández; Díaz y Jiménez 2010:73). Las propias características del turismo hacen que el sector esté sometido a un continuo proceso de innovación, al ser servicios los que tienen que generar emociones a los visitantes, si no se innova las actividades se transforman en rutinarias y no proporcionan emociones ni son visitadas (Plog, 1974:55-58). La información obtenida por las TICS también acelera el proceso de cambio en las demandas turísticas, al tener el efecto de reducir los ciclos de vida de los productos turísticos. Este rápido proceso de cambio crea la necesidad de aplicar medidas innovadoras en el sector turístico.

Aunque parezca que nos dirigimos hacia un sistema vinculado a la racionalidad tecnológica y que las TICS lo abarcan todo, en la sociedad actual es más importante saber proponer experiencias novedosas en lugar de crear paquetes sin más. Este nuevo modelo se ajusta mejor en un sistema donde lo que se valoran son las emociones. Según dice Jensen “Historias y cuentos hablan directamente al corazón antes que la razón... El mercado de sueños reemplazará gradualmente al mercado basado en la realidad de la información. El mercado de sensaciones eclipsará al mercado de productos tangibles” (Jensen, 1999:3-4).

Como bien menciona este autor, el turismo por su particularidad se diferencia de otras áreas económicas en su capacidad de generar emociones, mientras que otros sectores se centran con mayor énfasis en la parte tecnológica y del desarrollo de las TICS.

Haciendo alusión a las medidas innovadoras en las organizaciones cabe destacar la figura de Schumpeter (1950:33), que fue el principal exponente en el estudio de la innovación. Este autor se refirió a los distintos tipos de innovación en relación a productos, mercados o procesos. Posteriormente otros autores (Djellal y Gallouj, 1999:218-238) postularon nuevos enfoques en las actividades de los servicios, como las innovaciones ad hoc, innovaciones basadas en las expectativas y percepciones del consumidor o usuario y las innovaciones no tecnológicas.

En la actividad turística la capacidad de innovación se puede abordar principalmente desde las siguientes perspectivas: producto, proceso, organización, marketing y comunicación, que se van a mencionar a continuación (Álvarez, A; Rego, G; Leira, J; Gomis, A; Caramés, R. y Andrade, M. J., 2008:33-36).

Las innovaciones en el producto se resumen en la transformación o cambios en las características del servicio o los bienes. Esta modificación se puede dar en los componentes de los materiales, en características técnicas o en otras propiedades funcionales. Si el servicio que se presta es totalmente nuevo se traduce en una innovación de carácter radical, y si hace referencia a una mejora o evolución de algo ya existente, entonces nos referimos a una innovación incremental. Mediante nuevos conocimientos o nuevas tecnologías se puede innovar en productos o servicios. Una innovación en producto puede ser una acción destinada al diseño, como por ejemplo innovación en las habitaciones de un hotel.

Las innovaciones de proceso comprenden cambios en los procedimientos de distribución (cambios con los suministros, la logística, los productos finales, etc.) y producción (nuevas técnicas o equipos para producir los bienes o servicios turísticos). Se incluyen en este tipo de innovación también las que conllevan un incremento de la calidad del servicio. La venta de actividades turísticas por Internet o un nuevo sistema de reserva podrían ser ejemplo de innovación en el proceso. Las innovaciones de proceso se traducen en la forma de entrega de un servicio.

Las innovaciones organizativas consisten en la transformación o cambios en los métodos de organización de las empresas, y afectan tanto al ámbito interno (reducción de costes, de personal, la motivación, los nuevos conocimientos, etc.) como al externo (contacto con otras organizaciones, subvenciones, mejor servicio al cliente, etc.). En ocasiones estas innovaciones se dan por cambios en la cadena de producción y comercialización, y otras veces se traducen en un nuevo modelo de gestión fundamentado en la calidad. Un ejemplo de innovación organizativa es un cambio en los departamentos que gestionan el alojamiento turístico.

Las innovaciones de mercadotecnia comprenden cambios en la promoción, comercialización, nueva imagen o identidad y nuevos posicionamientos de productos (nuevo logo o renovado, nueva imagen de marca, promoción personalizada, etc.). Para que exista esta innovación se deben introducir herramientas de promoción que no se utilizaban con anterioridad. En promoción y comunicación la innovación se puede manifestar en la forma de presentarse ante el público objetivo mediante redes sociales y foros o utilización de proyecciones audiovisuales en ferias turísticas, etc. El objetivo

puede estar vinculado a abrir nuevos mercados, posicionarse en un nicho específico, darse a conocer, satisfacer las necesidades del consumidor, etc.

Mencionar también que existen otros tipos de innovación: en la seguridad, control y vigilancia (para evitar accidentes laborales), en las relaciones externas de la empresa (crowdfunding, economía colaborativa), innovaciones medioambientales (de ahorro energético), o financieras.

El tipo de innovación que se vaya a implantar se caracteriza además por la profundidad que esta supone. Se diferencia por tanto, entre innovaciones radicales o incrementales:

- Se considera una innovación radical si el conocimiento para llevarla a cabo es muy distinto del conocimiento existente y hace obsoleto el conocimiento anterior (Leifer et al. 2000). Según Kuhn (2006) cuando se produce un cambio de paradigma y se pasa de un período científico a otro distinto, experimentándose así una revolución. Una innovación radical supondría ser el primero en ofrecer un producto, un servicio, un proceso en el mercado que no existiera con anterioridad.
- En oposición a la radical, las innovaciones incrementales se basan en el conocimiento existente, no mediante un cambio de paradigma. Una gran parte de las innovaciones realizadas en el sector turístico son llevadas a cabo con este modelo y sugieren pequeñas modificaciones en la funcionalidad del servicio propuesto.

Además de analizar los factores que condicionan la actividad innovadora en las empresas turísticas, como son los distintos tipos de innovación que aplican: de producto, de proceso, organizativas y de mercadotecnia, así como la profundidad de la innovación: radicales e incrementales, es primordial crear un sistema para relacionar estos diferentes tipos de innovación con las particularidades de las empresas. Es relevante conocer el valor que se le da a cada tipo de innovación, la motivación que provoca su puesta en marcha, la fuente o el tipo de innovación que supone, además del impacto que ésta provoca en la organización. Se puede decir por tanto, que la actividad innovadora va a verse influenciada por diversos factores: los factores externos o medioambientales donde se ubique la empresa, los factores endógenos de la empresa como la dimensión de la compañía, la antigüedad, el producto o servicio que ofrecen al público y las cualidades de la dirección. La dirección va a ser distinta si el líder es una persona con formación y joven o una persona con menor formación y conservadora. Todas estas características mencionadas influyen en las innovaciones que van a emprender las empresas turísticas (Álvarez, A; Rego, G; Leira, J; Gomis, A; Caramés, R. y Andrade, M. J., 2008:46-49).

En ocasiones las empresas también se ven obligadas a innovar para adaptarse a una normativa, para mostrar una buena imagen externa o simplemente para ponerse al día en una determinada tecnología evitando quedarse obsoletas. En la actualidad la innovación en el medio ambiente es algo impuesto a nivel legal-social y que guarda gran relación con la responsabilidad social corporativa. Por lo que, en muchas ocasiones, no está vinculado directamente a los beneficios que les produce la

innovación en sí, sino tan solo a mostrarse ante la sociedad como responsables con el medioambiente, y mejorar su reputación.

Se presenta también el término de eco-innovación que se define según Fussler y James (1996) como: “una nueva serie de procesos y productos que deben incrementar el valor a los clientes y negocios pero con una reducción significativa en el impacto sobre el medio ambiente y la contaminación” (citado en Miret-Pastor, 2011:16). En ocasiones se combinan el término de eco-innovación con el de ecoturismo, pero hay que diferenciarlos. El ecoturismo es un concepto que hace referencia a la conservación y al desarrollo a través del mantenimiento ecológico, con un bajo impacto ambiental y un escaso uso de los recursos locales (Stem, Lassoie, Lee, Deshler y Schelhas, 2003:387-413). Aunque ambos tengan similitud, la eco-innovación no se aplica únicamente al ecoturismo sino también a sub-sectores turísticos como el turismo cultural, el natural, de aventura, incluso el de masas, ya que reduce el impacto medioambiental y favorece el desarrollo turístico (Miret-Pastor, L. 2011:18-19).

Para asegurar el compromiso medioambiental de las empresas turísticas existen diferentes indicadores, los que se conocen como sistemas de certificación medioambiental. Estos suponen un proceso voluntario en el que las organizaciones turísticas deciden implantar estos sistemas para adecuarse a una serie de estándares de calidad en la gestión medioambiental. Un Sistema de Gestión Medioambiental (SGA) verifica, audita y otorga seguridad por escrito acerca de si un proceso o servicio se adapta y cumple con una serie de estándares específicos. Los sistemas de certificación más utilizados son el ISO 14001 y el EcoManagement and Audit Scheme (EMAS). El problema de estos indicadores es que presentan unos niveles de exigencia y costes elevados por los que las empresas no se pueden adaptar, por lo que optan a implantar sistemas de certificación ambiental menos exigentes (Synergy, 2000).

Todo ello pone de manifiesto que se está desarrollando un nuevo modelo turístico y la adaptación del sector hotelero se caracteriza no solo por la búsqueda de la competitividad, sino además por ser más sostenible ecológicamente. El interés actual por la acreditación ambiental refleja la necesidad de eco-innovar y adaptarse a una realidad más competitiva. Las estrategias competitivas innovadoras constituyen una vía para asegurar unos niveles de producción y renta adecuados en la producción de servicios turísticos. En el caso del turismo rural, la aplicación de dichas estrategias es aún más necesaria al encontrarnos ante un producto maduro, especialmente castigado por la crisis actual.

1.2. TURISMO SOSTENIBLE Y ACTIVO EN LA ISLA DE LA PALMA

En los últimos años ha surgido el concepto de desarrollo turístico sostenible, definido como el desarrollo de un turismo que favorezca la conservación del medio ambiente de la zona, no sólo los recursos físicos del lugar (montes, playas, volcanes, etc.), sino también su cultura (tradiciones, folclore, artesanía, etc.) (Björk, 2000).

De un desarrollo turístico sostenible proceden diversos beneficios, como el estado de conservación del paisaje, flora, fauna, aire y aguas, que son los recursos que atraen al turista. También, en relación a la conservación del patrimonio cultural, se pueden mencionar los enclaves arqueológicos e históricos, estilos arquitectónicos peculiares, danzas, música, artesanía, costumbres, fiestas populares, etc. Todos ellos constituyen un atractivo para los turistas, que pueden protegerse o deteriorarse como consecuencia del turismo, dependientemente de cómo se desarrolle y gestione éste. En definitiva, lo que se procura es un progreso que satisfaga las necesidades de las generaciones actuales sin poner en peligro la satisfacción de las generaciones futuras (Martín, 2009:405).

La naturaleza se ha presentado como un recurso que permite la diversificación y la desestacionalización de la oferta turística, mediante modalidades como el ecoturismo, turismo alternativo, turismo activo y turismo rural (Partners, 2006).

La gran variedad de recursos y atractivos naturales que posee la isla ha hecho posible que sea declarada Reserva Mundial de la Biosfera por la Unesco. La valoración del magnífico patrimonio natural ha sido el referente de la planificación insular, dándole importancia a la consolidación de una oferta alojativa no convencional y al impulso de una oferta de actividades complementarias relacionadas estrechamente con las características propias de la isla, según el Cabildo Insular de La Palma (Fernández, 2012:37).

La Palma posee las características idóneas para ejercer una actividad turística sostenible, con lo que facilita aún más las labores de los agentes del sector. Esto ha permitido la creación y puesta en marcha de una oferta cada vez más amplia y a su vez respetuosa con el medio ambiente.

La isla de La Palma presenta unas 7.000 plazas turísticas, un tercio de ellas pertenecen al alojamiento rural. Recibe aproximadamente unos 154.000 turistas al año que pernoctan una media de 5,4 noches (ISTAC 2014).

La isla posee una buena oferta turística complementaria que motiva la visita de gran parte de los turistas que viajan a La Palma. Estas actividades complementarias son ofertadas mayoritariamente en el medio rural. El turismo en las zonas rurales es un sector diverso, multi-atractivo y capaz de aportar una amplia gama de necesidades y expectativas de los turistas (Fernández, 2012:154). Este potencial ha alentado la creación de un abundante grupo de empresas de ocio activo que prestan servicios en un amplio rango de actividades: senderismo, espeología, Buggies, Mountain bike, parapente, buceo, etc. Estas actividades se pueden realizar gracias a las condiciones orográficas, climáticas y paisajísticas que presenta la isla, por la que la posiciona en un lugar óptimo para crear y desarrollar un producto de turismo de ocio activo, siendo una de las estrategias turísticas seguidas en la isla (Fernández, Díaz, Álvarez, Jiménez, Bethencourt y León, 2008).

Algunas de las empresas más representativas de turismo activo en La Palma en el año 2009 iniciaron contactos para colaborar entre sí. La finalidad era la comercialización conjunta de servicios y la mejora del posicionamiento competitivo. Los propósitos se

concretaban en: hacer visible el potencial de la isla como destino de turismo activo de naturaleza y cultura, fijar una cultura común de oferta de calidad y diferenciada, influir en las políticas públicas para lograr mayor presencia en la promoción turística de la isla y hacer más llamativa la oferta de servicios de ocio activo mediante la confección de paquetes conjuntos que redujeran los costes. Las empresas participantes fueron: Astrotour, Buggies RH, Ecofinca Plátano Lógico, Ekalis, Fancy II, PalmaClub y PalmaVentura. Todo esto evidencia la necesidad de colaborar y funcionar como un destino turístico unido, para facilitar las labores de cada organización privada y a su vez la imagen global del destino (Fernández y González 2015:299).

La creación de una red colaborativa de empresas del sector de ocio es una propuesta eficaz a los desafíos que plantea la isla, como destino de referencia en este segmento. La asociación de turismo activo creada, T-Activa La Palma promueve iniciativas de colaboración comercial entre las empresas de la red. Acciones como derivar clientes de unas empresas a otras, cuando la demanda no puede ser atendida por la capacidad o cuando los visitantes requieran información sobre otras actividades, la contratación conjunta de insumos, especialmente el transporte de clientes hasta los puntos de inicio de las actividades contratadas por estos, reduciendo costes. Estas mejoras están contribuyendo al incremento de la competitividad por calidad, diferenciación y costes, y además favorece a los propios turistas, ya que eleva el rango de elección de actividades, favoreciendo el consumo de aquellos servicios que mejor se ajusten a sus preferencias.

El comportamiento de las empresas de ocio activo exhibe las fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas que presenta la isla de La Palma para el desarrollo de un turismo vinculado a las actividades en el medio ambiente, que recogen los profesores Fernández y González (2015:297-298), y que resumimos a continuación.

La principal fortaleza en el ámbito institucional es la asunción del rol que debe desempeñar el turismo activo de naturaleza, reflejado en iniciativas como el Plan Estratégico, de Marketing y de Posicionamiento del Producto por el Cabildo de La Palma, Plan de Producto Reserva de la Biosfera La Palma y Plan de Competitividad Turística *Volcanes bajo las Estrellas*. En cuanto a la demanda, la fortaleza del turismo activo se basa en su sólido posicionamiento competitivo como destino, por su capacidad de organización de eventos de talla internacional, como la *Transvulcania* o la *Ultrabike*, que favorecen al éxito del turismo activo y el destino.

A nivel institucional las debilidades se presentan debido a que no se llevan a cabo unas líneas estratégicas de forma coherente, se requieren más incentivos, además de una simplificación burocrática para la concesión de permisos, etc. En cuanto a las empresas, la excelencia de algunas empresas contrasta con la baja calidad de otras.

Las oportunidades se relacionan con los jóvenes con elevada formación que deben ejercer liderazgo en el sector, capaces de incorporar a la actividad el potencial de las TICS. Por otro lado, en la demanda de turismo activo, las rutas tematizadas crecen exponencialmente.

En cuanto a las amenazas existentes, están vinculadas con la inestabilidad e insuficiencia financiera de las instituciones y la degradación de los recursos naturales, que constituyen la base del turismo.

Ponemos de manifiesto la existencia de casos de éxito turístico en la isla, como es el ejemplo del turismo activo, que a día de hoy se presenta como uno de los pilares en cuanto a actividades turísticas al que hacemos referencia. Observamos el comportamiento de estas organizaciones para tener un modelo a seguir y a su vez poder relacionar este tipo de actividad con la que este proyecto recoge, enriqueciéndolo y pensando en una posible generación de efectos sinérgicos positivos a todos los actores turísticos.

Nos encontramos ante un panorama idóneo para la asunción y el desarrollo de este tipo de actividades de ocio, que al fin y al cabo, son las que suponen el entretenimiento del visitante que acude a la isla en busca de experiencias de ocio activo. Teniendo en cuenta esto, hay que destacar también la necesidad de adaptación de una oferta alojativa que sea capaz de vincular y acercar al cliente a este tipo de actividades. Por ello surge la necesidad de implantar nuevas formas de Turismo, nuevos tipos de alojamiento que han ido creciendo exponencialmente en los últimos años en otros países, pero que no se han desarrollado potencialmente en la isla de La Palma. Ideas como habitaciones en containers, habitaciones cápsula en aeropuertos u otros tipos de alojamiento que se han adoptado, desde hace ya años, en otros lugares del mundo. Un modelo que se adapte por supuesto a las características de la isla. ¿Por qué no aprovechar un alojamiento en donde el cliente pague por dormir en un habitáculo pequeño equipado con una cama y lo básico para pasar la noche? ¿Acaso el turista viene a vivir la experiencia de conocer la isla pasando los días en un hotel o lo utiliza únicamente para dormir? Analizando estas preguntas tiene más sentido la idea de un alojamiento con un perfil distinto a lo que conocemos. Con unas características que se adapten mejor a las actividades turísticas existentes en la isla, y en esta idea centramos nuestra investigación y desarrollo del proyecto.

2. OBJETIVOS CONCRETOS A DESARROLLAR Y METODOLOGÍA UTILIZADA

Como objetivo teórico el proyecto persigue indagar en la importancia del turismo rural y la innovación en el sector turístico de La Palma, que es lo que se ha analizado en los capítulos anteriores. Para ello se ha recopilado información diversa sobre los distintos tipos de innovación existentes, la sostenibilidad en el medio rural, el funcionamiento del sector turístico en la isla de La Palma, así como el tejido empresarial predominante.

Por otro lado, el objetivo empírico del trabajo se centra en aplicar los conocimientos adquiridos sobre el turismo rural y la innovación y orientarlos en la creación de un proyecto turístico alojativo.

Por tanto, se parte desde una base teórica dónde se recopila una pequeña parte de la literatura sobre el tema, para tener unos fundamentos sobre los que desarrollar la idea, y una vez analizada y recopilada la literatura se procede a enfocar estos conocimientos y aplicarlos en una idea de negocio.

Para el desarrollo de esta idea de negocio aplicaremos la metodología recogida por Martín (2009), que nos servirá como herramienta para la creación del proyecto alojativo innovador. De este modo el plan de negocio, que se va a plantear en el próximo apartado, va a recoger las actuaciones a emprender para la consecución de los objetivos específicos del proyecto. Por tanto, se van a fijar las estrategias, políticas, procedimientos, presupuestos y otros programas que se van a llevar a cabo.

Con la elaboración del plan de negocio se identifican las oportunidades para la empresa, así como las amenazas del entorno, realizando un análisis de la situación de la competencia y de la demanda del mercado, además se identifican los recursos disponibles. Por lo tanto, toda esta información va a servir para reducir la incertidumbre respecto al futuro de la empresa. Al mismo tiempo constituye una herramienta que sirve para convencer e informar a las entidades financieras para obtener financiación o las autoridades para la concesión de permisos.

Las etapas que seguiremos para la elaboración del plan de negocios son los siguientes: determinar la misión o finalidad de la empresa, análisis DAFO, análisis del entorno de la empresa, análisis sectorial y del tejido empresarial, perfil del turista, plan de marketing, plan de financiación, de rentabilidad y viabilidad, y estudio de la normativa vigente (Martín, 2009:421).

Pero antes de realizar el plan de negocio es necesario analizar el diseño del producto.

3. PROYECTO EMPRESARIAL INNOVADOR

3.1. DISEÑO DEL PRODUCTO

El alojamiento que se plantea crear es una propuesta ecológica de reciclaje en la arquitectura, formado por habitáculos de hormigón que se presentan como habitaciones-tubo, como se aprecia en la imagen 3.1.

En el proyecto se distinguen las siguientes zonas comunes:

- Área de descanso: consta de los habitáculos o tubos.
- Área de edificaciones destinadas a servicios comunes de recepción, restauración o bar-cafetería, mobiliario y otros servicios.
- Área de servicios higiénicos: duchas, lavabos, aseos.
- Área dedicada a espacios libres y zonas de aparcamientos.

Cada tubo representa una habitación que está equipada con las características que se recogen en el cuadro 3.1.

CUADRO 3.1: Características de la habitación-tubo.

- Una cama doble
- Una pequeña mesa de noche con iluminación
- Una puerta de cristal
- Una toma de corriente o enchufe
- Conexión wi-fi
- Una ventana en el techo

Fuente: elaboración propia.

IMAGEN 3.1: Habitación-tubo



Fuente: tubohotel.com

Por sí mismo el hotel-tubo se presenta como un recurso atractivo por su carácter diferenciado, en el que algunas personas estarían dispuestas a pagar para experimentar un innovador lugar de descanso, por lo que se puede decir que es un alojamiento novedoso, ya que no existe algo parecido en la isla. Las propias características del tubo lo hacen resistente a los fenómenos medioambientales.

3.2. PLAN DE NEGOCIO

En el comienzo de la actividad de una empresa existen múltiples herramientas de análisis, entre las que destacamos el DAFO y los criterios de selección de inversiones para comprobar la rentabilidad de inversión.

La metodología que se va a adoptar para analizar la empresa va a ser una serie de herramientas que analicen de una forma básica la empresa. Ante todo mencionar que el plan de negocio que se va a realizar a continuación se presenta para un período

temporal de cinco años, no obstante se revisará anualmente. Los pasos a llevar a cabo para la elaboración del plan de negocios se recogen en el cuadro 3.2.

CUADRO 3.2: Plan de negocio

Determinar la misión o finalidad de la empresa
Análisis DAFO
Entorno y ubicación de la empresa
Perfil del turista
Plan de Marketing
Plan de financiación, de rentabilidad y viabilidad
Plan de acción
Análisis de competencia y sectorial
Estudio de la normativa turística

Fuente: adaptado de Martín, 2009.

3.2.1. Determinar la misión y finalidad de la empresa

Partiendo del análisis realizado, del turismo en el medio rural y del potencial de la innovación en el modelo turístico actual y futuro, nace la idea de crear un negocio innovador, un alojamiento rural innovador.

La idea se basa en adaptar un alojamiento turístico en un enclave natural, que se adecúe fácilmente al medio y genere un bajo impacto medioambiental, pero que a su vez satisfaga las necesidades de los clientes. Lo que se conoce como hoteles tubo, que son habitáculos de hormigón que se usan normalmente como tubos de drenaje. Los hoteles tubo (también llamadas casetas tubo) se presentan como un proyecto innovador en la isla, pero que ya existen en algunas zonas, como es el caso de México o el de Holanda.

Esta idea no se plantea como una copia o reproducción de lo ya existente, sino como un planteamiento que ofrece un valor añadido, al plantearse con un enfoque distinto del que se conoce, orientado a los senderistas y a los amantes de la naturaleza. Por ejemplo, el tubohotel localizado en México se plantea como una opción de vacaciones que se centran en visitar y divertirse en familia, no tanto en descansar y relajarse. Nuestra propuesta con el perfil de turista que posee la isla de La Palma, se basa en el descanso, el relax y el disfrute medioambiental, debido a su emplazamiento en la propia naturaleza. Lejos de los hoteles tradicionales, los resorts y el todo incluido que abundan en cuanto a oferta alojativa.

El alojamiento extrahotelero innovador de nuestro estudio pertenece al grupo de alojamientos rurales. Existe una gran variedad de alojamientos rurales: hoteles, pensiones, cámpings, apartamentos, casas rurales, etc. Y por sus características y definición podría ajustarse a los conocidos como cámpings, que son terrenos delimitados y acondicionados para facilitar la vida al aire libre, pernoctándose en

tiendas de campaña, en remolque o en cualquier elemento similar fácilmente transportable (Martín, 2009:280).

3.2.2. Análisis DAFO

El análisis DAFO, que realizamos en la tabla 3.1., es la herramienta por excelencia utilizada en el análisis estratégico. Su objetivo es básicamente averiguar hasta qué punto la estrategia actual de una empresa, sus fortalezas y debilidades, son relevantes y la capacitan para afrontar los cambios que se están produciendo en el entorno económico con sus oportunidades y amenazas (Johnson, Scholes y Whittington, 2006).

TABLA 3.1: Análisis DAFO

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Construcción rápida, aproximadamente 3 meses - Utilización de materiales reciclables - Tubos térmicos que permiten temperatura agradable, aíslan de la humedad - Propuesta innovadora en el sector - Personal reducido, cercano y familiar - Facilidad para darse a conocer mediante redes sociales - Localización en un entorno tranquilo y agradable - Combinación de diferentes tipos de turismo (descanso, naturaleza, deporte...) - Riqueza de espacios naturales y de especies de flora y fauna 	<ul style="list-style-type: none"> - Amplia oferta complementaria en ocio activo - Facilidad de concesión de permisos y licencia medioambiental - Posibilidad de pertenecer a la asociación de turismo rural isla bonita - Obtención de certificación medioambiental - Interés de las administraciones públicas en el desarrollo turístico - Existencia de diversas subvenciones y ayudas - Seguridad y tranquilidad ciudadana - Ubicación en un paisaje natural idóneo - Apertura de nuevas conexiones aéreas
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Escasa infraestructura, baños compartidos - Oferta de restauración básica - Número de habitaciones o unidades alojativas reducidas - Accesibilidad y lejanía con respecto a los principales núcleos poblacionales - Empresa de nueva introducción en el mercado - Inexperiencia en la gestión del alojamiento y en el sector turístico - Poca solvencia económica, dependencia de créditos - Insuficiencia de medios de transporte en la zona 	<ul style="list-style-type: none"> - Competencia ilegal de alojamientos - Evolución de la crisis económica - Competencia con otro tipo de alojamientos, sobre todo con las casas rurales - Cambio en los gustos, preferencias y expectativas de los clientes - No lograr fidelidad a nuestro segmento - Falta de cobertura móvil y accesibilidad a internet - Limitación de leyes de ordenación del territorio - Competidores con experiencia en el sector

Fuente: Elaboración propia.

Las combinaciones existentes entre los elementos internos y externos de la empresa generan tácticas operativas, como las resumidas a continuación en la tabla 3.2.

TABLA 3.2: Matriz DAFO: generación de estrategias

Estrategias DAFO	Fortalezas	Debilidades
Oportunidades	<p>Estrategias ofensivas F-O</p> <p>Ser un alojamiento innovador facilita la colaboración y la participación con empresas de ocio activo. Economía colaborativa.</p> <p>Las particularidades naturales que presenta la isla favorecen la práctica de diversos tipos de turismo.</p> <p>El interés por el desarrollo turístico facilita la promoción de los alojamientos rurales de la isla. Aparición en webs, portales, revistas o redes sociales.</p>	<p>Estrategia de reorientación D-O</p> <p>Poca solvencia económica que puede ser contrarrestada mediante subvenciones y ayudas de las administraciones públicas.</p> <p>Nuevas conexiones aéreas e incremento de la conectividad pueden paliar las limitaciones del transporte insular hasta ahora.</p> <p>Alojamiento ubicado lejos de los núcleos de población principales y con poca accesibilidad a la zona favorece el descanso en el medio natural.</p>
Amenazas	<p>Estrategias defensivas F-A</p> <p>Alojamiento innovador que reduce la competencia y fideliza al cliente a la hora de elegir alojamiento.</p> <p>El uso de materiales reciclables y el bajo impacto que genera el alojamiento facilita la obtención de permisos medioambientales.</p> <p>La ubicación del alojamiento en un entorno tranquilo permite sensibilizarse mejor con los gustos y preferencias de los clientes.</p>	<p>Estrategia de supervivencia D-A</p> <p>Empresa de nueva introducción que necesita atraer nuevos clientes y fidelizar a los existentes para incrementar la cuota de mercado.</p> <p>Para minimizar la competencia de otros establecimientos con mayor conocimiento y afrontar la inexperiencia contratar personal formado.</p> <p>Los clientes que tomen la decisión de hospedarse en un alojamiento distinto tienen en cuenta que puede tener servicios básicos e infraestructura reducida.</p>

Fuente: elaboración propia.

Como se aprecia en dicha tabla podemos distinguir cuatro tipos de estrategia:

- las estrategias de supervivencia D-A, orientadas a minimizar las debilidades evitando las amenazas.
- las estrategias de reorientación D-O, cuyo objetivo es minimizar las debilidades aprovechando las oportunidades.
- las estrategias defensivas F-A, que utilizan las fortalezas para minimizar las amenazas.
- y las estrategias ofensivas F-O, que utilizan las fortalezas para maximizar las oportunidades.

Una vez realizado el análisis DAFO y tras el análisis benchmarking de la competencia, que se realiza en el punto 3.2.4., podemos establecer las denominadas líneas de acción, que son acciones específicas para poner en marcha el proyecto de la empresa (Jiménez, J. A., 2008:178).

3.2.3. Entorno y ubicación de la empresa

El éxito o fracaso de un alojamiento turístico está ligado en gran medida al lugar elegido para su localización, por lo que supone una decisión de carácter estratégico y a largo plazo. Entre los factores que determinan una buena localización destacan: la proximidad y los costes de los factores productivos, la existencia de transporte, así como abundancia de población consumidora cerca del lugar. Sin embargo, cabe destacar que en el caso de una empresa turística hay que hacer algunas matizaciones. Los servicios turísticos para su producción necesitan poca materia prima elaborada que haya de ser trasladada, además han de ser consumidos en el mismo lugar que se producen, a lo que podemos añadir que el turismo, por las características que posee, no ha de condicionar su demanda a la constituida por la población que habita en el entorno (Martín, 2009:101).

Aunque es verdad que las propias características del turismo rural dificultan en ocasiones la calidad del producto y afectan a la entrega del servicio, debido a algunos aspectos como el aislamiento de los alojamientos o las localizaciones remotas de los enclaves rurales, sin embargo todo esto se contrarresta con la tranquilidad y el relax que aportan al visitante.

Por tanto, la empresa va a estar ubicada en un entorno rural de la isla, apartada de los núcleos poblacionales, siempre que se ajuste a las leyes y a la normativa vigente del suelo, tema que se va a tratar en el apartado 3.2.10. Por lo que el planteamiento se basa en la compra de un terreno o solar que disponga de un tamaño y una capacidad idónea para el desarrollo de esta actividad turística.

Para analizar el micro entorno o el entorno inmediato de la empresa se va a utilizar el análisis de algunas de las cinco fuerzas de Porter (véase el anexo 1) que examina: el poder de negociación con los clientes, el poder de negociación con los proveedores, la amenaza de nuevos competidores entrantes, la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre los competidores. Concretamente nos centraremos en los competidores en el apartado 3.2.4., y en los clientes en el 3.2.5.

3.2.4. Análisis de la competencia.

El turismo rural, en lo que a alojamientos se refiere, ha sufrido un rápido avance en los últimos años, siendo una de las principales estrategias de desarrollo local y rural de la isla de La Palma. Actualmente se presenta como uno de los productos más significativos en la oferta turística insular.

La oferta de alojamiento rural de la isla se posiciona básicamente en casas rurales, las cuales mayoritariamente poseen instalaciones complementarias de apoyo al servicio turístico y están ubicadas en terrenos o fincas. La capacidad alojativa por unidad es reducida, situándose en una media entre tres y cuatro plazas por alojamiento.

Caracterización de los promotores de turismo rural en La Palma, según el estudio realizado por Fernández (2007).

El colectivo de propietarios y gestores de turismo rural compatibiliza la actividad alojativa con otras ocupaciones, por lo que no se dedica exclusivamente a esta labor, siendo el 86% los promotores que lo compaginan con otro empleo. La edad media del conjunto se sitúa en 52,6 años y poseen mayoritariamente unos niveles de estudios primarios y secundarios (el 63% de los promotores). Aunque la mitad de ellos ha recibido formación específica de turismo rural.

En cuanto al carácter innovador del promotor de turismo rural se observa que el 60% no dispone de correo electrónico propio, un 34% no dispone de web, y solo un 14% tiene página web propia. Así como que tan solo un 8,2% de casas utiliza medios informáticos para sistematizar la información de reservas (en la mayoría de casos se sigue un proceso artesanal). Según este autor los promotores aseguran que el motivo principal para emprender en turismo rural es rentabilizar un patrimonio familiar del que disponía. En torno al 70% de los promotores se muestran sin interés respecto al sistema "Q de calidad", con un volumen muy reducido de establecimientos con certificados. El interés es aún menor por el certificado "Biosphere House".

Lo que caracteriza a los oferentes es la posesión de casas rurales pero no ofrecen otro tipo de alojamientos rurales. Esto limita el impacto que potencialmente podría tener el turismo en la actividad económica rural, enfatizando la necesidad de conformar productos turísticos rurales que aprovechen más los recursos endógenos.

El 73% de las 153 casas rurales activas en el año 2008 se localizan en seis municipios: Villa de Mazo, Tijarafe, Fuencaliente, Puntallana, Garafía y Puntagorda. Poseen un nivel de ocupación bajo, con un promedio de 37% de ocupación. Los recursos humanos empleados también es bajo, las casas son atendidas por una media de 2 personas.

El número de casas rurales que pertenecen a asociaciones de turismo rural oscila en torno al 50%, lo que según Fernández (2007) es relativamente bajo, debido a la positiva valoración de los encuestados sobre el asociacionismo del turismo rural. Para este autor cabe destacar que el 65% del total de unidades alojativas ha contado con subvenciones para el inicio de la actividad. Un dato relevante es que un 76% de los promotores de turismo rural encuestados coinciden en la necesidad de realizar campañas de promoción nacional e internacional.

A continuación se presenta en la tabla 3.3 las plazas hoteleras y extrahoteleras existentes en la isla de La Palma en el periodo 2009-2015, y el porcentaje total que estas representan en el total de Canarias.

TABLA 3.3: Plazas alojativas hoteleras y extrahoteleras de La Palma

Año	Plazas hoteleras en La Palma	Total Canarias	Plazas extrahoteleras en La Palma	Total Canarias
2009	4.266	1,8%	4.220	2,1%
2010	4.249	1,8%	4.199	2,1%
2011	4.247	1,8%	4.130	2,1%
2012	4.249	1,8%	4.108	2,1%
2013	4.249	1,8%	4.058	2,2%
2014	4.135	1,7%	3.903	2,2%
2015	4.079	1,7%	3.656	2,1%

Fuente: ISTAC (2015).

Como se puede observar en la tabla, la crisis ha afectado de manera desfavorable al número de plazas alojativas que posee la isla de La Palma. Tanto las plazas hoteleras como extrahoteleras han sufrido un descenso progresivo en el período 2009-2015, pero destaca el mayor porcentaje de disminución de plazas extrahoteleras. Esto favorece a los nuevos alojamientos extrahoteleros que se introducen en el mercado, ya que supone una menor competencia respecto a años anteriores.

Este análisis de la competencia muestra las fortalezas y debilidades del alojamiento rural que posee la isla. Con este estudio se conoce mejor la competencia y se puede llegar a conclusiones determinantes para confeccionar el proyecto. Pone de manifiesto la necesidad de innovación en este sector.

3.2.5. Público objetivo

Es primordial conocer los segmentos específicos que permitan diferenciar a los turistas en subgrupos, cada uno con sus características, comportamientos y preferencias (Kotler, 1980). El estudio de la segmentación de mercado en el turismo rural es reciente (Albaladejo y Díaz, 2005; Frochot, 2005; Kastenholz et al., 1999). El turismo rural ha sido tratado como un único segmento homogéneo, sin embargo es practicado por personas con distintas características e intereses (Lane, 1995:85).

Los turistas que visitan la isla únicamente representan el 1% según Promotur (2014a) del total que recibe el archipiélago. Más de la mitad son de procedencia alemana, junto a otros mercados de menor amplitud, como el peninsular y el británico (véase anexo 2). Según el citado estudio, visitan la isla con intención de descansar, relajarse y estar en contacto con la naturaleza. Aspectos como el clima, los paisajes, y la tranquilidad son aspectos que influyen en la elección de La Palma como destino para las vacaciones (véase anexo 3).

El trabajo de investigación de Promotur (2014a) refleja que la edad media del visitante es de 48 años y el 56% lo hace en pareja. Casi la mitad son empleados de cargos medios o altos. También cabe destacar que el gasto por viaje es más elevado que la media del archipiélago, y a su vez la duración de la estancia es superior a las del turista medio.

El 62% practica senderismo en la isla, el 39% visita lugares emblemáticos y el 30% opta por la degustación de la gastronomía local. Otro dato interesante es que el 97% valora como bueno o muy bueno su viaje, y el 81,3% que viaja a La Palma ha estado anteriormente en Canarias (Promotur, 2014a). Por lo que nos encontramos con un visitante de procedencia alemana, que viaja en busca de la tranquilidad, el relax, el senderismo y que es un cliente fiel al destino.

El estudio realizado por el Promotur (2014b) sobre la evolución y la situación del sector turístico de la isla nos muestra que la llegada anual de turistas se ha mantenido estable en el período 2009-2013. Por su parte, el gasto medio por viaje y la estancia han aumentado. Los tour operadores han ido perdiendo clientes mientras que han crecido la compra de vacaciones mediante las agencias de viajes online.

Cabe destacar que aproximadamente el 40% de los turistas se alojan en hoteles de 4 estrellas y un 35% se aloja en establecimientos extrahoteleros, como reflejamos en la tabla 3.4, extraída del estudio de Promotur (2014a).

TABLA 3.4: ¿Dónde se alojan los turistas que visitan La Palma?

Tipo de establecimiento	2009	2010	2011	2012	2013
Hotel 4*	41,5%	52,8%	44,4%	42,7%	39,8%
Hotel 1*-2*-3*	10,2%	10,5%	12,8%	12,5%	11,2%
Extrahoteleros	36,7%	27,7%	34,2%	36,7%	39,8%
Vivienda propia/amigos/familiares	7,4%	8,4%	6,7%	7,1%	5,7%
Otro tipo de alojamiento	4,2%	0,6%	1,9%	0,9%	3,6%

Fuente: Evolución del perfil del turista en La Palma (Promotur, 2014a).

Uno de los aspectos clave en el conocimiento del mercado es conocer quién va a ser el usuario de nuestro servicio, es decir el perfil de nuestro cliente. Esto se consigue mediante una adecuada segmentación. Una vez segmentado el público objetivo de nuestro proyecto se desarrolla la estrategia comercial, que permite a la empresa ofrecer al cliente la satisfacción de sus expectativas y que trataremos en el apartado 3.2.7.

3.2.6. Plan de marketing

A la hora de elaborar un plan de viabilidad uno de los aspectos más cruciales es el departamento comercial, que va a determinar la estrategia de marketing. Según Jiménez (2008:347) el plan de marketing va a tratar de responder a cuestiones como: ¿Posicionamiento en precio o en producto?, ¿Cuál es la imagen de empresa que

proyectamos al mercado?, ¿Qué objetivos comerciales se plantea la nueva empresa?, ¿Qué mix de medios de comunicación va a utilizar?, y otros muchas cuestiones.

Para ello se desarrolla el plan de marketing, que va a fijar los objetivos comerciales de la organización. En él se analizan cuestiones como: la estimación del tamaño del mercado, el cálculo de la cantidad de publicidad y promoción, el número de canales de distribución y otras cuestiones. Una vez establecido los objetivos comerciales se habrá consolidado el plan de marketing, el cual debe integrar las cuatro herramientas que forman el denominado marketing mix: producto, precio, distribución y promoción (Jiménez, 2008:348).

La estrategia de producto

La estrategia de producto se basa en la creación de un alojamiento turístico innovador en la isla de La Palma que se adapte al enclave natural y que genere un bajo impacto medioambiental. La estrategia se basa en el desarrollo de la idea de un hotel-tubo que se presente con características diferenciadoras del resto de alojamientos y que ofrezca una experiencia distinta al cliente. Véase apartado 3.1.

La estrategia de precios

La estrategia de precios que se va a fijar para las 20 habitaciones-tubo que ofrece el alojamiento es la siguiente: el precio por noche es de 14 € para una persona y 20 € para dos personas. Los precios con media pensión incluida son 19 € para una persona y 28 € para dos personas. Estos precios se han estimado a partir de la observación de los precios medios de los diferentes tipos de alojamientos extrahoteleros, fijándolos un poco por debajo.

Ahora bien, una vez establecida la estrategia de precios se puede obtener el plan de ventas para el primer año de funcionamiento, que se recoge en la tabla 3.5. Para completar la tabla es necesario establecer la estimación de ocupación para el primer año de funcionamiento. Para el primer año se estima una ocupación del 20%, para el segundo año una ocupación del 25% y para el tercer año una ocupación que se estabilice en un 30%.

TABLA 3.5: Plan de ventas/día para primer año

Producto/servicio	Unidades	Precio unitario	Volumen ventas
Habitación 1 persona	20	14	280*0,2= 56€/día
Habitación 2 personas	20	20	400*0,2= 80€/día
Hab. 1p + media pensión	20	19	380*0,2= 76€/día
Hab. 2p + media pensión	20	28	560*0,2= 112€/día
Volumen medio de ventas			81€/día

Fuente: Elaboración propia

El porcentaje de ocupación para el primer año es del 20% ya que hay que tener en cuenta que es una empresa de nueva introducción en el mercado, por lo que implica incertidumbre en el grado de ocupación. Sin embargo, considerando que el porcentaje promedio de ocupación anual para las casas rurales de la isla de La Palma se sitúa en

un 37%, cabe destacar que el porcentaje de ocupación de nuestro proyecto tiene que ubicarse por debajo de esta cifra, con un 20% de ocupación para el primero año, como se comentaba anteriormente.

Una vez obtenido el plan de ventas/día para el primer año de funcionamiento de la empresa podemos definir el objetivo comercial en relación a la cuota de mercado que se desea alcanzar. Esta cuota de mercado se basa en el total de visitantes que recibe la isla anualmente y el porcentaje de personas que se alojan anualmente en nuestro alojamiento. Para obtener la cuota de mercado es primordial calcular anteriormente el promedio de personas que se alojan diariamente en el alojamiento, que se recoge en la tabla 3.6, teniendo en cuenta que para el primer año de funcionamiento estimamos un porcentaje de ocupación del 20%.

TABLA 3.6: Promedio de clientes/día

Producto/servicio	Clientes	Unidades	Total clientes/unidad	Volumen ventas
Habitación 1 persona	1	20	$20*1= 20$	$20*0,2= 4$
Habitación 2 personas	2	20	$20*2= 40$	$40*0,2= 8$
Hab. 1p + media pensión	1	20	$20*1= 20$	$20*0,2= 4$
Hab. 2p + media pensión	2	20	$20*2= 40$	$40*0,2= 8$
Volumen medio de clientes/día				$24/4= 6$

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar se alojan un promedio de 6 clientes al día, teniendo en cuenta el 20% de ocupación estimado. A continuación se presenta en la tabla 3.7 la cuota de mercado esperada anualmente. Para calcular la cuota de mercado hay que tener en cuenta que La Palma recibió aproximadamente 154.000 turistas en el año 2014 (ISTAC).

TABLA 3.7: Cuota de mercado

Clientes anuales	Turistas anuales que visitan La Palma	Porcentaje del total	Cuota de mercado
$6*365= 2190$	154000	$2190/154000= 0,0142$	$0,0142*100= 1,42\%$

Fuente: Elaboración propia

Tras analizar la tabla anterior se espera tener una cuota de mercado del 1,42% en el primer año del total de turistas que visitan la isla de La Palma.

La estrategia de distribución

La estrategia de distribución se basa en la venta del servicio mediante la propia página web del alojamiento, es decir a través de un canal de venta directo al cliente. La estrategia de distribución también se va a desarrollar a través de intermediación turística externa: agencias de viajes, plataformas hoteleras o turísticas en Internet (Logitravel, Trivago, Booking, etc), distribución a través de otras empresas del sector y mediante la participación en la asociación de turismo rural isla bonita.

La estrategia de promoción

La estrategia de promoción del producto se va a desarrollar mediante distintos canales comerciales (internet y redes sociales, guías, marketing directo, equipos comerciales, etc.). Se destina una inversión inicial de 3000€ para las campañas de promoción que se van a realizar.

Una vez establecido el objetivo comercial y se haya decidido la estrategia comercial se habrá consolidado el plan de marketing (Hernández, Olmo y García, 1994), que se muestra en el cuadro 3.3.

CUADRO 3.3: Plan de marketing operativo para el primer año de funcionamiento de la empresa

<p>Marketing-mix:</p> <p>a) Producto: creación de un alojamiento turístico innovador equipado con 20 habitaciones-tubo</p> <p>b) Precio: 1 persona 14€ 1 persona media pensión 19€ 2 personas 20€ 2 personas media pensión 28€</p> <p>c) Distribución: - Venta directa mediante página web - Intermediación turística (Logitravel, Trivago, Booking) - Asociación de turismo rural isla bonita</p> <p>d) Comunicación: inversión inicial de 3000€ para campañas de promoción a través de: - Internet - Redes sociales - Guías - Marketing directo - Equipos comerciales</p>

Fuente: adaptado de Jiménez, 2008.

3.2.7. Plan financiero, de rentabilidad y viabilidad

Un plan financiero es una herramienta empresarial de gran utilidad para la organización de una empresa y para la toma de decisiones. Elaborar este plan es de vital importancia en el proceso de planificación de un nuevo negocio, así como es necesario para conseguir la financiación con la que poner en marcha el proyecto.

Para ello es importante elaborar un presupuesto de todos los costes que se producen, tanto para el inicio de la actividad como para el normal funcionamiento de la actividad de la empresa; este presupuesto se realiza en base a la previsión de una serie de

consumos que se producirán a lo largo del ejercicio económico (consumo de materias primas, de energía, de horas de trabajo del personal, etc.).

Análisis de viabilidad económico-financiera

Una vez analizado, en apartados anteriores, el mercado y el servicio que se desea ofrecer, es imprescindible el planteamiento de las necesidades de inversión en la organización y la forma en la que van a ser financiadas. Se deberían presentar así los presupuestos de inversiones, de financiación, de capital y los Cash-flows operativos de la empresa (Jiménez, 2008:364-369). En nuestro caso al ser un trabajo con espacio limitado, tan solo se elaborará un presupuesto de desembolso inicial junto con un cálculo aproximado de costes e ingresos para los primeros años, para un primer y básico estudio de rentabilidad.

Antes de realizar el estudio de viabilidad de la empresa planteamos un posible presupuesto de inversión necesario para la apertura del alojamiento, recogido en el cuadro 3.4. En este presupuesto se incluyen los costes iniciales de apertura del negocio, la licencia, la compra del solar, precio de los 20 tubos, mobiliario, desplazamientos de los tubos, construcción de las zonas comunes, la cafetería y su aprovisionamiento, los impuestos, las campañas publicitarias, más los gastos adicionales que puedan surgir.

CUADRO 3.4: Presupuesto inicial de inversión

- Número de habitaciones-tubos: 20
- Precio de adquisición habitación-tubo: 500€ unidad
- **Total habitaciones-tubo: 10.000€**
- Traslado y desplazamiento de los tubos Península-Canarias
- **Total: 5.000€**
- Área del alojamiento con aparcamientos incluidos: 600 m2.
- Precio m2 suelo rústico en La Palma: 10 €/m2.
- **Total compra del solar: 6.000€**
- **Mobiliario: 10.000€**
- Casetas prefabricadas para baño 20m2 y recepción 20m2. (400€/m2)
- **Total prefabricado: 16.000€**
- **Aprovisionamiento cafetería: 1.500€**
- **Campañas publicitarias: 3.000€**
- **Costes iniciales de apertura, licencia: 2.000€**
- **Gastos adicionales para equipos informáticos : 3.000€**

- **PRESUPUESTO ESTIMADO INICIAL: 56.500€**

Fuente: Elaboración propia.

Una vez obtenido el presupuesto estimado inicial, es necesario elaborar una tabla de los cobros anuales para los cinco primeros años de funcionamiento, y otra tabla para

los pagos anuales. Por tanto, se presentan a continuación la tabla de cobros 3.8 y la tabla de gastos 3.9 que serán útiles para calcular los fondos generados.

TABLA 3.8: Cobros anuales

Año	Tasa ocupación anual	Ganancias día	Ganancias anuales
1	20%	81€	81*365= 29565€
2	25%	101€	101*365= 36865€
3	30%	121€	121*365= 44165€
4	30%	121€	121*365= 44165€
5	30%	121€	121*365= 44165€

Fuente: Elaboración propia.

TABLA 3.9: Pagos anuales

Pagos	Anuales
Empleados 4*800€/mes	3200*12= 38400€
Agua	1000€
Luz	1500€
Basura	500€
Teléfono e internet	600€
Mantenimiento	2000€
TOTAL	44000€

Fuente: Elaboración propia.

Tras obtener los resultados de cobros y pagos anuales se puede realizar una tabla con los fondos generados para los 5 primeros años de funcionamiento de la empresa, recogido en la tabla 3.10.

TABLA 3.10: Flujos de caja

Año	Cobros	Pagos	Flujos de caja
1	29565	44000	-14435€
2	36865	44000	-7135€
3	44165	44000	165€
4	44165	44000	165€
5	44165	44000	165€

Fuente: Elaboración propia.

Recopilado los flujos de caja generados por la empresa para los cinco primeros años de funcionamiento se puede representar el VAN, recogido en el cuadro 3.5. El VAN se utiliza para medir la rentabilidad del plan de viabilidad en términos económicos de la empresa. Donde: R =Fondos generados; C = Cobros; P =Pagos; A = Presupuesto inicial; k = Tasa de descuento (8%).

$$R_1 = C_1 - P_1$$

CUADRO 3.5: Valor actual neto

$$VAN = -A + \frac{R_1}{(1+k)} + \frac{R_2}{(1+k)^2} + \frac{R_3}{(1+k)^3} + \frac{R_4}{(1+k)^4} + \frac{R_5}{(1+k)^5}$$
$$VAN = -56.500 + \frac{-14.435}{(1+0,08)} + \frac{-7.135}{(1+0,08)^2} + \frac{165}{(1+0,08)^3} + \frac{165}{(1+0,08)^4} + \frac{165}{(1+0,08)^5}$$
$$VAN = -56.500 + (-13.366) + (-6.117) + (130,9) + (121,2) + (112,2)$$
$$VAN = -56.500 + (-19.118) = -75.618$$

Fuente: Elaboración propia.

Tras los estudios de viabilidad realizados se llega a la conclusión de que no es conveniente llevar a cabo la inversión para desarrollar el proyecto turístico, ya que no es rentable económicamente. Esto se debe en gran medida a las propias características del alojamiento rural en la isla de La Palma, que como bien muestra el estudio realizado por Fernández (2007) y apreciamos en el análisis realizado de la tabla 3.3, se sitúa con unos niveles bajos de ocupación.

3.2.8. Plan de acción

Para poner en funcionamiento el proyecto turístico es necesario seguir una serie de pasos. Estos pasos abarcan desde la localización o ubicación del alojamiento hasta su apertura y puesta en marcha. Para ello se analiza de forma genérica el plan de acción que se ha de llevar a cabo (Jiménez, 2008:376).

Una vez desarrollada la idea de creación de un alojamiento turístico, el primer factor a tener en cuenta es la elección de la forma jurídica de la empresa. Por las características del proyecto la forma jurídica que mejor se ajusta al alojamiento turístico es la de Sociedad limitada.

Tras darle forma jurídica a la empresa el siguiente paso a considerar es la ubicación del proyecto, es decir la búsqueda y localización de un terreno o solar adecuado. Tras realizar un análisis sobre los precios de terrenos rústicos en venta en la isla de La Palma, se obtiene que el precio por m² es de 10€/m². Este precio considerablemente bajo del m² de los solares se debe a que el alojamiento estará emplazado en un área rural, distanciado de las zonas céntricas, por lo que los precios van a ser inferiores.

Una vez localizado el emplazamiento adecuado se procede a la solicitud de permisos para adecuarse a la normativa de suelo y de alojamientos turísticos, que se analiza en el apartado 3.2.9 del proyecto.

Una vez obtenido los permisos necesarios se pone en marcha el proceso de compra de las que van a ser las habitaciones-tubo. Para ello se ha localizado una empresa constructora valenciana que pone a la venta y suministra este tipo de infraestructura. Tras la compra es necesario el traslado de los tubos desde la península hasta Canarias mediante barco. Para ello es primordial alquilar un vehículo adaptado para el desplazamiento de los tubos.

Tras el traslado y la distribución de las habitaciones-tubo se requiere la compra de mobiliario necesario para equipar el alojamiento, además del necesario abastecimiento de agua y luz, aprovisionamiento de la cafetería, así como la infraestructura de las zonas comunes. Para las zonas comunes se compran dos casetas prefabricadas de madera que van a servir de baños compartidos y recepción-cafetería.

Por último se registra la empresa, se contrata a los empleados y se obtiene el permiso de apertura. Una vez realizado estos pasos se puede realizar la apertura del alojamiento turístico.

3.2.9. Normativa de suelo y alojamientos turísticos.

Existen una serie de condiciones de actuación en el espacio rústico que se deben cumplir para poder abrir un alojamiento turístico. Estas medidas se recogen en el Plan Territorial Especial de Ordenación de la Actividad Turística (PTET, 2004).

Normativa suelo

Para el otorgamiento de la licencia urbanística en suelo rústico se hará de constar el deber de pago del canon previsto. El promotor de la actuación turística debe pagar en función del porcentaje previamente fijado. La fijación del canon está atribuida a la competencia municipal, por lo que las condiciones se fijan de acuerdo a la ordenanza municipal correspondiente.

La modificación del uso objetivo que viniera desarrollándose en una determinada parcela apta para la edificación se denomina cambio de uso. Por lo que requerirá de intervención administrativa que legitime el nuevo uso que se plantea ejercer.

Para el uso turístico alojativo en una parcela se requiere la intervención administrativa que verifique la adecuación del proyecto a la ordenación turística vigente, en particular a lo previsto en el (PTET, 2004).

La autorización que posibilita el otorgamiento de la licencia urbanística para la realización de las obras de una actuación turística alojativa, o la legalización de instalación existente se recogen en el artículo 24 de la Ley 7/95 del citado PTET.

Estándares de equipamiento e infraestructura

Los estándares que se establecen en los siguientes apartados (PTET, 2004:44), en defecto de regulación expresa que desarrolle las previsiones de la Ley 6/2002, son de obligado cumplimiento para todas las modalidades y tipologías de instalaciones

turísticas alojativas en suelo rústico, excepto para los alojamientos de turismo rural con rehabilitación de patrimonio:

- Se establecerá una o más zonas de aparcamientos para clientes, debiendo cumplir con unos requerimientos.
- Se preverá espacio funcionalmente apto para resolver la llegada y recepción de autobuses o autocares, conforme a unas plazas.
- La seguridad de las instalaciones y servicios, la calidad sanitaria y el tratamiento del agua, se regirá por su normativa específica.
- Zonas deportivas. Se calculará la superficie mínima destinada al uso deportivo.
- Se realizará previsión de espacio como depósito de basura, con capacidad suficiente en función del ritmo de recogida municipal. Constituirá un habitáculo cerrado, con punto de agua y desagüe que posibiliten su limpieza y desinfección.
- Infraestructura viaria. Todo establecimiento turístico alojativo deberá disponer de acceso rodado desde el sistema viario existente hasta la UAET, en las condiciones que se señalan.
- Redes de servicios. Todo establecimiento turístico alojativo deberá disponer de electricidad, por generación autónoma o desde la red existente.

4. CONCLUSIONES

En primer lugar, mencionar que el estudio teórico realizado en los dos primeros capítulos sirve como base para presentar y apoyar la hipótesis del potencial que supone crear un alojamiento innovador en la isla de La Palma.

Por lo tanto, teniendo en cuenta estas consideraciones, para concretar las ideas más relevantes del proyecto se exponen a continuación las reflexiones del trabajo:

- La mayoría de los establecimientos alojativos rurales de la isla, concretamente las casas rurales, utilizan procesos artesanales para sistematizar la información de reservas y tampoco utilizan medios informáticos para darse a conocer. Esto recalca la necesidad de innovación en la gestión de la actividad turística, y supone para los establecimientos que posean capacidad de innovación un factor estratégico diferenciador. Hecho que destaca el potencial de creación de un proyecto alojativo innovador en la isla de La Palma.
- El proyecto alojativo no posee todos los servicios que puede ofrecer un alojamiento convencional, incluso el factor calidad puede ser inferior al de otros establecimientos hoteleros, pero se presenta como un concepto nuevo,

original, con un bajo impacto medioambiental, con características que lo diferencian del resto, que ofrece al cliente una experiencia diferente con solo hospedarse en él.

- Necesidad de crear un vínculo más cercano entre el turismo rural y el turismo activo. Tanto las administraciones públicas como las privadas deben impulsar estrategias conjuntas entre ambas modalidades. Facilitar la comunicación entre empresas de ocio activo y alojamientos rurales para ampliar el rango de elección de actividades en el destino por parte del cliente. Tanto lo rural como lo activo ejercen un peso importante en la oferta y demanda turística de la isla, pero es necesario crear un producto más especializado, que sea distinto a otros destinos que también ofrecen naturaleza.
- La administración pública debe asumir un rol más activo, que incentive y acompañe a las empresas, desburocratizando la gestión del territorio, cuya normativa es compleja, y orientando acciones innovadoras en el turismo que se desarrolla en la isla. Se debe procurar que éste no afecte negativamente al medio sino que además contribuya a la mejora del patrimonio natural, con una planta alojativa más responsable.
- La certificación ambiental presenta unos niveles de exigencia y unos costes elevados que provocan que las empresas no se puedan adaptar, por lo que la legislación en muchos casos es excesiva y asfixia al sector del alojamiento turístico.
- Tras los estudios de viabilidad realizados se llega a la conclusión de que no es conveniente llevar a cabo la inversión para desarrollar el proyecto turístico, ya que no es rentable económicamente. Esto se debe las propias características que posee el alojamiento rural en la isla de La Palma, que posee unos niveles bajos de ocupación.

5. BIBLIOGRAFÍA

Albaladejo, I. P. y Díaz, M. T. (2005): Rural tourism demand by type of accommodation, *Tourism management*, vol. 26, pp. 951-959.

Álvarez, A; Rego, G; Leira, J; Gomis, A; Caramés, R. y Andrade, M. J. (2008): "Innovación turística: perspectivas teóricas y objetos de estudio". *ROTUR Revista de Ocio y Turismo*. nº 1, pp. 19-50.

Björk, P. (2000): "Ecotourism from a conceptual perspective, an extended definition of a unique tourism form". *International Journal of Tourism Research*, vol. 2, nº. 3, pp. 189-202.

Djellal, F. y Gallouj, F. (1999): "Innovation indicators. Services and the search for relevant innovation indicators: a review of national and international surveys". *Science and Public Policy*, vol. 26, nº 4, pp. 212-232.

Fernández, C. (2007): *Análisis del mercado de turismo rural de la isla de La Palma: Estudio de la oferta conclusiones*. Asociación de turismo rural isla bonita La Palma. Disponible a fecha de 20/03/2016 en:
http://www.islabonita.es/estudio/pdfs/con_oferta.pdf

Fernández, C. (2012): *Preferencias del turista rural en la isla de La Palma*. La Palma, Canarias: Asociación de Turismo Rural Isla Bonita.

Fernández, C. y González, M. (2015): "T-Activa La Palma: una red colaborativa para la innovación en turismo activo". En Aguiar, Q. (dir.) y Batista, R. M. (codir.), *Casos de Éxito Turístico en Canarias* (pp. 291-304). Madrid: Editorial Síntesis.

Fernández, C.; Díaz, F.M. y Jiménez, V. (2010): "Estrategias de innovación en turismo rural como producto maduro". En Hernández, R. y Santana, A. (coord.), *Destinos turísticos maduros ante el cambio: Reflexiones desde Canarias* (pp. 71-91). La Laguna: Instituto Universitario de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad de La Laguna.

Fernández, C.; Díaz, F.M.; Álvarez, J.A.; Jiménez, V.; Bethencourt, M.Y.; León, C.J. (2008): *Análisis del mercado de turismo rural en la isla de La Palma. Estudio de la demanda*. La Palma: Asociación de Turismo Rural Isla Bonita.

Frochot, I. (2005): A benefit segmentation of tourists in rural areas: a Scottish perspective, *Tourism management*, vol. 26, pp. 335-346.

Fuentes, R. (2006): "El turismo rural". En López, D. y Pulido, J.I. (dir), *La actividad turística española en 2005. Edición 2006* (pp. 603-616). Madrid: Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo (AECIT), Editorial Universitaria Ramón Areces.

Grande, J. (2008): "La planificación del turismo rural". En Fernández, C. y Martín, F.M. (eds.), *Planificación y gestión del turismo rural: reflexiones desde la experiencia en Canarias* (pp. 81-99). Islas Canarias: Federación Canaria de Desarrollo Rural.

- Hernández, C.; Del Olmo, R. y García, J. (1994): *El plan de marketing estratégico*. Barcelona.
- Instituto Canario de Estadística (2014): Perfil del turista que visita La Palma. Disponible a fecha de 06/04/2016 en:
http://www.turismodecanarias.com/promoturturismocanarias/wp-content/uploads/2015/07/Promotur_La-Palma_2014.pdf
- Instituto Canario de Estadística (2015): Capacidad alojativa de La Palma. Disponible a fecha de 07/06/2016 en:
http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:tkZ2vosFjgUJ:www.turismodecanarias.com/promoturturismocanarias/wp-content/uploads/2016/02/Plazas-alojativas_municipios-2009-2015_La-Palma.pdf
- Jensen, R. (1999): *The Dream Society. How the Coming Shift from information to Imagination Will Transform Your Business*. New York, McGraw-Hill.
- Jiménez, J. A. (2008): *Dirección estratégica y viabilidad de empresas (3ª ed.)*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Johnson, G.; Scholes, K. y Whittington (2006): *Dirección estratégica*, 5ª reimpresión. Madrid.
- Kastenholz, E.; Davis, D. y Paul, G. (1999): Segmenting tourists in rural areas: The case of North and Central Portugal, *Journal of Travel Research*, vol. 37, pp. 353-363.
- Kotler, P. (1980): *Principles of marketing*, New York: Prentice-Hall.
- Kuhn, T. (2006): La estructura de las revoluciones científicas. Madrid: Fondo de Cultura Económica (3ª Ed.).
- Lane, B. (1995): Creating niche markets in a growing sector: rural tourism, en OECD (1995): *Niche markets and rural developments, workshop proceeding and policy recommendations*, OECD, Paris, pp. 81-95.
- Leifer, R.; McDermott, C.M.; O'Connor, G.C.; Peters, L.S.; Rice, M.P. y Veryzer, R.W. (2000): *Radical innovation*. Boston, Harvard Business School Press.
- Martín, I. (2009): *Dirección y gestión de empresas del sector turístico (4ª ed.)*. Madrid: Ediciones Pirámide.
- Miret-Pastor, L. (2011): "¿Cómo medimos la ecoinnovación? Análisis de indicadores en el sector turístico". *Tec Empresarial*, Agosto, vol. 5, nº 2, pp. 15-25.
- Partners, L. (2006): *Plan de marketing estratégico y operativo de la isla de La Palma*. Santa Cruz de La Palma: Cabildo Insular de La Palma.
- Plog, S. (1974): "Why destiantion areas rise and fall in popularity", *Cornell Hotel Restaurant and Administration Quaterly*, vol. 42, nº 3, pp. 13-24.

Porter, M.E.; Campos, E.B.; Moreno, C.M. y Sánchez, M.P. (2010): *Ventaja competitiva: creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*. Pirámide.

Promotur (2014a): Perfil del turista que visita La Palma. Disponible a fecha de 17/04/2016 en: http://www.turismodecanarias.com/promoturturismocanarias/wp-content/uploads/2014/04/Promotur_La-Palma_2013.pdf

Promotur (2014b): Evolución del perfil del turista, La Palma. Disponible a fecha de 12/05/2016 en: http://www.turismodecanarias.com/promoturturismocanarias/wp-content/uploads/2014/05/Promotur_La-Palma_evoluci%C3%B3n_09-13.pdf

PTET (2004): *Plan Territorial Especial de Ordenación de la Actividad Turística*, La Palma. Disponible a fecha de 10/05/2016 en: http://www.cabildodelapalma.es/portal/RecursosWeb/DOCUMENTOS/1/0_236_1.pdf

Pulido, J.I. (2005): “Los retos del turismo rural en España: orientaciones para la formulación de una política turística rural”. En López, T.J. y Lara de Vicente, F. (dirs.), *Turismo sostenible. Un enfoque multidisciplinar e internacional* (pp. 73-108). Córdoba: Servicio de Publicaciones de la Universidad de Córdoba.

Schumpeter, J.A. (1950): *Capitalism, socialism and democracy*, New York, Harper, 3ª Ed.

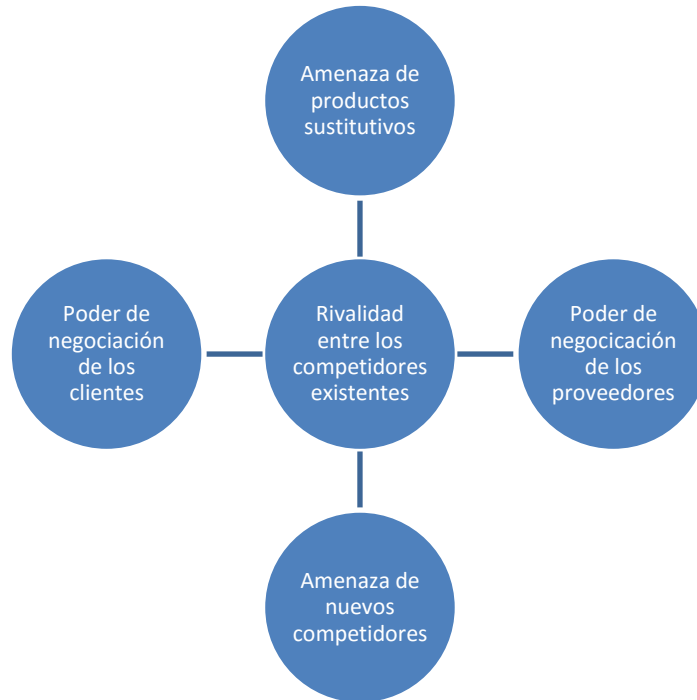
Stem, C.J.; Lassoie, J.P; Lee, D.R.; Deshler, D.D. y Schelhas, J.W. (2003): “Community participation in ecotourism benefits: The link to conservation practices and perspectives”, *Society and Natural Resources*, vol. 16, nº 1, pp.387-413.

Synergy Ltd. (2000): *Tourism certification: an analysis of Green Gloobe 21 and other certifications*. Godalming.

6. ANEXOS

ANEXO 1

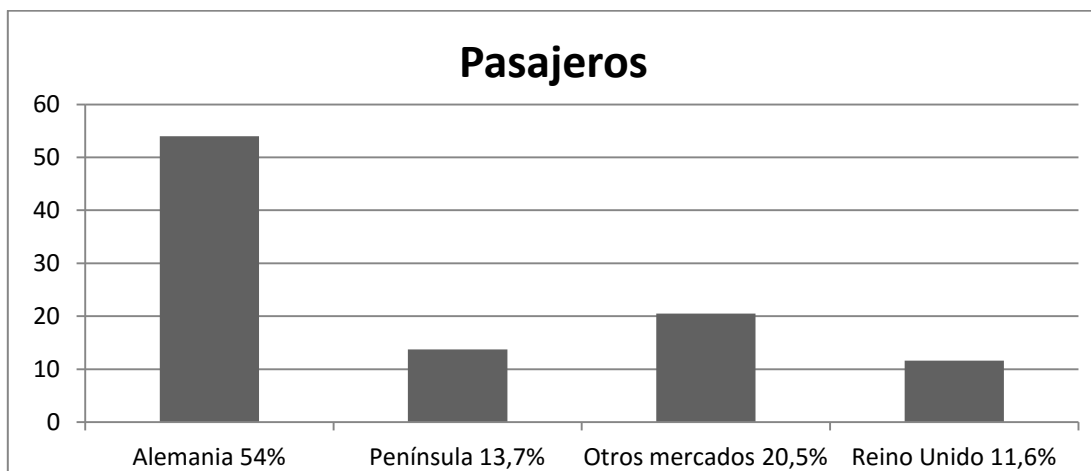
Análisis de las cinco fuerzas de Porter



Fuente: Porter y otros (2010).

ANEXO 2

Distribución de pasajeros que visita La Palma según procedencia



Fuente: Promotur (2014a).

ANEXO 3

Asociaciones hechas por los turistas de La Palma sobre La Palma



Fuente: Promotur(2014a).