

# Laboratorio Atlántico de Turismo: competitividad, innovación y gobernanza turística en Canarias

Pablo Díaz<sup>1</sup>, Agustín Santana<sup>2</sup>, Eduardo Parra<sup>2</sup> y Francisco J. Calero<sup>2</sup>

(1) Universidad Complutense de Madrid

(2) Universidad de La Laguna

Cincuenta años de desarrollo turístico en las Islas Canarias han reconfigurado espacial, social y económicamente el archipiélago. Un destino turístico maduro<sup>1,2</sup>) que ha transitado de un sistema agro ganadero hacia un modelo socioeconómico terciarizado ampliamente dependiente del turismo y con síntomas de encontrarse en fase de estancamiento<sup>3,4</sup>. En el siglo XXI es posible afirmar que las Islas se han convertido en un destino turístico relevante a nivel mundial. Sin embargo, aun habiendo batido record de visitas superando con mucho los 14 millones de turistas en 2016, los análisis alertan de la circunstancialidad de un auge que responde, en gran medida, al cierre temporal de sus principales destinos competidores del Mediterráneo o el desvío de la demanda por la inseguridad percibida en ciertos destinos clave<sup>4</sup>.

La saturación de determinadas áreas, la tímida renovación de atractivos y productos, la escasa capacidad de innovación tecnológica, los niveles de fidelización y la concentración dependiente de pocos touroperadores o la reducción relativa del gasto de los turistas en destino, pueden considerarse señales claras de la necesidad de un cambio de rumbo. Además, hay que añadir los problemas ambientales, sociales y económicos resultantes de la superación de una capacidad de carga vinculada al índice de presión turística socioambiental<sup>5,6</sup>. El marco de acción puede pasar por la fosilización del modelo y la competencia en precios, o bien por generar estrategias de singularización que incidan en la calidad global de la oferta y en emociones gratificantes en el consumo. Los defectos de lo primero son ya bien conocidos por otros destinos e incluso en otras épocas de la historia turística de Canarias. Lo segundo exige una diferenciación basada en una singularidad real (*ser únicos*), bajo patrones de innovación y calidad

<sup>1</sup> Hernández Martín, R. & Santana Talavera, A. (eds.). *Destinos maduros ante el cambio. Reflexiones desde Canarias*. Tenerife: Instituto Universitario de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad de La Laguna.

<sup>2</sup> Armas Cruz, Y. (Dir.). 2011. *El turismo en Canarias*. Tenerife: Fund. FYDE-Caja Canarias.

<sup>3</sup> Calero, F. 2008. Curvas de ciclo de vida de los productos-destinos de Canarias. Documento final elaborado por el grupo de investigación de la ULL. Tenerife, TURiLAB-ULL.

<sup>4</sup> Díaz, P. 2015. *Cambio cultural e imagen turística. Efectos de los procesos de reconfiguración y consumo de imágenes proyectadas*. Tesis Doctoral inédita. Sevilla: Univ. Pablo de Olavide.

<sup>5</sup> Fernández-Latorre, F. & Díaz del Olmo, F. 2011. Huella ecológica y presión turística socio-ambiental. Aplicación en Canarias, *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, 57: 147-173.

<sup>6</sup> Martín, J.C. & Mendoza, C. 2012. A DEA Approach to Measure the Quality-of-Life in the Municipalities of the Canary Islands, *Social Indicators research*, 113(1): 335-353.



Construcciones turísticas de carácter controvertido en la playa de Tauro-El Cura de Gran Canaria. La transformación de espacios productivos y paisajes de gran valor reconocido se muestran como un ejemplo de los costes socioambientales derivados de la superación de la capacidad de carga vinculada al índice de presión turística. Estos paisajes constituyen uno de los principales atractivos turísticos del destino. Su destrucción responde a una mentalidad individualista y de corto plazo con efectos directos sobre el perfil de la demanda. Foto: Agustín Santana.

en los procesos y servicios, en las redes de comercialización, en la comunicación con los clientes, en la formación y reconocimiento de la fuerza de trabajo y en la organización de la oferta, orientada hacia un desarrollo socioambientalmente rentable. La redistribución de beneficios en el territorio insular, las responsabilidades y tomas de decisión claramente definidas y la mejora de la calidad de vida de la ciudadanía, tendrían que conformar el objetivo de esa nueva etapa.

## EL CASO DE TENERIFE

En este contexto, Tenerife, con más de 5 millones de visitantes, es la isla más visitada del archipiélago. Principalmente su clima y sus

playas, pero también sus valores culturales, paisajísticos y ambientales, han servido durante décadas para canalizar su demanda turística. Una imagen, por otra parte, bien promocionada institucionalmente. A pesar de ello, Tenerife se encuentra también en un estadio en el que los efectos no deseados del turismo se hacen evidentes y están influyendo en la caracterización de su demanda.

Diferenciándose mucho según la vertiente insular y su conformación urbanística, la isla cuenta, básicamente con cinco ejemplos de desarrollo turístico. Los tres primeros especializados en el turismo climático de masas (*sol* y *playa*) y los últimos en la diversidad que se construye en torno a la cultura y la naturaleza. Así, principalmente puede distinguirse entre:

La saturación de determinadas áreas de las Islas Canarias, la tímida renovación de atractivos y productos, la escasa capacidad de innovación tecnológica, los niveles de fidelización y la concentración dependiente de pocos touroperadores o la reducción relativa del gasto de los turistas en destino, pueden considerarse señales claras de la necesidad de un cambio de rumbo

i) la zona costera suroeste, con núcleos turísticos muy desarrollados en los municipios de Arona y Adeje; ii) en la misma zona, Guía de Isora y Santiago del Teide, con desarrollos menores que los anteriores, pero ya consolidados; y iii) en la costa norte, Puerto de la Cruz, que representa uno de los destinos con mayor trayectoria histórica en el Estado español. Por otro lado, iii) las medianías de la isla, en ambas vertientes, y iv) la comarca de Isla Baja, se presentan a los visitantes con un desarrollo moderado e incipiente, forjado sobre el alojamiento hotelero y las casas rurales. Entre todas estas áreas turísticas, el grado de respuesta a la complejidad medioambiental, socioeconómica y tecnológica del sistema turístico en el nuevo milenio no ha sido homogéneo.

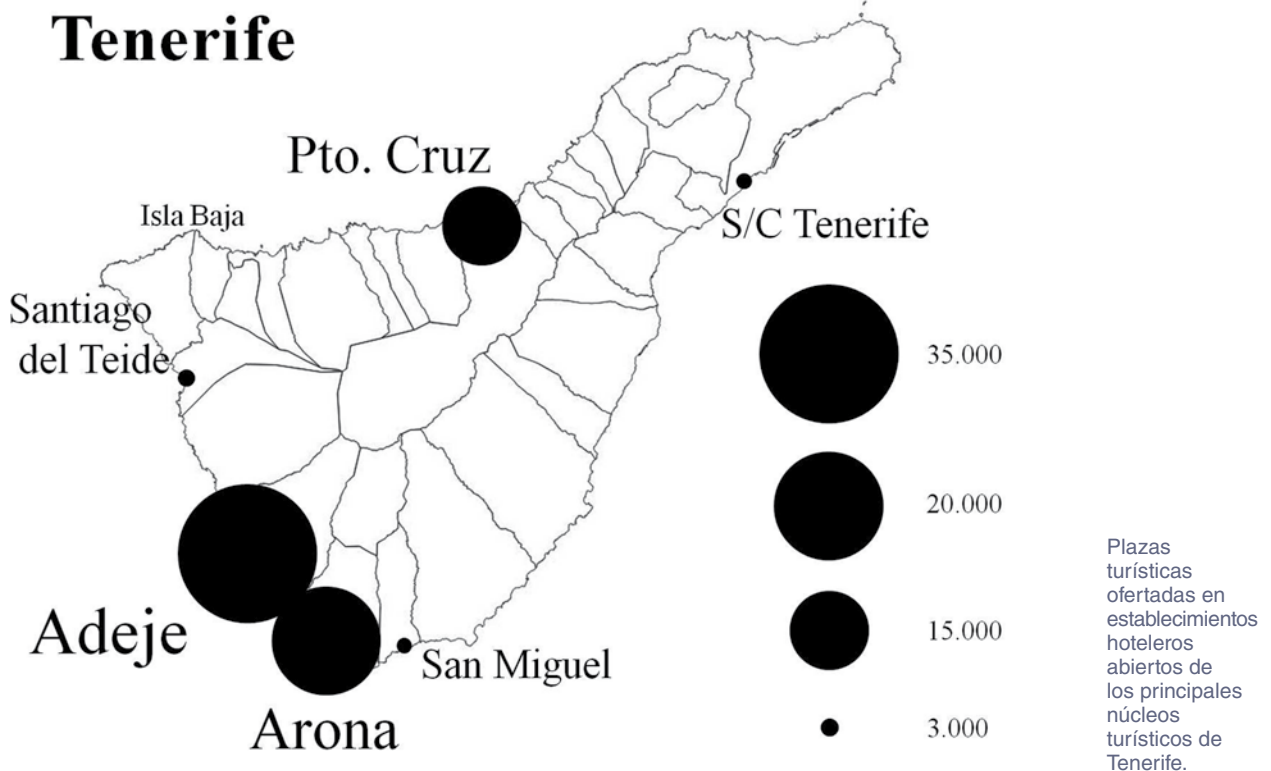
Mientras que el Puerto de la Cruz trata de resistir a la inercia de su declive<sup>7</sup> por medio de un Plan de Rehabilitación de Infraestructuras Turísticas que incide en la modernización y cambio de imagen, e Isla Baja se concentra en

<sup>7</sup> Santana, A., Rodríguez, A. & Díaz, P. 2014. El análisis cualitativo en el diagnóstico del Ciclo de Vida de Áreas Turísticas. El caso del Puerto de La Cruz (Tenerife, Islas Canarias). En: A. Santana, X. Pereiro y J. Hernández (Coords.). *La antropologización del turismo y la turistificación de la antropología*. Tarragona: Universitat Rovira i Virgili. Pp. 2266-2295.

darse a conocer mediante un organizado programa de productos y eventos, Adeje y Arona muestran su voluntad de reorientación y diferenciación basada en el conocimiento. De esta manera, sin renunciar a las provechosas cifras turísticas, pretenden una diferenciación que permita un desarrollo turístico sostenible, socioculturalmente equitativo y económicamente rentable.

Adeje y Arona configuran conjuntamente un microdestino que destaca por las características peculiares que lo diferencian del resto de núcleos turísticos de la isla. Con unas condiciones climáticas agradables durante la gran mayoría del año, un paisaje con varios espacios protegidos y más de una decena de playas de calidad, se convierte en un lugar idóneo para el disfrute del turismo clásico de sol y playa que caracteriza en general al archipiélago. Además, cuenta con una de las plantas hoteleras más modernas de Europa, con hoteles de 4 y 5 estrellas, y una amplia variedad de oferta complementaria: deportiva, parques temáticos, centros de ocio y *Wellness*, ocio nocturno, etc., siendo particularmente reconocidos sus fondos marinos para la práctica de submarinismo, la población permanente de cetáceos en su mar costero, un importante centro deportivo de alto rendimiento y un parque acuático recientemente declarado como el mejor del mundo por una importante web de viajes internacional. A ello se suma el esfuerzo constante, desde hace más de una década, especialmente por parte de Arona, por distinguir su oferta a través de la accesibilidad, hasta el punto de ser reconocido como un modelo internacional de turismo accesible. Estas peculiaridades convierten a este microdestino en un referente a nivel mundial y lo alejan de las condiciones de estancamiento o declive en las que se encuentran gran parte de los núcleos turísticos de las Islas.

La prosperidad del sur de Tenerife, no obstante, comienza a mostrar los peligros derivados de su propio éxito, concordando con lo que, según el modelo del Ciclo de Vida de los Des-



tinios Turísticos de Richard Butler<sup>8</sup>, se conoce como el posible final de una “etapa de desarrollo”. Factores como el número de turistas alojados (por encima de los 4 millones, con una variación interanual del 6,2%) y su ocupación media (80% para sus 92 183 plazas hoteleras y extrahoteleras en 2016), se muestran como el comienzo de una masificación con consecuencias no deseadas sobre la calidad de la experiencia turística y atributos clave en la motivación turística, como la tranquilidad o la percepción ambiental y del paisaje.

Como ha ocurrido en otros lugares del archipiélago, el índice de presión turística tiene una incidencia directa sobre la capacidad de carga socioambiental. La saturación del destino afecta a la cotidianidad de unos anfitriones que repercuten su irritabilidad a los visitantes, disminuyendo la satisfacción turística y desvirtuando la imagen percibida de las poblaciones locales. Las estrategias en precios para revertir estos

defectos y la, cada vez mayor, dependencia de la intermediación de unos pocos touroperadores y agencias de viajes, condicionan progresivamente los beneficios locales y la calidad del servicio, fomentando un círculo vicioso ampliamente conocido<sup>9, 10, 11</sup>.

## TÁCTICAS, FÓRMULAS Y CIENCIA

Frente a la tendencia al descenso de la “calidad” del turista y de su valoración sobre los servicios y la oferta complementaria, surgen ideas como la mejora de infraestructuras turísticas (hoteles, restauración, etc.) y ciudadanas (aceras,

<sup>9</sup> González, E., Cárcaba, A., & Ventura, J. 2011. Quality of life ranking of Spanish municipalities, *Revista de Economía Aplicada*, 19: 123-148.

<sup>10</sup> Martín, J.C. & Mendoza, C. 2012. A DEA Approach to Measure the Quality-of-Life in the Municipalities of the Canary Islands, *Social Indicators Research*, 113(1): 335-353.

<sup>11</sup> Matos, D.G.G., Díaz, P., Ruiz-Labourdette, D. Rodríguez, A.J., Santana, A., Schmitz, M.F., Pineda, F.D. 2014. Environmental valuation by the local population and visitors for zoning a protected area. In C.A. Brebbia, S. Favro & F.D. Pineda (eds.) *WIT Transactions on Ecology and the Environment*, 187: 161-173.

<sup>8</sup> Butler, R.W. 1980. The concept of a Tourist Area Cycle of Evolution: Implications for management of Resources. *Canadian Geographer*, 24(1): 5-12.

La gobernabilidad (liderazgo, manejo de los recursos puestos en valor, el éxito o fracaso de experiencias previas o los mecanismos locales de gestión) y la gobernanza (interacciones basadas en principios de legitimidad, transparencia, corresponsabilidad, etc., para la solución de problemas planteados ante la perspectiva de crisis del modelo turístico actual), son mecanismos fundamentales para la determinación y la gestión de la capacidad percibida de la carga turística

alumbrado, limpieza, etc.), fomentar el periodo de baja estacionalidad (verano) o impulsar la oferta basada en productos de “naturaleza” y “cultura”, mostrados como atributos únicos de la zona. Estas tácticas, sin embargo, son generalmente implementadas en función de beneficios individuales que pueden fomentar problemáticas derivadas de la colisión entre las diferentes lógicas implicadas (percepción generalizada de inacción, conflictos de colaboración entre empresarios y con las instituciones públicas, excesivo protagonismo de los intermediarios o falta de liderazgo y continuidad estratégica), resultando en un mayor estancamiento del destino.

Las fórmulas de carácter casi mágico que dictan procedimientos específicos e infalibles para diseñar y dirigir los cambios que requiere el sistema turístico, simplemente no existen. Ante un fenómeno tan sujeto a las fluctuaciones de la economía o a factores tan poco previsibles como los gustos o las modas del consumidor,

“sólo es posible guiarse por tendencias, tratando de salvaguardar las incertidumbres y gestionar de manera coherente con unos planteamientos que deben ser explícitos como compromiso”<sup>12</sup>. Una estrategia razonable debería implicar necesariamente procesos colaborativos y de negociación público-privada en la que la participación ciudadana y la percepción social sean un pilar en la toma de decisiones. En este punto, la Universidad de La Laguna (Tenerife) y las instituciones públicas de Adeje y Arona están trabajando en la creación de un centro que favorezca estas dinámicas con información científica precisa y eficaz, en un esfuerzo por analizar y gestionar el proceso de gestación de estrategias socio-ambientalmente sostenibles y rentables para todos los agentes clave involucrados en el sistema turístico.

Desde este punto de vista, se hace necesario, no sólo el análisis de las características estructurales del sistema, sino también generar dinámicas de negociación y convergencia de objetivos, percepciones y voluntades respecto a los posibles beneficios o costes (no exclusivamente económicos) que puedan llevar aparejadas las diferentes estrategias a desarrollar en relación a la circunstancia turística. Es decir, planteando como objetivos la responsabilidad ambiental, el liderazgo compartido y la calidad de vida de las personas que se encuentran en el territorio, mientras se favorece la gobernanza social, entendida como un tipo de gobierno no jerárquico caracterizado por “el conjunto de interacciones públicas y privadas desarrolladas para solucionar problemas sociales”<sup>13</sup>.

Una perspectiva enfocada en la cooperación y la interacción entre actantes de redes decisionales mixtas, a partir de las cuales establecer criterios de ajuste que permitan compatibilizar la conservación del entorno con el desarrollo

<sup>12</sup> Santana, A. 2016. Planteamiento a medio plazo del turismo en Canarias. En Simancas, M y Parra, E. (Coords.) ¿Existe un modelo turístico canario? Santa Cruz de Tenerife: Promotur Turismo de Canarias. Pp. 187-207: 193.

<sup>13</sup> Kooiman, J. y Bavinck, M. 2005. The Governance Perspective. In J. Kooiman, M. Bavinck, S. Jentoft & R. Pullin (Eds.). *Fish for life: interactive governance for fisheries*. Amsterdam: University Press, Mare Series. Pp. 11-24: 17.



Los procesos de patrimonialización fundamentados en la tradición y el exotismo son herramientas habituales en la renovación de la imagen turística. Su proyección sin embargo suele venir acompañada de dinámicas de performatividad territorial y cultural en base a la estereotipación de un pasado idealizado y reinventado de acuerdo a las expectativas turísticas de autenticidad. Los efectos de estas estrategias pueden ser variados cuando estas proyecciones no cuentan con las imágenes propias de las poblaciones del destino, pudiendo llegar a hacer inviables las medidas adoptadas simplemente por el hecho de ser inaceptables desde el punto de vista de los valores locales. Foto: Agustín Santana.

identitario y cultural, dentro de unos parámetros aceptables que contemplen el progreso económico de las poblaciones de destino y la experiencia positiva de los visitantes. Para ello, la determinación de los actores implicados, motivaciones y expectativas, junto con las dinámicas de gobernabilidad y participación presentes, son claves para el análisis de la reestructuración organizacional entre agentes. Así como para el diseño de propuestas de modelos de negocio, especializaciones y adaptacio-

nes, orientadas a la prevención de un estado de estancamiento o declive del destino, o la proyección de posibles vías de desarrollo y renovación.

El turismo se entiende así como un sistema abierto de procesos que interactúan en red con otros sistemas socioeconómicos y ambientales, condicionados por diferentes intereses de sus agentes participantes (públicos y privados). En este sistema, la gobernabilidad (liderazgo, manejo de

**El Laboratorio Atlántico del Turismo (LAT) promovido por la Universidad de la Laguna y las instituciones públicas de Adeje y Arona, se presenta como un centro de “inteligencia turística” que ayudará a predecir y anticipar los desafíos y tendencias del turismo que puedan surgir, mediante una toma de decisiones públicas y privadas más eficientes y sostenibles**

los recursos puestos en valor, el éxito o fracaso de experiencias previas o los mecanismos locales de gestión) y la gobernanza (interacciones basadas en principios de legitimidad, transparencia, corresponsabilidad, etc., para la solución de problemas planteados ante la perspectiva de crisis del modelo turístico actual), son considerados mecanismos fundamentales para la determinación y la gestión de la capacidad percibida de la carga turística. Ésta incluye el equilibrio deseado por los agentes de destino, permitiendo la mejora de la calidad de vida, la rentabilidad empresarial y el logro de experiencias turísticas positivas en el marco de un sistema sostenible y responsable ambiental y culturalmente.

La consideración de sistema implica reconocer al turismo como un fenómeno globalizado. Lo cual conlleva necesariamente contar para su análisis con datos relevantes que caractericen un contexto socioeconómico más amplio, abarcando las dinámicas de la oferta internacional, las variaciones en la exigencia de la demanda o la aparición de nuevas motivaciones e intereses. Todo, sin perder de vista una perspectiva local en la que se vigilen señales como el desplazamiento de capitales, los cambios en los patrones de consumo, de los modelos de producción, del uso de espacios de acomodación turística a áreas residenciales, o la demanda

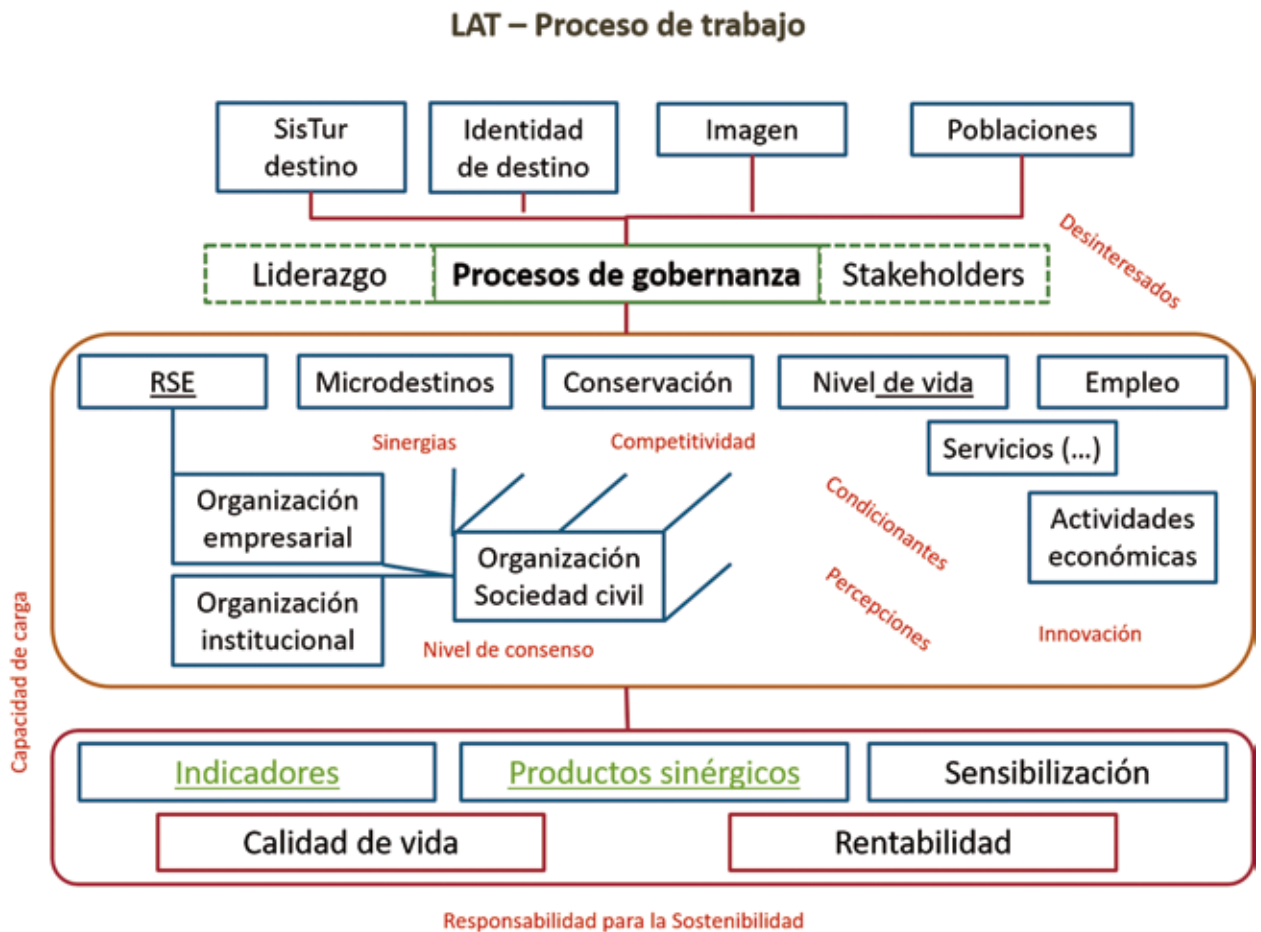
de flexibilidad laboral, así como la afectación de factores no económicos como el deterioro ambiental, la percepción de riesgo (atentados, enfermedades, riesgos naturales,...), el impulso de ciertas modas y hábitos sociales, el menoscabo de la calidad de vida de anfitriones y visitantes, o el índice de tolerancia local hacia el turismo.

## LABORATORIO ATLÁNTICO DE TURISMO

Bajo estas premisas, el Laboratorio Atlántico del Turismo (LAT) promovido por la Universidad de la Laguna y las instituciones públicas de Adeje y Arona, se presenta como un centro de “inteligencia turística” que ayudará a predecir y anticipar los desafíos y tendencias del turismo que puedan surgir, mediante una toma de decisiones públicas y privadas más eficientes y sostenibles. Una herramienta de investigación científica sobre el sistema turístico que permitirá, mediante una metodología mixta y transdisciplinar, disponer de datos fiables en tiempo real y adelantarse a la evolución de la oferta y la demanda, para así mejorar el desarrollo del destino y revertir sus beneficios a la ciudadanía.

Si bien se trata de una iniciativa de la Universidad de La Laguna y los municipios de Adeje y Arona, su potencialidad, no obstante, ha llamado la atención de otros municipios turísticos de Canarias que, con el tiempo, puedan exportar conocimiento y experiencia. En definitiva, una herramienta diseñada por y para el sector, que pretende aportar a la gobernanza turística relacionando sus intereses con los de otros organismos turísticos (p.e. Promotur o Turismo de Tenerife) y universitarios (Cátedra de Turismo CajaCanarias-ASHOTEL; Institutos universitarios TIDES-ULPGC y Ciencias Políticas y Sociales-ULL).

En un contexto de éxito turístico a nivel mundial, estos municipios no pierden de vista las condiciones del mercado turístico internacional, ni la circunstancialidad de su demanda.



Estos instrumentos responden a un empeño por aunar esfuerzos, compartir experiencias y recabar fondos para la promoción de una imagen conjunta de Canarias que no obvie las necesidades locales, a través del análisis y el desarrollo de estrategias de gobernanza. Mediante la sistematización y la orientación de la información, y la toma de decisiones en base a la deducción de escenarios ante las transformaciones del sistema turístico, tanto en su faceta pública como privada, el LAT tiene el potencial para convertirse en un referente internacional a nivel de modelo de gestión, así como en un laboratorio de referencia para la comunidad investigadora en materia de turismo.

En un momento crucial en el que se asume que la competitividad turística vendrá cada vez más definida por criterios de investiga-

ción e innovación inteligente, la participación institucional, empresarial y ciudadana, junto con la colaboración entre las diferentes ciencias experimentales, políticas y del comportamiento, es esencial para esta tarea. Los criterios de acción y funcionamiento en el análisis y proyección de expectativas futuras debieran evaluarse a partir de ventajas e inconvenientes ecológicos, sociales y culturales, permitiendo un desarrollo turístico responsable y económicamente rentable. Para ello es esencial un enfoque transdisciplinar que comprenda el desarrollo de redes decisionales mixtas, capaz de superar las visiones parciales de la realidad turística, con facultad de inclusión de conocimientos no tecnocráticos basados en la cotidianidad, que pueden resultar de gran utilidad en la definición de políticas turísticas eficaces y la implementación de medidas alternativas. ❀