

# Re-motivación en destinos turísticos, redistribución y poder

## Re-motivation in tourist destinations, redistribution and power

**Carmen Díaz Domínguez**

Investigadora, Instituto Universitario de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad de La Laguna. [diazdominguezcarmen@gmail.com](mailto:diazdominguezcarmen@gmail.com)

**Agustín Santana Talavera**

Director, Instituto Universitario de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad de La Laguna; subdirector, Cátedra ASHOTEL-CajaCanarias de Turismo. [asantana@ull.es](mailto:asantana@ull.es)

**Resumen:** Los destinos turísticos se ven obligados permanentemente a renovar sus productos, servicios e imagen proyectada. Ello es posible, entre otros procesos, por la innovación empresarial y la cogestión entre turoperadores y administraciones para llegar a los mercados. Este trabajo se centra en dos estudios de caso sobre dos empresas especializadas en el agroturismo y localizadas en Fuerteventura (Islas Canarias), y muestra cómo la innovación en productos se ve limitada cuando los operadores turísticos llegan a controlar también la oferta de pequeñas y medianas empresas, al menos en destinos donde predomina el turismo de masas. Se plantea aquí la *re-motivación* como una forma de acercar la oferta local al turista en destino, de tal manera que esta pueda singularizarse y beneficiar la creación de empresas y productos locales, enriquecer la experiencia y redistribuir los beneficios turísticos en el territorio.

**Palabras clave:** turismo, imagen, motivación, identidad, re-motivación, Fuerteventura

**Abstract:** Tourist destinations are constantly required to renew their products, services and projected image. This is possible, among other processes, through business innovation and co-management between tour operators and administrations in order to reach markets. This paper focusses on case studies of two specialised agrotourism businesses located in Fuerteventura (Canary Islands), and shows how innovation in products is limited when tour operators also come to control the supply of small and medium-sized companies, at least in destinations where mass tourism predominate. Here re-motivation is presented as a means of providing the tourist with local supply in the destination in a way that allows it to stand out, aid the creation of local businesses and products, enrich the tourist experience and redistribute the profits of tourism across the area.

**Key words:** tourism, image, motivation, identity, re-motivation, Fuerteventura

*Este trabajo se ha realizado en el marco del proyecto «Diseño de escenarios óptimos de gobernanza turística en Reservas de la Biosfera» (Ministerio de Economía y Competitividad. Gobierno de España CSO2012-38729-C02-01).*

## El contexto de la re-motivación

La actividad turística se encuentra en constante cambio, muy influida –pero no sólo– por los avances tecnológicos de la información y la comunicación (Bizirgianni y Dionysopoulou, 2013; Chung y Koo, 2015; Xiang *et al.*, 2015). Las empresas públicas y privadas, los residentes y los turistas establecen, por inercias del consumo, nuevas formas de experiencia turística más concretas, a veces con apariencia de individualidad, y adaptadas a las condiciones de cada destino turístico. La evolución de Internet ha hecho posible una reorganización de la cadena de valor del sector turístico; además, ha transformado la manera en que los diferentes actores turísticos obtienen, usan, transforman y ofrecen la información (Millán Campos *et al.*, 2000), y ha posibilitado la creación de contenidos por los propios consumidores (Altinay *et al.*, 2016; O’Cass y Sok, 2015; Suntikul y Jachna, 2016). En los países económicamente desarrollados, Internet permite llegar al consumidor de manera aparentemente directa, con intermediación limitada, lo que contribuye a la diversificación y la personalización del producto, pero también a una mayor redistribución de los beneficios turísticos en los territorios. Ello se hace patente, en particular, con las que se presentan como nuevas formas de turismo colaborativo, tanto el propiamente dicho –como el *couchsurfing* (Molz, 2013)– como el ya adulterado por el sistema económico –como el alquiler vacacional–.

Sin embargo, una de las principales características del sistema turístico y, especialmente, del sector empresarial más organizado, es su capacidad de respuesta. En los inicios del uso de Internet como medio masivo de comunicación, hace apenas una década, se auguraba un futuro prometedor para los emprendimientos pequeños y medianos, la venta directa y las centrales de reserva promovidas desde los destinos. Pero la adaptación al cambiante contexto tecnológico por parte de los canales de venta tradicionales ha sido rápida y efectiva, lo que ha mitigado en gran medida el amago de la venta directa. La principal característica de estos canales tradicionales es el control de la oferta y la demanda, y con ello –aunque sin ser su objetivo– se ejerce también el control de los procesos de redistribución de rentas turísticas en los territorios. Un factor que refuerza su predominio son los altos costes de las campañas de motivación de compra, en los que los pequeños y medianos empresarios quedan al margen o relegados a desempeñar un papel más estético que productivo. La cuestión es cómo llegar con una oferta a un potencial consumidor; y las pequeñas y medianas empresas turísticas locales (oferentes) han encontrado la respuesta en la agregación o asociación entre ellas (a modo de clubes de producto), lo que les permite superar las limitaciones de la individualización y ofrecer resistencia ante las operaciones para el control de la gestión por parte de terceros. Pero los hechos están mostrando que los pocos intentos

realizados no están resultando efectivos; la experiencia de los turoperadores, que se adaptan de manera flexible y proporcionan rápidas réplicas para controlar los mercados, se impone, lo cual deja solo un pequeño margen a las agencias locales (agencias de viaje e inmobiliarias con una nueva línea comercial). Evidentemente, la redistribución territorial puede mantenerse –en tanto que un porcentaje de beneficios llega a ámbitos fuera de los núcleos alojativos consolidados–, pero el control de los flujos ya se encuentra profesionalizado.

No obstante, y aunque se encuentren superados en el ámbito del alojamiento turístico, los actores locales aún podrían alcanzar mayores cotas de intervención en la oferta de recreación, gastronomía y ocio turístico. A partir de este planteamiento, en la búsqueda de soluciones específicas para las pequeñas y medianas empresas turísticas en destino, este trabajo propone la *re-motivación* como forma de hacer llegar la oferta al turista que ya se encuentra en el área de destino, sea cual sea su motivación de compra inicial y entendiendo que llega al destino multimotivado (Ryan, 1995; Więckowski, 2014). La idea es sencilla: los pequeños empresarios no pueden llegar a los clientes en origen y, por oposición, los gestores de los destinos y cadenas empresariales tienen sus motivos comerciales para atraer clientes hacia los núcleos consolidados. En la actualidad, los clientes –a diferencia del turismo de finales de siglo pasado– se encuentran predispuestos a complementar su experiencia vacacional con productos «menos estandarizados» (Dong y Yee-Man Siu, 2013; Fatma *et al.*, 2016; Suntikul y Jachna, 2016); luego, como hipótesis, es posible ofertarles y captar el consumo en áreas de alojamiento. Sin embargo, la operativización de esta idea es algo que se vuelve complejo, por lo que se hace necesario detectar las limitaciones y problemas de aplicación.

En este sentido, se considera necesario partir de un análisis de la imagen proyectada y percibida de los destinos, para con ello detectar posibles brechas en la construcción de la experiencia turística en las que incursionar para generar nuevas necesidades de consumo. Se plantea que, utilizando la función significativa y favorecedora de desarrollos que posee la imagen proyectada (Hunter, 1975; Santana-Talavera, 2015), es posible potenciar la experiencia turística desde su diseño en lo local, para así generar motivación de compra una vez que el cliente se encuentra en destino. Este proceso conlleva asumir, en primer lugar, que la imagen proyectada en las campañas promocionales tradicionales no condensa apropiadamente la identidad del destino (Santana-Talavera y Hernández

**En la búsqueda de soluciones específicas para las pequeñas y medianas empresas turísticas en destino, se propone la *re-motivación* como forma de hacer llegar la oferta al turista que ya se encuentra en el área de destino, sea cual sea su motivación de compra inicial.**

Ramírez, 2007); antes bien, los destinos tienden a la replicación de otros casos de éxito, concentrándose en la captación genérica de clientes (mercado) estandarizados («sol y playa», y deportes acuáticos en el caso de Fuerteventura). Sin embargo, la situación actual en los mercados turísticos –caracterizada por una alta competencia en productos, servicios y precios– está obligando bien a la homogeneización (apelando a la familiaridad evocada por la imagen) o bien a la singularización centrada en lo local (la unicidad de la cultura, la naturaleza o los servicios).

En este marco, este trabajo analiza dos ofertas complementarias que han tratado de llevar a la práctica, en el ámbito del agroturismo, la re-motivación del cliente en destino. Se plantea como objetivo principal mostrar si la re-motivación turística en destino podría ser viable para reconducir la atención de los turistas hacia la oferta complementaria relacionada con la naturaleza y la cultura, ofrecida por los empresarios locales, a fin de diseminar experiencias y redistribuir beneficios en el territorio, además de contribuir a la singularización del destino. El contexto ha sido el de un territorio –Fuerteventura (Islas Canarias)– con predominio comercial de la turoperación, el «todo incluido» como producto alojativo preferente y el turismo de masas (Robinson y Novelli, 2005) como principal destinatario. Se parte de la premisa de que la innovación empresarial en productos turísticos está siendo condicionada en gran parte por el statu quo establecido desde los modelos de la turoperación –como forma de comercialización más extendida– y la proyección de una imagen basada más en los mercados que en los recursos. Se plantea que la re-motivación en destino puede contribuir a singularizarlo y favorecer la creación de empresas y productos con base local, lo que, a su vez, puede mejorar la experiencia turística y redistribuir los beneficios turísticos en el territorio. Sin embargo, el desarrollo de la investigación derivó hacia los limitantes de aquellos procesos de innovación y, concretamente, la determinación de hasta qué punto la comercialización centrada en la turoperación (y otras formas de intermediación) condiciona la innovación e implementación de nuevos productos turísticos.

## **La re-motivación en un destino de masas: Fuerteventura**

El estudio se inicia con un diseño etnográfico apoyado, por una parte, en estudios previos del equipo de investigación en Fuerteventura y, por otra, en la caracterización del ámbito a partir de fuentes secundarias (extracción documental

de estadísticas, web *scraping*, análisis de contenido), especialmente de las áreas de implementación del agroturismo<sup>1</sup>. El diseño de la investigación y su primera fase orientaron el diseño, pretest y aplicación de encuestas en varios idiomas a turistas; se realizó una encuesta a 92 personas, a modo de sondeo y sin pretender una generalización estadística, para testear las principales expectativas y actividades efectivamente realizadas. Ello permitió identificar, más allá de los planteamientos teóricos y estudios de caso, un conjunto de demandas no acordes con el estereotipo de clientes del producto mayoritario de «sol y playa». Posteriormente, se procedió a la comparación con la encuesta realizada por el equipo de investigación en un amplio período comprendido entre junio de 2009 y abril de 2010 (cinco oleadas). Cabe subrayar, sin embargo, que el sondeo no permite un conocimiento cercano de los comportamientos y relaciones de los encuestados, así como tampoco refleja las expectativas y relaciones de los oferentes del producto, en este caso, agroturístico.

El diseño de la investigación dispuso una segunda fase basada en el estudio de casos contextualizados (Morra y Friedlander, 2001) –a fin de tratar de delimitar los términos entre la actividad y su contexto (Yin, 2013)– y en la realización de un trabajo de campo en la isla de Fuerteventura. Este análisis, desde el punto de vista empresarial, se centró en un conjunto proactivo de innovadores agrupados en el colectivo Smart Fuerteventura: 12 oferentes de productos vinculados al ecoturismo, agroturismo, senderismo, alojamiento rural, excursiones, gastronomía local y aloe vera, de los cuales 10 fueron incluidos en este trabajo; asimismo, se seleccionaron cuatro empresas de excursiones, dos guías turísticos y representantes del Patronato de Turismo de Fuerteventura. Esta segunda fase se centró en el trabajo de campo etnográfico, con predominio de la observación participante y un conjunto de 22 entrevistas en profundidad –no estructuradas– a informantes clave –empresarios involucrados, profesionales del turismo y representantes institucionales– en el área de estudio. Ello orientó la reconstrucción de los discursos y sus significados compartidos sobre el objetivo del trabajo.

- 
1. Más concretamente, se parte de un diseño metodológico realizado desde el *mixed method research* (MMR) (Sreejesh *et al.*, 2014), aplicando la propuesta de Villareal Larrinaga y Landeta Rodríguez (2010) adaptada a Eisenhardt (1989), Yin (2013), Rialp (1998), Shaw *et al.* (1999) y Rialp *et al.* (2005). Esta variante metodológica se ha mostrado potente para el análisis de objetos de estudio complejos que necesitan de la interdisciplinariedad. El MMR permite la combinación de técnicas cuantitativas y cualitativas (simultánea o consecucionalmente), asumiendo su complementariedad en la triangulación e integrando ambos enfoques, para la comprobación de las tendencias detectadas en un determinado grupo de observaciones (Creswell, 2003; Olsen, 2004) y su aplicación centrada en un problema.

## Estudios de caso en el agroturismo de Fuerteventura

Los casos seleccionados para este estudio se muestran como excepciones innovadoras en un contexto de predominio de la turoperación –especializada en el producto «sol y playa»– y del auge del «todo incluido» como forma preferida por la oferta y la demanda. Ambas empresas generan experiencias agroturísticas en el ámbito rural, inicialmente con una filosofía empresarial basada en la responsabilidad y la colaboración con otros ciudadanos y empresas de su entorno.

### Caso 1

Agroturismo La Gayria<sup>2</sup> se localiza cerca de dos espacios naturales protegidos: la Caldera de Gayria y el Parque Rural de Betancuria. Es una finca de 5.000 m<sup>2</sup> dedicada al turismo rural desde el año 2007 e incluye tres casas rurales restauradas, con la piedra y la madera originales. El patio central dispone de una exposición etnográfica con más de 300 piezas. Las instalaciones de Agroturismo La Gayria estuvieron dedicadas en el siglo XVIII al almacenamiento de cochinilla, posteriormente exportada a Italia y el Reino Unido. Actualmente se pone cuidado en la conservación y rehabilitación del espacio, incluyendo la recuperación de un pozo, secadero y molino de cosco, recuperación de cultivos, etc. Como parte de su compromiso medioambiental, La Gayria cuenta con 50 kWh de energía solar fotovoltaica conectada a red y tres depósitos de 0,3 m<sup>3</sup> de energía termosolar. La empresa es miembro de la asociación SOS del burro majorero –único équido del Archipiélago Canario y declarado en peligro de extinción<sup>3</sup>–, y cuenta con ocho hembras y dos machos para contribuir a la cría de nuevos ejemplares.

La empresa se define como un «nuevo modo» de disfrutar las vacaciones. Su actividad se basa en la recepción del turista en la casa del propietario, mostrarle la actividad cotidiana de la finca y hacerle partícipe de la experiencia rural. La propiedad ha ido creciendo con la compra de las parcelas colindantes, la ampliación del área de cultivo con olivos y viñedos y, más tarde, con la construcción de una bodega subterránea y una pequeña almazara. Realizan habitualmente un policultivo hortícola tradicional y, en los últimos años, iniciaron también la reproducción de flora endémica. Sus actividades se focalizan en los productos turísticos «Sabores de Fuerteventura» e «Inside», combinando La Gayria con las

---

2. Véase [www.agroturismolagayria.com](http://www.agroturismolagayria.com)

3. Real Decreto 1682/1997; BOE de 7 de noviembre de 1997.

cuatro Casas Rurales Tamasite<sup>4</sup>. En ambos casos se combina el paisaje y la ruralidad, con la bebida y gastronomía insular elaboradas en la propia finca (vino, aceite, licores, vegetales y carne horneada de manera tradicional), además de otros productos locales (quesos, tomates y pan de Tiscamanita)<sup>5</sup>.

La Gayria se proyectó inicialmente como una empresa sin intermediarios (venta directa), centrada en el alojamiento rural, a través de un sitio web y agencias, pero impulsando mucho la filosofía de la prescripción a través de los clientes (la idea de que «mis clientes son mis mejores vendedores»). Esta estrategia sirvió para mantener un índice de ocupación aceptable durante algún tiempo, premiando a los prescriptores con noches de alojamiento. Sin embargo, la necesidad de ampliar el mercado les impulsó a incorporarse a TripAdvisor y Booking y –con la implementación de productos no alojativos– a la contratación a través de turoperadores de excursiones para turistas en destino y cruceristas. El valor de su tarea empresarial y de apoyo a la responsabilidad y sostenibilidad del medio natural y sociocultural ha sido distinguido con diversos premios y reconocimientos, como el de la II Edición Premios Aloe (Cámara de Comercio de Fuerteventura y Reserva de la Biosfera de Fuerteventura, 2015).

**Los casos seleccionados para este estudio incluyen dos empresas de Fuerteventura que generan experiencias agroturísticas en el ámbito rural, inicialmente con una filosofía empresarial basada en la responsabilidad y la colaboración con otros ciudadanos y empresas de su entorno.**

## Caso 2

Verde Aurora<sup>6</sup> es una finca ecológica certificada por el Instituto Canario de Calidad Agroalimentaria (ICCA), que pertenece a una familia natural de Fuerteventura con tradición agrícola. Su inicio se vio favorecido por la selección, junto a otros 22 proyectos, para su financiación a través del Fondo Europeo Agrícola de Desarrollo Rural (FEADER), el 23 de enero de 2014. A partir de aquí, Verde Aurora inició oficialmente su andadura en el turismo con una filosofía de empresa basada en la ecología, el respeto por la naturaleza y el medio ambiente; así, la empresa se inauguró en marzo de 2014 con el objetivo manifiesto de transmitir su filosofía de vida a todo aquel que la visite. Se encuentra situada entre dos paisajes naturales protegidos –Malpaís Grande y Cuchillos de

---

4. Véase [www.casatamasite.com](http://www.casatamasite.com)

5. Cuentan con certificación de Calidad ISO 9001: 2008.

6. Véase [www.verdeaurora.com](http://www.verdeaurora.com)

Vigán–, concepto que Verde Aurora intenta transmitir a sus visitantes. Además, el área es Zona de Especial Protección para las Aves (ZEPA), hecho que aporta atributos de atracción de observadores de aves (*birdwatcher*); en la zona es posible avistar, entre otras especies, a la tarabilla canaria (*saxicola dacotiae*, endémica de Fuerteventura) y al guirre majorero (*Neophron percnopterus majorensis*).

Verde Aurora trata de que la calidad sea su atributo más significativo y ello lo expresan aportando comodidades y servicios en sus dos casas rurales, que incluyen piscina propia. Tanto a los turistas alojados como a los visitantes que acuden a la finca en excursión, se les ofrece la posibilidad de aprender acerca de diferentes cultivos (frutales, aloe vera y olivos, entre otros) y sobre todo acerca de la tradición agrícola. Cuenta con una línea muy completa de productos derivados de su aloe vera, que comercializan en su tienda y comercios locales. Además, producen aceite de oliva virgen extra 100% ecológico (es el primer aceite ecológico de Fuerteventura). A sus actividades las denominan «experiencias» y consisten en la visita a las instalaciones, la participación ocasional en los procesos agrícolas y la realización de un taller de muestra y cata de sus productos. La experiencia puede completarse con observación de estrellas, asesorados por un astrónomo experto. Su idea es disponer de un panel de multiactividades a través de la colaboración con empresas locales, que pueden incluir *trekking*, cicloturismo, paseos a caballo o recolección de alimentos como tomates, uvas y aceitunas. En la actualidad, para su alojamiento, combinan la comercialización directa, a través de su sitio web y redes sociales, con TripAdvisor; utilizan, también, distintos intermediarios como Booking, Airbnb y Top rural. Para la comercialización de sus experiencias se apoyan en los anuncios en carretera, agencias de intermediación y la tuoperación.

Los casos de estudio seleccionados destacan por ofrecer productos, de manera diferencial e innovadora, en torno a espacios naturales protegidos y el patrimonio cultural inmaterial de la isla. Poniendo en valor la declaración de la isla como reserva de la biosfera, buscan una inmersión singular del turista a través del consumo responsable. Ambas iniciativas proponen el agroturismo como núcleo desde el que pueden emanar conexiones interempresariales en el territorio –entre actores del ámbito de la gastronomía, las actividades deportivas y observacionales, los eventos, etc.– como forma de redistribución; sin embargo, se diferencian en la forma de concebir la relación con el turista y la comercialización, así como por el tiempo que llevan en el mercado. Agroturismo La Gayria es una empresa que lleva ocho años trabajando en turismo y, después de fracasar en la comercialización en solitario, ha decidido obtener el grueso de sus beneficios a través de la tuoperación (alojamiento y producto turístico local), mientras que Verde Aurora es una empresa más joven, con solo un año en el mercado, y tiene como objetivo no depender de la tuoperación para alcanzar sus metas, si bien la utiliza ya para la comercialización de sus alojamientos.



El análisis de la innovación empresarial turística en Fuerteventura –incluidos los dos casos brevemente expuestos– ha puesto de manifiesto que los productos más innovadores de los generados en los últimos años se caracterizan por tratar de promover tanto la adaptación al cliente como la búsqueda de cocreación de experiencias –sensaciones, sentimientos, acciones–, fundamentadas en la relación personal y con el territorio. Este modo de proceder se encuentra imbuido por una representación ideológica de este tipo de empresariado en el «debería ser» del sistema turístico (responsable, más igualitario, redistributivo, ejemplo de buena gobernanza). En una entrevista, el propietario de La Gayria explicaba que «la acogida forma parte de la actividad agraria, ganadera o artesana. El agricultor recibe huéspedes, enseña al viajero su profesión y su forma de vida, le abre la posibilidad de advertir y experimentar la auténtica vida rural participando en las labores del trabajo diario» (entrevista a un empresario).

Asumen, y tratan de poner en práctica, que los procesos de búsqueda de la sostenibilidad en territorios turísticos pasan necesariamente por la diversificación, la intensificación y la vinculación de sus productos con el territorio (Benur y Bramwell, 2015), lo cual abunda en su singularidad y competitividad. Las administraciones públicas y parte del empresariado insular han entendido esa relación y de ahí los intentos de diversificación de su oferta para incluir productos que brinden al turista una experiencia diferente más allá de los *resorts* de costa.

## **Análisis y verificación del grado de re-motivación**

El trabajo de campo prolongado del equipo de investigación en la isla de Fuerteventura, desde 2007, y una encuesta en cinco oleadas a 1.554 turistas (Santana-Talavera *et al.*, 2014) han servido de marco y apoyo comparativo a los estudios de caso realizados; este análisis es un paso más en el conocimiento del sistema turístico insular. Si en los estudios anteriores (Díaz *et al.*, 2010 y 2012; Santana-Talavera *et al.*, 2014) se agrupó a los turistas en torno a 42 actividades realizadas en el destino –hedonistas, de observación, sociales y deportistas–, con la encuesta actual se procedió a contrastar las actividades efectivamente realizadas con las motivaciones principales de elección del destino. El análisis de las motivaciones indicó que los turistas visitan Fuerteventura con el ansia de relax y descanso, y se muestran más propensos a la observación (motivaciones de tipo hedónico) que a la actividad propia de la aventura y el deporte. En su discurso, los turistas magnifican las características climáticas de la isla (soleado, ventoso) y las combinan con las anímicas (relajante), claramente marcadas por los estereotipos consolidados a través de la imagen proyectada. Siendo su modificación costosa y prolongada en el tiempo, es posible intervenir sobre el entorno perceptivo

del turista en destino para dirigir su atención hacia la oferta de productos con base local y, en este caso y a modo de ejemplo, relacionados con el agroturismo.

En el estudio realizado se observa que no existe una correlación cruzada entre la aprehensión de la imagen proyectada y la percepción en destino, como tampoco entre la idea previa de la experiencia emocional en el consumo y las posibles actividades a desarrollar durante el tiempo de viaje. Ello ya se ha puesto de manifiesto en análisis anteriores (Díaz Rodríguez, 2015; Rodríguez Darías, 2011; Pinto, 2010), especialmente cuando las variables centrales inciden en la construcción de la experiencia (Rodríguez *et al.*, 2010) y su vinculación a la apertura del cliente hacia la cultura y ambiente locales. Se trataba entonces de verificar el grado de re-motivación en destino, para lo cual se preguntó por las expectativas de actividades a realizar, enfrentándolas con las que realmente habían realizado. Se aprecia en el análisis que, efectivamente, el individuo es reconducido a la reali-

**Se trataba, con este estudio, de verificar el grado de re-motivación en destino. Se aprecia en el análisis que, efectivamente, el individuo es reconducido a la realización de actividades que no estaban entre sus propósitos de viaje.**

zación de actividades que no estaban entre sus propósitos de viaje. Como ejemplo de ello, destacan: conocer la gastronomía local, la observación de estrellas y de cetáceos, la práctica de vela y otras actividades que se han definido como «pasear». Estas actividades las contrataron en el propio

hotel (42,5%), a través de la agencia representante del turoperador (15%) o en la propia empresa que ofrece la actividad (30%, principalmente empresas de alquiler de coches). La descripción de la variable contratación de la actividad arroja luz sobre el poder de la intermediación, pero también sobre el acceso a los turistas y sus facilidades de compra, y muestra un claro predominio para la venta en destino de las empresas de alojamiento. Con ello se mostraba la prevalencia del hotel y la agencia del turoperador como mejores lugares de acceso al cliente, tanto para presentar el producto como para su venta, a pesar de que el trabajo con los turistas también señaló que la re-motivación en destino no solo es posible, sino que es recibida con agrado –denota una mejora de la experiencia y la percepción de la isla–.

Una empresaria de la isla resume la situación del siguiente modo: «Ese es el gran problema, conseguir clientes directos (...) Yo al principio empecé a trabajar mucho con agencias (...) A mí me fueron las cosas bien al principio, ¿qué pasó? Que yo después empecé a hacer números (...) Pero ellos se llevan más de un 30% de comisión, las agencias. Entonces, si tú le habías ofrecido la excursión con un margen de un 40% de beneficio, que tampoco es una gran cosa, a la hora de negociar, le tenías que dar a ellos mucho más de lo que tú habías previsto, ¿por qué? Porque cuando yo salí al sector las comisiones eran menores, se pagaba

mucho menos a las agencias. Ahora ¿qué pasa? Que la agencia ha visto que este es el chollo del siglo, porque ellos son los que llevan a los clientes tanto cuando llegan a los hoteles como en el propio hotel, o sea, que las empresas locales no tenemos posibilidades de entrar, ellos se saben con eso, como se saben con esas garantías negociadoras en la mano, suben su comisión y dicen aquí si entras me pagas un 30%, un 40% o un 50%..., depende, y si no púdrete de asco. Y eso se sabe ya por ahí porque eso es vox populi, o sea, [en] todas las empresas que estamos asociadas se habla y todo el mundo sabe que eso es lo comido por lo servido» (entrevista a una empresaria).

La re-motivación se encuentra así con tres factores limitantes en su operacionalización: 1) la dificultad de poder comunicar al cliente del «todo incluido» los atributos de la innovación propuesta; 2) el establecimiento de comisiones de intermediación que hacen poco rentable la actividad ofertada (dado que los turistas con poder adquisitivo bajo-moderado no contratarían los servicios con un precio más alto), y 3) la emulación por empresas subsidiarias a la intermediación de todo producto que ofrece una actividad distinta, rentable y atractiva. Un empresario de la isla explica: «Por eso no vemos gente en la calle tampoco, porque promocionan el sol y la playa y el que viene es para acostarse en la playa, todo incluido (...) La gente [empresarios locales], si pudiese pasar del “todo incluido”, pasaría. Pero son los que tienen los billetes. Llevan los clientes al hotel... y tú no puedes ir por el hotel porque no te dejan vender» (entrevista a un empresario). Ante una situación de desventaja de cara a la captación de clientes, las empresas locales de Fuerteventura tratan de influir en los turistas en destino para vender sus actividades y productos a través de pequeñas acciones individuales (eventos locales, agencias intermediarias insulares, guías turísticos, señalética poco convencional en carreteras, etc.), generalmente con poco éxito. La baja rentabilidad y falta de organización común en torno a la oferta complementaria y alojamientos no hoteleros de costa fuerzan a la comercialización cercana a la tradicional a través de los turoperadores, que pasan a controlar la práctica totalidad de las actividades e imponen indirectamente una política de precios o bajan la rentabilidad de los productos. Ello desincentiva la innovación, pese a que administrativamente se ha detectado la necesidad de renovación del destino.

Una parte del empresariado local, alineado con la imagen proyectada desde el Patronato de Turismo y la Reserva de la Biosfera, es consciente de la importancia creciente del uso de tecnologías de la información y la comunicación (TIC), y se suman a los agregadores y nuevas plataformas de colaboración que, de cara al exterior, diversifican la oferta de experiencias en Fuerteventura con alternativas o complementos para el viaje turístico y la inversión en tiempo de ocio. Sin embargo, aún no se ha dado el paso para cambiar las mentalidades sobre el territorio

insular respecto a la colaboración interempresarial –*peer-to-peer* (P2P) turístico local–. En ambas empresas, La Gayria y Verde Aurora, se han realizado intentos con mayor o menor éxito, como el grupo de discusión que dio lugar al «Espíritu de Tiscamanita» en septiembre de 2010 (Reyes Vega, 2010); pero no se ha llegado a formar aún una verdadera red estructurada de colaboración empresarial. Esta falta de colaboración y gobernanza ha sido el eje sobre el que pivotan las dificultades para comunicar eficazmente sus productos y el alto grado de satisfacción que estos producen a los consumidores en destino.

## Conclusiones

Que el sistema turístico se encuentra en cambio permanente es, hoy por hoy, una obviedad. El destino Fuerteventura es un ejemplo de rápida expansión y consolidación en los mercados turísticos internacionales, que compagina los buenos resultados en número de turistas con la protección medioambiental, pero también con una concentración del empleo en torno al sector del alojamiento y tasas de desempleo superiores al 17% (Encuesta de Población Activa de marzo de 2016). La necesidad de renovación del destino y de creación de empleo –más allá del alojativo– parece poner la atención sobre los que los clientes del «sol y playa» consideran valores añadidos, esto es, los recursos medioambientales y el patrimonio cultural local.

Los resultados del estudio expuesto muestran una correlación entre las actividades de observación, las agroturísticas y la demanda de turismo *slow* (relax, sosiego, descanso físico y mental), que contribuyen al aumento de la cadena de valor del destino en su conjunto. En este sentido, las instituciones insulares y el empresariado reconocen que esa revisión del turismo de masas, que combina su versión clásica –en cuanto a comunicación, captación de clientes, *paquetización*, conectividad y alojamiento– con la alternativa representada por el *dual-track* naturaleza-cultura, es la vía para la singularización del destino más allá de sus atractivos climáticos y la belleza de sus playas a coste moderado. Esta situación hace pensar que, como se ha mostrado, y dado que existe una respuesta adecuada de los clientes ante la re-motivación, los empresarios innovadores en el destino podrían favorecer procesos de redistribución de productos en el territorio insular y promover la creación de empleo dependiente de actividades turísticas no alojativas.

En este caso, se han analizado los factores que impulsan y limitan al agroturismo como actividad que otorga valor añadido al destino. Lejos de un planteamiento cara a cara entre empresa y cliente –propio de la filosofía de lo alternativo y

«el tiempo de Internet»– se aprecia que el acceso al entorno funcional perceptivo requiere de la gestión de los canales de intermediación, lo cual devuelve las posibilidades de éxito, al menos a corto plazo, a los operadores y distribuidores tradicionales de la actividad turística. La turoperación, que se ha mostrado como una potente herramienta de conexión entre los destinos y sus mercados, ha evolucionado con las TIC en formas diversas –agregadores, plataformas, etc.–, adaptándose a los nuevos conceptos de conformación de experiencias. Con todo, a través de esta intermediación en el producto local, la turoperación entra en la gestión de la identidad de los destinos y en la reconfiguración de su imagen adaptada a los tiempos del *dual-track*, consolida una posición de poder y sirve de ejemplo para los agentes locales. Si de un mapa de redes se tratara, el empresariado local no hotelero se encontraría en los márgenes, con unas relaciones débiles y altamente dependientes.

Una característica del agroturismo –y de las dos empresas innovadoras tomadas como estudios de caso– es la dificultad que sus productos presentan para ser imitados o reproducidos por operadores externos, pero la limitada capacidad de conectar con los deseos del posible cliente cercena su independencia. El modelo de negocio del turismo de masas, impulsado en el territorio por los agentes alojativos hoteleros y extrahoteleros, coloca a estos en una posición aventajada para influir y dirigir la demanda de productos en destino. Con ello, no ha sido posible una redistribución del beneficio de la bonanza turística (2010-2016) en el territorio insular, lo cual ha generado un sentimiento de pérdida y, contradictoriamente, un conformismo que cercena la innovación.

El portal de viajes Trivago se refiere a Fuerteventura como una isla «todo en uno»<sup>7</sup>. Tal vez sea así. En este estudio, por ser un fenómeno reciente, no se ha contemplado el alquiler vacacional como una versión de alojamiento que puede contribuir a la redistribución y facilitar la re-motivación; pero este también puede ser sistemáticamente absorbido. TripAdvisor incluye ya 1.098 ofertas en Fuerteventura, pero también 381 productos relacionados con el «¿qué hacer?»

**Lejos de un planteamiento cara a cara entre empresa y cliente –propio de la filosofía de lo alternativo y «el tiempo de Internet»– se aprecia que el acceso al entorno funcional perceptivo requiere de la gestión de los canales de intermediación, lo cual devuelve las posibilidades de éxito, al menos a corto plazo, a los operadores y distribuidores tradicionales de la actividad turística.**

7. Véase <http://checkin.trivago.es/2015/05/15/islas-espana/>

El sistema se presenta como un bucle en el que, necesariamente, los operadores locales deberían agruparse para alcanzar los mercados y obtener un número económicamente sostenible de clientes. Así, la buena gobernanza parece ser el eje sobre el que pivota el problema.

## Referencias bibliográficas

- Altinay, Levent; Sigala, Marianna y Waligo, Victoria. «Social value creation through tourism Enterprise». *Tourism Management*, vol. 54 (junio de 2016), p. 404-417.
- Benur, Abdelati M. y Bramwell, Bill. «Tourism Product Development and Product Diversification in Destinations». *Tourism Management*, vol. 50 (octubre de 2015), p. 213-224.
- Bizirgianni, Ioanna y Dionysopoulou, Panagiota. «The Influence of Tourist Trends of Youth Tourism through Social Media (SM) & Information and Communication Technologies (ICTs)». *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, vol. 73 (2013), p. 652-660.
- Chung, Namho y Koo, Chulmo. «The use of social media in travel information search». *Telematics and Informatics*, vol. 32, n.º 2 (2015), p. 215-229.
- Creswell, John W. *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed method approaches*. Londres: Sage, 2003.
- Díaz Rodríguez, Pablo. *Cambio cultural e imagen turística. Efectos de los procesos de reconstrucción y consumo de imágenes proyectadas* (Tesis doctoral). Sevilla: Universidad Pablo de Olavide, 2015.
- Díaz, Pablo; Ruiz-Labourdette, Diego; Rodríguez Darías, Alberto; Santana, Agustín; Schmitz, M.F. y Pineda, Francisco D. «Landscape Perception of Local Population: The Relationship between Ecological Characteristics, Local Society and Visitor Preferences». *WIT Transactions on Ecology and the Environment*, vol. 139 (2010), p. 309-317.
- Díaz Rodríguez, Pablo; Santana Talavera, Agustín y Rodríguez Darías, Alberto Jonay. «Selección patrimonial: del consumo cotidiano al consumo turístico (Isla de Fuerteventura, Islas Canarias)». *Revista Andaluza de Antropología*, n.º 2 (2012), p. 74-95.
- Dong, Ping y Yee-Man Siu, Noel. «Servicescape elements, customer predispositions and service experience: The case of theme park visitors». *Tourism Management*, vol. 36 (junio de 2013), p. 541-551.
- Eisenhardt, Kathleen M. «Building Theories from Case Study Research». *Academy of Management Review*, vol. 14, n.º 4 (1989), p. 532-550.

- Fatma, Mobin; Rahman, Zillur y Khan, Imran. «Measuring consumer perception of CSR in tourism industry: Scale development and validation». *Journal of Hospitality and Tourism Management*, vol. 27 (2016), p. 39-48.
- Hunt, John D. «Image as a factor in tourism development». *Journal of Travel Research*, vol. 13, n.º 3 (1975), p. 1-7.
- Millán Campos, Ángel; Esteban Talaya, Águeda y Molina Collado, Arturo. «La comercialización de productos turísticos en internet: Implicaciones para las agencias de viaje». *Cuadernos de Ciencias Económicas y Empresariales*, n.º 39 (2000), p. 15-36.
- Molz, Jennie Germann. «Social Networking Technologies and the Moral Economy of Alternative Tourism: The Case of couchsurfing.org». *Annals of Tourism Research*, vol. 43 (2013), p. 210-230.
- Morra, Linda G. y Friedlander, Amy C. *Evaluaciones mediante estudios de caso*. Washington, DC: Banco Mundial, 2001.
- O’Cass, Aron y Sok, Phyra. «An exploratory study into managing value creation in tourism service firms: Understanding value creation phases at the intersection of the tourism service firm and their customers». *Tourism Management*, vol. 51 (diciembre de 2015), p. 186-200.
- Olsen, Wendy. «Triangulation in social research: Qualitative and quantitative methods can really be mixed». *Developments in Sociology: An Annual Review*, vol. 20 (2004), p. 103-118.
- Reyes Vega, Benito. «“Espíritu de Tiscamanita”: Encuentro de ideas innovadoras en turismo. Fuerteventura». *PASOS Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, vol. 8, n.º 4 (2010), p. 689-691.
- Pinto, Roque. *Patrones actitudinales de los gestores del turismo en Ilhéus (Brasil)* (Tesis doctoral). Tenerife: Universidad de La Laguna, 2010.
- Rialp, Alex. «El método del caso como técnica de investigación y su aplicación al estudio de la función directiva». *IV Taller De Metodología ACEDE*, Arnedillo, La Rioja, (1998), p. 23-25.
- Rialp Criado, Alex; Martínez Carazo, Piedad Cristina y Rialp Criado, Josep. «El desarrollo exportador de las Pymes industriales españolas participantes en un consorcio de exportación: un estudio de caso». *Cuadernos de gestión*, vol. 5, n.º 2 (2005), p. 95-116.
- Robinson, Mike y Novelli, Marina. (2005) «Niche tourism: an introduction», en: Novelli, Marina (ed.). *Niche Tourism. Contemporary Issues, Trends and Cases*. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, 2005, p. 1-14.
- Rodríguez Darias, Alberto. J. *Turismo y Áreas protegidas. El caso de los parques rurales de Teno (Tenerife) y Betancuría (Fuerteventura)* (Tesis doctoral). Tenerife: Universidad de La Laguna, 2011 (en línea) <http://absysnetweb.bbtk.ull.es/cgi-bin/abnetopac01?TITN=463039>

- Rodríguez Darías, Alberto; Díaz Rodríguez, Pablo y Santana Talavera, Agustín. «Estrategias de gestión de imagen de destino en Fuerteventura. De los folletos a la intercomunicación». *Cuadernos de Turismo*, vol. 30, (2012), p. 219-239.
- Rodríguez, Alberto J.; Díaz, Pablo; Ruiz-Labourdette, Diego; Pineda, Francisco; Schmitz, M. F. y Santana, Agustín. «Selection, design and dissemination of Fuerteventura's projected tourism image (Canary Isles)». *WIT Transactions on Ecology and the Environment*, vol. 130 (2010), p. 13-24.
- Ryan, Chris. *Researching Tourist Satisfaction: Issues, Concepts, Problems*. Palmerston North, Nueva Zelanda: Routledge, 1995.
- Santana-Talavera, Agustín. «Imaginando la imagen en turismo: un viaje de ida y vuelta». *Revista de Antropología Experimental*, vol. 15 (2015), p. 37-53.
- Santana-Talavera, Agustín y Hernández Ramírez, Javier. *La imagen de Andalucía en el discurso turístico*. Sevilla: Centro de Estudios Andaluces, 2007.
- Santana-Talavera, Agustín; Díaz Rodríguez, Pablo y Rodríguez Darías, Alberto J. «Questioning Tourist Typologies: The Case of Fuerteventura Biosphere Reserve», en: Lois-González, Rubén C.; Santos-Solla, Xosé M. y Taboada de Zúñiga, Pilar (eds.). *New Tourism in the 21st Century. Culture, the City, Nature and Spirituality*. Newcastle, Reino Unido: Cambridge Scholars Publishing, 2014, p. 74-105.
- Shaw, Erin; Ganeshan, Rajaram; Johnson, W. Lewis y Millar, Douglas. «Building a Case for Agent-Assisted Learning as a Catalyst for Curriculum Reform in Medical Education». *Medical Education, AI-ED' 99 Workshop on Animated and Personified Pedagogical Agents*, Le Mans, 1999.
- Sreejesh, S.; Mohapatra, Sanjay y Anusree, M. *Business Research Methods: An Applied Orientation*. Nueva York: Springer, 2014.
- Suntikul, Wantanee y Jachna, Timothy. «The co-creation/place attachment nexus». *Tourism Management*, vol. 52 (2016), p. 276-286.
- Villarreal Larrinaga, Oskar y Landeta Rodríguez, Jon. «El estudio de casos como metodología de investigación científica en dirección y economía de la empresa. Una aplicación a la internacionalización». *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, vol. 16, n.º 3 (2010), p. 31-52.
- Więckowski, Marek. «Tourism Space: An Attempt at a Fresh Look». *Turyzm*, vol. 24, n.º 1 (2014), p. 17-24.
- Xiang, Zheng; Magnini, Vincent. P. y Fesenmaier, Daniel. R. «Information technology and consumer behavior in travel and tourism: Insights from travel planning using the internet». *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 22 (2015), p. 244-249.
- Yin, Robert K. *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, CA: Sage publications, 2013.