

---

*Life Lanzarote 2001-2004*

*Un marco estratégico para fortalecer  
el sistema económico insular, compatible  
con la contención del crecimiento turístico  
en Lanzarote*

*Directores: Josep-Francesc Valls,  
Francisco Javier Tuñón  
Equipo: Pedro Calero,  
José Manuel Ramos  
Director proyecto Life: F. Prats,  
AULA*

---

*Life Lanzarote 2001-2004*  
*Exploración de Nuevas Líneas*  
*de Actuación, Financiación y Fiscalidad*  
*para la Reserva de la Biosfera*

*Proyecto Life de la Unión Europea*  
*ENV/E/0000400*

*Dirección del informe:*

*Josep-Francesc Valls, director Centro Dirección Turística ESADE;*  
*Francisco Javier Tuñón, colaborador académico Centro Dirección*  
*Turística ESADE y consultor*

*Equipo:*

*Pedro Calero, José Manuel Ramos*

*Dirección del proyecto Life:*

*Fernando Prats. Arquitecto Urbanista. AULA*

*Edición:*

*La Caja Insular de Aborros de Canarias*

*Supervisión de la colección:*

*Equipo Life 2001-2004. Cabildo de Lanzarote*

*Impresión:*

*Gráficas Juma*

*© Cabildo de Lanzarote, 2004*

*Observatorio de la Reserva de Biosfera*

*Entidad colaboradora:*

*Programa MaB, UNESCO*

*Diseño de cubierta:*

*Juanje Luzardo, CDIS*

*Maquetación:*

*Concha Pestaña*

*Depósito Legal: G.C. 175-2004*

*Impreso en papel ecológico.*

*Exploración de nuevas líneas*  
*de Actuación, Financiación y Fiscalidad para la Reserva de Biosfera*



## TÍTULOS DE LA COLECCIÓN

0. *Presentación y Propuesta de Trabajo.  
Un sistema Insular Integrado*
1. *Evolución de Indicadores insulares*
2. *Metabolismo social y turístico de Lanzarote*
3. *Evaluación del Aborro Público producido por la contención del crecimiento de la oferta turística en Lanzarote*
4. *Informe sobre el establecimiento de un Marco Legal para la contención del crecimiento en las zonas turísticas de Lanzarote*
5. *Informe jurídico sobre la posibilidad de limitar el acceso a la Segunda Residencia en Lanzarote*
6. *Fiscalidad y medioambiente en la Isla de Lanzarote*
7. *Bases jurídicas para la regulación de la oferta de Vehículos de Alquiler sin conductor en Lanzarote*
8. *Informe jurídico sobre la gestión sostenible de los Flujos Turísticos en puertos y aeropuertos: el caso del Aeropuerto de Lanzarote*
9. *Aproximación a una eco-ordenanza insular para la Gestión de la Demanda de Agua en la edificación de Lanzarote*
10. *Aproximación a una eco-ordenanza insular para la Gestión de la Demanda de Energía en la edificación de Lanzarote*
11. *Análisis de los Materiales empleados en la edificación en la Isla de Lanzarote desde una perspectiva medioambiental*
12. *Un Marco Estratégico para fortalecer el sistema económico insular compatible con la contención del crecimiento turístico en Lanzarote*

---

## REPORTS IN THE COLLECTION\*

0. *Presentation and work proposal  
An integrated island system*
1. *Evolution of insular indicators*
2. *Lanzarote's social and tourism metabolism*
3. *Evaluation of public savings produced by restraining the growth  
of tourist offer in Lanzarote*
4. *Establishing a legal frame for growth restraint in tourist areas  
of Lanzarote*
5. *Legal report as to the possibility of limiting access to a second residence  
in Lanzarote*
6. *Taxation, environment and tourism on the island of Lanzarote*
7. *Legal foundation for the regulation of rental car offer without driver  
in Lanzarote*
8. *Possibility of managing tourist flows through ports and airports according  
to sustainable criteria: the case of Lanzarote airport*
9. *Initial approach to Island Eco-ordinances for water demand management  
in urban uses on Lanzarote*
10. *Initial approach to Island Eco-ordinances for management of energy  
demand in construction on Lanzarote*
11. *Analysis of building materials used in construction on the island  
of Lanzarote from an environmental viewpoint*
12. *A strategic framework to strengthen the island's economic system  
while checking the growth of tourism*

(\*) English summaries of the collection available on:

[www.cabildodelanzarote.com/life.htm](http://www.cabildodelanzarote.com/life.htm)



## ÍNDICE

<i>Síntesis del informe</i>	Pg.10
<i>Synthesis of the report</i>	Pg.15
<i>Introducción</i>	Pg.21
1. <i>Situación actual</i>	Pg.23
2. <i>Diagnóstico a partir de la situación actual</i>	Pg.29
3. <i>Nuevo modelo de desarrollo</i>	Pg.38
4. <i>Ejes estratégicos</i>	Pg.40
5. <i>Puesta en marcha</i>	Pg.60
<i>Bibliografía</i>	Pg.64

*Nota a la edición: La edición de esta colección, financiada por la Obra Social de La Caja de Canarias, amplía sustancialmente las posibilidades de difusión para los informes resultantes del proyecto Life de la Unión Europea, al tiempo que impulsa la línea editorial del Observatorio de la Reserva de Biosfera. Los títulos siguen su orden de aparición pública y mantienen el presente formato, excepto el número 0, que ofrecía la propuesta definitiva de trabajo del Life e incluía un conjunto de láminas cartográficas dirigidas a mostrar la unidad geográfica, así como el contexto socioeconómico y ambiental sobre el que se enfocaba el Life, cuya Exploración de nuevas líneas..., queda plasmada en esta colección.*

*El contenido de esta colección, así como la documentación complementaria, se halla disponible en:*

*[www.cabildodelanzarote.com/life.btm](http://www.cabildodelanzarote.com/life.btm)*

## LA CAJA DE CANARIAS

La Obra Social de *La Caja de Canarias* ha querido prestar su ayuda y colaboración a esta iniciativa científica, con objeto de facilitar la difusión y el conocimiento de los estudios realizados por el Consejo de la Reserva de Biosfera de Lanzarote.

Estos informes constituyen una iniciativa de investigación sin precedentes en las Islas, y sus resultados serán de gran utilidad para otras muchas regiones europeas, para toda la comunidad universitaria y para las escuelas de turismo en general.

La acción social de *La Caja de Canarias* tiene por vocación apoyar aquellos estudios científicos que contribuyen al enriquecimiento cultural, económico y científico del Archipiélago, más aún teniendo en cuenta su vinculación con el crecimiento turístico de las Islas, y de Lanzarote en particular.

*Antonio Marrero Hernández*  
*Presidente de La Caja de Canarias*



## CABILDO DE LANZAROTE

Un convenio firmado entre el Cabildo de Lanzarote y *La Caja Insular de Ahorros de Canarias* hace posible la edición de los estudios realizados en el ámbito del proyecto *Life Lanzarote 2001-2004: Exploración de nuevas líneas de actuación, financiación y fiscalidad para la Reserva de Biosfera*, en cuya financiación participa la Unión Europea. La colaboración de *La Caja Insular de Ahorros de Canarias* posibilita la difusión de unos informes cuyo objetivo es arrojar luz sobre el camino que debe recorrer Lanzarote para racionalizar el crecimiento turístico y cualificar el desarrollo de la isla, permitiendo, de paso, que las Universidades y los estudiosos dispongan de esta documentación.

La elaboración de unas eco-ordenanzas sobre la utilización del agua, la energía y los materiales en la edificación, la posibilidad legal de que el Cabildo intervenga en la gestión de los flujos de entrada de turistas por las dos puertas principales de la isla -puerto y aeropuerto-, o enfocar la manera real de diversificar la economía insular para hacerla menos dependiente del turismo son, entre otros, algunos de los estudios que integran la colección, incorporando cada uno de ellos un resumen en español traducido asimismo al inglés.

El Cabildo de Lanzarote considera que estos informes resultan muy útiles para enriquecer el debate existente en la isla sobre el desarrollo turístico y general, así como también para participar activamente y aportar ideas al debate paralelo que tiene lugar en el Archipiélago.

*Mario Pérez Hernández*  
*Presidente Accidental del Cabildo de Lanzarote*

## SÍNTESIS DEL INFORME

### 1. INTRODUCCIÓN

En los últimos 20 años, el modelo de desarrollo turístico acelerado ha repercutido en profundos cambios en la isla, que han afectado a la evolución de su población, de su sistema productivo, y de su estructura social; todo ello está provocando fuertes tensiones, no sólo en los parámetros referenciales del *modus vivendi* insular, sino también en el equilibrio de su territorio y de su patrimonio. Para frenar los efectos perniciosos de este modelo, basado en la presión inmobiliaria y turística frenética, el Cabildo ha protagonizado un proceso claro de reorientación hacia pautas sostenibles, basado en el Plan Insular de Ordenación (PIO), de 1991, que desclasificó más de 250.000 plazas turísticas; y en los sucesivos documentos que fijan el desarrollo de la isla ligado íntimamente a la Reserva de Biosfera. Este proceso abierto, que finiquitaría el modelo anterior, ha sido posible gracias al consenso general de las fuerzas políticas y sociales de la isla. Este informe se propone aportar algunas reflexiones tanto para el sector público como para el sector privado insular de modo que faciliten el tránsito hacia el nuevo modelo: en primer lugar, identificando los objetivos para su implantación; en segundo lugar, estableciendo claramente su marco estratégico; y en tercer lugar, y también fundamental, proponiendo alternativas de los nuevos negocios, que permitirán niveles de riqueza semejantes a los de los últimos decenios, e indicando las condiciones a crear para hacerlos posibles.

### 2. SITUACIÓN ACTUAL

El modelo de desarrollo de “sol y playa”, basado en el crecimiento incesante del número de turistas, genera riqueza a corto y medio plazo gracias al aumento de la construcción y a los servicios relacionados con el monocultivo del turismo, pero la presión humana y urbanística en un territorio insular de tamaño pequeño conlleva una serie de deseconomías, tales como:

a) La sobreexplotación de los recursos existentes. Estas deseconomías se están evidenciando en toda la isla y gran parte han sido analizadas en el informe sobre *“Evolución de indicadores insulares”*, del *Life Lanzarote 2001-2004*.

b) El abandono de sectores indispensables para el desarrollo económico armónico. Se constata que el monocultivo turístico ha reducido la capacidad de producción en el resto de los sectores, hasta el punto de que, a excepción de alguna producción vitivinícola, la agricultura en general, la pesca y otros sectores industriales, con presencia en la isla en períodos no tan lejanos, han ido reduciendo su participación hasta desaparecer en la práctica; incluso, otros sectores de desarrollo normal en otros territorios están mostrando evidente signos de retraso, como es el caso de las tecnologías, por ejemplo. Esta hiperexplotación turística ha canibalizado infraestructuras y servicios hasta convertirlos en simples lugares de acceso, tales como el puerto y el aeropuerto. A su vez, este modelo ha

impedido la construcción de otras infraestructuras necesarias para un espacio de calidad.

c) El anquilosamiento de las capacidades institucionales y empresariales. El poder absoluto de la demanda turística, canalizado a través de los tour operadores, ha desanimado a la oferta, con la consiguiente desmovilización institucional y empresarial. Especializándose la isla en la recepción de los turistas que llegan, cuantos más mejor, ha reducido capacidad de iniciativa propia tanto en ideación como en planificación como en ejecución.

### 3. DIAGNÓSTICO

Se requiere la contención y paralización del modelo de desarrollo turístico acelerado que sobreexplota los recursos, desertiza otros sectores y reduce la capacidad de iniciativa en la isla. En consecuencia, se reclama al sector público, al privado, y al turístico en particular, a ponerse a trabajar en busca de los criterios sobre los que establecer el nuevo modelo, en la línea de lo que ha marcado el Cabildo hasta el momento, la “*Estrategia Lanzarote en la Biosfera*”. El reto a alcanzar se centra ahora en identificar el impacto económico que va a tener en la isla el nuevo modelo; conocer qué tipo de negocios son capaces de desarrollarse dentro de una economía sostenible, los cuales aportarán nueva riqueza a aquellos negocios que forzosamente deberán sustituirse, reducirse o minimizarse; y enunciar que en el escenario resultante se producirá riqueza igual o superior a la que se ha estado generando hasta ahora. Para ello, se establecen cinco ejes estratégicos que conducen hacia el nuevo modelo de desarrollo, que son los siguientes:

- Adecuación del desarrollo territorial y turístico a la capacidad de carga insular.
- Reposicionamiento de Lanzarote en el marco regional.
- Potenciación de los sectores económicos clave con sentido estratégico o ventajas comparativas, incluida la rehabilitación de Arrecife.
- Potenciación del partenariado público-privado.
- El desarrollo del factor humano y de los recursos del conocimiento.

### 4. EJES ESTRATÉGICOS

*Eje 1: Adecuación del desarrollo territorial y turístico a la capacidad de carga insular.* El concepto Reserva de Biosfera se revela como el centro estratégico del nuevo modelo de desarrollo. Por ello, este informe propone:

Contener el crecimiento de la oferta de alojamiento en las zonas turísticas y en las zonas susceptibles de desarrollo de 2ª residencia del interior de la isla; Modular la presión del acceso turístico mediante el control de la demanda en las vías de acceso, puerto y aeropuerto, creando los mecanismos adecuados; Concentrar el crecimiento residencial e industrial en la conurbación central: Arrecife y el arco Puerto del Carmen-Tías-San Bartolomé-Tahiche-Costa Teguise. El resto de la isla, Parque Temático Natural; Diseñar y adaptar el continuo crecimiento de las infraestructuras y reformular los patrones de movilidad, orientándolos hacia el nuevo arco residencial-industrial, y creando un área conurbana como zona intensiva

en servicios (tren vertebrado, aeropuerto, puerto y nuevas zonas).

*Eje 2: Reposicionamiento de Lanzarote en el marco regional.*

a) Centralidad geoestratégica en la que competir. Se trata de orientar las capacidades de inversión y de recursos de conocimiento consolidados en la isla, con el apoyo de sus infraestructuras mejoradas actuales (puerto y aeropuerto) y nuevas hacia el entorno intra-regional (otras islas Canarias), así como al extra-regional (resto de España, Cabo Verde, Marruecos y África Occidental), tanto en lo que afecta a las inversiones como a todo tipo de intercambios.

b) Desarrollar la marca Lanzarote Biodiversidad, para ponerla al servicio de este reposicionamiento y todo lo que la nueva centralidad ha de fomentar.

*Eje 3: Potenciación de los sectores económicos clave con sentido estratégico o ventajas comparativas, incluida la rehabilitación de Arrecife.* Se trata de elaborar una estrategia turística insular sustentada en los estándares de la nueva marca de Lanzarote buscando en toda la oferta a desarrollar la gama más alta. El objetivo relativo al sector turístico consiste en incrementar el gasto medio por turista, a partir de posicionar Lanzarote como destino de calidad; en los estudios de la *Estrategia Lanzarote en la Biosfera* se veía que se lograba con un incremento anual del gasto turístico en 2,4 euros por turista y día. El primer sector a potenciar es el de la rehabilitación, frente a la nueva construcción. Se trata de establecer todo tipo de colaboraciones con el Gobierno canario (compromisos vinculados a las Directrices Regionales) para plantear la rehabilitación general de la planta turística tanto hotelera como extrahotelera de la isla. Según un informe del Cabildo, de las 56.190 plazas alojativas del año 2000, el 78% han sido construidas antes de 1991 y el porcentaje de menos de dos llaves o tres estrellas resulta demasiado elevado para una oferta de calidad, igualmente que el de menos de 35 metros cuadrados construidos por plaza. La rehabilitación de hoteles no sólo es fuente importante de trabajo, sino que los nuevos negocios que genera llegan a ser superiores a los de la construcción de nueva planta (Barcelona 1987-94). Tal debe ser el caso de Puerto del Carmen y, de otro modo, de Arrecife, ciudad en la que la construcción de viviendas protegidas para los jóvenes y otros sectores necesitados configura un enorme paquete de necesidades de inversión y actividad.

El otro eje de desarrollo insular habría que buscarlo en aquellos sectores económicos de interés estratégico, tendentes a aminorar la dependencia exterior, y con capacidad de competir internacionalmente. En este grupo cabría pensar en los siguientes campos:

a) Sector agroalimentario, agricultura y pesca, articulando un pacto insular en torno a la preservación del entorno, la producción y el consumo de productos insulares por la población turística. Evaluar la posibilidad de creación de un Mercalanzarote (mercado de productos primarios cultivados en la isla).

b) Sectores vinculados a reducir la dependencia exterior y a cerrar los

ciclos básicos de recursos-residuos en la isla: principalmente ahorro y sistemas alternativos en energía, agua, materias primas, edificación y gestión de los edificios (iniciativa bio-hotel, nuevas eco-ordenanzas...), creación de un Indulanzarote (área de industrias o sector secundario en la isla).

c) Sectores y actividades (de pequeñas y medianas empresas) singularmente presentes en la isla como son los relacionados con el mar, la vulcanología, el medioambiente, el arte y la cultura, la formación en calidad, etc.

d) Sectores relacionados con los servicios a las empresas y actividades, turísticas y de todo tipo, muy especialmente las vinculadas a las actividades TIC (tecnologías de información y comunicación).

*Eje 4: Potenciación del partenariado público-privado. Ello se concreta en:*

a) Fortalecimiento del liderazgo público e institucional, con un Cabildo modernizado como principal impulsor y facilitador del cambio.

b) Reforzamiento y cohesión del sector privado, para que protagonice los cometidos que la sociedad civil y económica debe asumir en el nuevo marco (Cámara Insular de Comercio, asociacionismo fuerte, formación, interlocución e internacionalización...)

c) Mecanismos de cooperación: Creación de una plataforma público-privada con apoyo de las correspondientes empresas públicas regionales para orientar y apoyar el "cambio de ciclo".

*Eje 5: El desarrollo del factor humano y de los recursos del conocimiento. El fomento del espíritu emprendedor, la innovación, la capacidad y formación de las personas para desarrollar los nuevos cometidos son los soportes del nuevo liderazgo que Lanzarote puede adquirir. Será necesario disponer de un espacio universitario, con al menos una diplomatura en administración y dirección de empresas, y un espacio para la promoción de nuevas profesiones y vivero de empresas. Su objetivo consiste en generar conocimiento especializado y explotar las nuevas oportunidades profesionales y empresariales, incorporando en su misión criterios claros de gestión de empresa; de cultura de la calidad; de interdisciplinariedad entre turismo, ocio, cultura, medio ambiente, deporte y el resto de las actividades económicas; de trabajo en red entre las pymes; y de internacionalización. Todo ello significa que no se alcanzará el objetivo si no se consigue vincular muy activamente a los empresarios de la isla.*

## **5. PUESTA EN MARCHA**

Para profundizar y sustentar el cambio de modelo propuesto se requiere del liderazgo del Cabildo, de la participación de los ayuntamientos y de la presencia del sector privado y de la sociedad civil. Todos deberán ser invitados a participar en la búsqueda del consenso en torno al diseño y desarrollo del nuevo modelo, consenso que se establecerá en un foro público-privado permanente, que actuará de motor y control de todo el proceso. Para el desarrollo de los cinco ejes

estratégicos, se plantean las siguientes líneas de actuación:

1) La adaptación del Plan Insular a las Directrices Generales y del Turismo de Canarias. Esta reordenación es una oportunidad para avanzar en la adaptación del desarrollo turístico y territorial a la capacidad de carga insular.

2) La revisión y análisis de los recursos financieros necesarios y su compromiso público privado para afrontar las nuevas inversiones que se requieran. Es decir, la utilización de los recursos RIC al servicio de la internacionalización y hacia nuevos sectores, al asociacionismo, etc.

3) El desarrollo de una estrategia turística insular que diferencie dos áreas, la conurbación central, con fuerte conectividad interior, puerto y aeropuerto, foco de dinamización económica, de oferta lúdica-cultural y de urbanismo innovador, rehabilitación turística y de Arrecife. Y el resto del territorio, auténtico parque temático paisajístico y cultural a desarrollar.

## SYNTHESIS OF THE REPORT

### 1. INTRODUCTION

Over the last 20 years the model of rapid tourist development has caused profound changes on the island which have affected the evolution of its population, its productive system and its social structure. All of this is generating severe stresses, not only in the parameters that define the island's *modus vivendi* but also in the equilibrium of its territory and its heritage. In order to halt the harmful effects of this model, based on frenetic property and tourist development, the Island Government has headed a clear process of reorientation towards sustainable patterns, based on the Island Planning Plan (PIO) of 1991, which deprogrammed more than 250,000 tourist beds, and successive documents that intimately link the island's development with the Biosphere Reserve. This open process, which seeks to put an end to the existing model, has been possible thanks to the general consensus between political and social forces on the island. This report makes a series of considerations regarding the public and private sectors on the island with the aim of facilitating the transition towards the new model: firstly identifying targets; secondly establishing a clear strategic framework; and thirdly, of fundamental importance, proposing new business opportunities which will allow similar levels of wealth to those generated in recent decades, as well as indicating the conditions that need to be created to make this possible.

### 2. CURRENT SITUATION

The "sun and beach" development model, based on incessant growth in the number of tourists, generates wealth in the short and mid term by raising the level of activity in the construction industry and in services associated with the tourist monoculture. However, the human and planning pressures that it generates on a small size island territory give rise to a series of diseconomies, such as:

a) Overexploitation of available resources. Such diseconomies can be seen all over the island, and many of them have been analysed in the report on "*Evolution of island indicators*" prepared by *Life Lanzarote 2001-2004*.

b) Abandonment of sectors that are vital for harmonious economic development. The tourist monoculture has reduced the production capacity of all other sectors, leading to the situation where farming in general (except for some wine production), fishing and other industrial sectors, which not so long ago enjoyed a healthy presence on the island, have declined to the point of practically disappearing. Other sectors that are developing normally in other territories, e.g. new technologies, are showing obvious signs of lagging behind. This hyperexploitation of tourism has cannibalised infrastructures and services, such as the port and airport, converting them into simple means of access. At the same time, this model has impeded the construction of other infrastructures that are necessary for the development of territorial quality.

c) Annihilation of institutional and business capacity. The absolute power of tourist demand, channelled through the tour operators, has discouraged the provision of other products or services, with the consequent demobilisation of institutional and business initiative. The island's specialisation in receiving tourists, the more the better, has reduced its capacity to propose, plan, and put into practice other ideas.

### 3. DIAGNOSIS

It is necessary to halt and contain the model of rapid tourist development which overexploits resources, renders other sectors sterile, and reduces the capacity of initiative on the island. Consequently, a call is made to the public sector, the private sector, and in particular the tourist sector to set to work to establish the criteria upon which to base a new model, along the lines already set out by the Island Government in the *Lanzarote in the Biosphere strategy*. The challenge is now focused on identifying the economic impact that the new model will have on the island, knowing what types of businesses can be developed within a sustainable economy, producing new wealth to compensate the businesses that must forcefully be replaced, reduced or minimised, and showing that the resulting scenario will yield wealth on an equal or greater scale to that which has been generated to date. To this end, five strategies are established which will lead towards the achievement of a new development model:

- Adaptation of territorial and tourist development to the island's carrying capacity.
- Repositioning of Lanzarote in the regional framework.
- Strengthening of key economic sectors with strategic importance or comparative advantages, including the refurbishment of Arrecife.
- Strengthening of public-private partnership.
- Development of human resources and of island know-how.

### 4. STRATEGIC FRAMEWORK

*Strategy 1: Adaptation of territorial and tourist development to the island's carrying capacity.* The Biosphere Reserve concept is the strategic core of the new island development model. Accordingly this report proposes:

Halting the growth in the amount of accommodation on offer in tourist areas and in inland areas of the island where second residences are liable to be developed; Modulating the pressure of tourist access by controlling the demand at access points port and airport, creating the appropriate mechanisms; Concentrating residential and industrial growth in the central conurbation: Arrecife and the Puerto del Carmen-Tías-San Bartolomé-Tahíche-Costa Tegui arc. The rest of the island, a Natural Theme Park; Designing and adapting the continuous growth in infrastructures and reformulating mobility patterns, orienting them towards the new residential-industrial arc, and creating a conurban area as a service-intensive zone (vertebral train, airport, port and new zones).

*Strategy 2: Repositioning of Lanzarote in the regional framework.*

- a) Geostrategic centrality in which to compete. The aim is to orient



consolidated investment capacities and know-how resources on the island, with the support of upgraded infrastructures (port and airport) and new infrastructures, towards the intra-regional ambit (other Canary isles) and the extra-regional ambit (rest of Spain, Cape Verde, Morocco and West Africa), in terms of both investments and other types of exchanges.

b) Develop the *Lanzarote Biodiversity* brand, to be used in this repositioning and all that the new centrality needs to foster.

*Strategy 3: Strengthening of key economic sectors with strategic importance or comparative advantages, including the refurbishment of Arrecife.* The aim is to establish an island tourism strategy based on the standards of the new Lanzarote brand, seeking to develop the upper end of the market in all the products on offer. The objective with regard to the tourist sector consists of increasing the average expenditure per tourist, by positioning Lanzarote as a quality resort. In the studies included in the *Lanzarote in the Biosphere* strategy it was seen that this would be achieved with an annual increase in tourist expenditure by 2.4 euros per tourist per day. The first sector to be strengthened is that of building refurbishment in preference to new construction. The aim is to establish different types of cooperation arrangements with the Canaries Government (commitments linked to Regional Guidelines) in order to propose the general refurbishment of all tourist accommodation on the island, both in and outside hotels. According to a report by the Island Government, of the 56,190 tourist beds existing in year 2000, 78% were in buildings constructed prior to 1991 and the percentage of less than two keys or three stars was excessively high for a quality offer, as was the percentage of tourist accommodation with a constructed area of less than 35 square metres per bed. The refurbishment of hotels is an important source of employment, since it generates more new businesses than the construction of new buildings (Barcelona 1987-94). This should also be the case in Puerto del Carmen and, in slightly different terms, in Arrecife, a city where the construction of social housing for young persons and other needy sectors represents an enormous package of needs in terms of investment and activity.

The other side of island development refers to economic sectors of strategic interest, which tend to decrease external dependence and have the capacity to compete internationally. In this respect, consideration may be made of the following fields:

a) Agrofood sector farming and fishing establishing an island agreement in relation with the preservation of the environment and the production and consumption of island products by the tourist population. Assess the possibility of the creation of a “Mercialanzarote” (market for primary products produced on the island).

b) Sectors linked with reducing external dependence and closing basic resource-waste cycles on the island: mainly resource-saving schemes and alternative systems related with power, water, raw materials, construction and building management (bio-hotel initiative, new eco-ordinances...), creation of an “Indulanzarote” (area for manufacturing and other industries

on the island).

c) Singular sectors and activities (small and medium-sized enterprises) present on the island, such as those related with the sea, vulcanology, the environment, art and culture, quality training, etc.

d) Sectors related with services to companies and activities in the area of tourism or others, very especially those linked with information and communication technologies.

*Strategy 4: Strengthening of public-private partnership.* This consists specifically of:

a) Strengthening public and institutional leadership, with a modernised Island Government as the principal promoter and facilitator of the change.

b) Reinforcement and cohesion of the private sector, so that it can lead the initiative of civil society and economic interest groups in the new framework (Island Chamber of Commerce, strong private associations, training, interlocution and internationalisation...).

c) Cooperation mechanisms: Creation of a public-private platform with the support of the corresponding regional public companies to orient and support the "change of cycle".

*Strategy 5: Development of human resources and of island know-how.* The fostering of entrepreneurial spirit, innovation, and the capacity and training of persons to undertake new tasks will be the backbone of Lanzarote's new leadership potential. For this it will be necessary to have: A university site, with at least one diploma course in business management and administration; A site for the promotion of new professions and a business nursery; The objective is to generate specialised know-how and to exploit the new professional and entrepreneurial opportunities that arise, incorporating clear business management criteria; a culture of quality; interdisciplinarity between tourism, leisure, culture, environment, sport and other economic activities; networking between SMEs; and internationalisation. This objective cannot be achieved without the active involvement of the island's business community.

## **5. IMPLEMENTATION**

Sustaining and furthering the proposed change of model requires the leadership of the Island Government, the participation of the municipal councils, and the presence of the private sector and of civil society. All must be invited to participate in the search for a consensus in relation with the design and development of the new model. This consensus will be established in a permanent public-private forum which will act as the driving force and the controller of all the process. For the development of the five strategic approaches, the following lines of action are proposed:

1) Adaptation of the Island Plan to the General and Tourism Guidelines of the Canary Isles. This reorganisation is an opportunity to advance in the adaptation of tourist and territorial development to the island's carrying

*Exploring new lines of Action,  
Financing and Taxation for the Biosphere Reserve*

capacity.

2) Review and analysis of the necessary financial resources and their commitment by public or private bodies to meet the new investments that are required. This means the use of "RIC" special fiscal regime resources for internationalisation initiatives and to assist in the funding of new sectors, private associations, etc.

3) The development of an island tourism strategy that differentiates between two territorial areas: the central conurbation, with strong internal connectivity, port and airport, a focus of economic dynamism, leisure facilities, cultural activities and innovating town planning, with the refurbishment of tourist areas and of Arrecife; and the rest of the territory, a natural theme park of landscape and culture waiting to be developed.



## INTRODUCCIÓN

En los últimos veinte años, el modelo de desarrollo turístico acelerado ha repercutido en profundos cambios en la isla, cambios que han afectado a la evolución de su población, de su sistema productivo y de su estructura social. Todo ello está provocando fuertes tensiones, no sólo en los parámetros referenciales del *modus vivendi* insular, sino también en el equilibrio de su territorio y de su patrimonio.

Para frenar los efectos perniciosos de este modelo basado en una frenética presión inmobiliaria y turística, el Cabildo ha protagonizado un claro proceso de reorientación hacia pautas sostenibles basado en el Plan Insular de Ordenación (PIO) de 1991 -que desclasificó más de 250.000 plazas turísticas-, en la declaración de Lanzarote como Reserva de Biosfera en 1993, y en los sucesivos documentos que fijan el desarrollo de la isla ligado íntimamente a la Reserva de Biosfera -*Estrategia de Desarrollo Sostenible "Lanzarote en la Biosfera"* en 1997- con ocho líneas de acción y veintisiete programas, cuya materialización más emblemática ha sido la "moratoria turística insular" por diez años. En este periodo de reflexión 2000-2010 se sitúa el nuevo programa "*Life Lanzarote 2001-2004*" de exploración de nuevas líneas de actuación, financiación y fiscalidad para la Reserva de Biosfera.

Este proceso abierto, que finiquita el modelo anterior, ha sido posible gracias al consenso general de las fuerzas políticas y sociales de la isla.

El tránsito del ciclo que empezó en los años ochenta y está agotándose en el nuevo ciclo que se inicia en este milenio debe cimentarse en unos pilares sólidos y capaces de reconducir este cambio hacia una economía sostenible para los próximos veinticinco años.

Los próximos años serán decisivos para Lanzarote. Todo apunta a que este cambio va a consolidarse dado el consenso logrado entre todas las fuerzas políticas y sociales, consenso que culminó en la "moratoria turística". Si se retrasara la adopción de medidas para llevar a cabo el cambio hacia el nuevo modelo, se agudizarían los riesgos derivados de la persistencia de un modelo de desarrollo sin visos de futuro. Por ello, en este momento es necesario reeditar el consenso alcanzado en torno a la moratoria para establecer las bases del cambio de modelo, del cambio estratégico. Se debe abrir un debate que permita construir el futuro, que reasigne los diferentes papeles de los agentes públicos y privados y que aproveche las múltiples oportunidades abiertas en el nuevo posicionamiento insular.

Este documento se propone aportar algunas reflexiones, tanto para el sector

público como para el sector privado insular, que faciliten el tránsito hacia el nuevo modelo: en primer lugar, identificando los objetivos para su implantación; en segundo lugar, estableciendo claramente su marco estratégico; y, en tercer lugar pero fundamental, proponiendo alternativas de los nuevos negocios, que permitirán niveles de riqueza equiparables a los de los últimos decenios, e indicando las condiciones que es preciso crear para hacerlos posible.

En el trabajo se diferencian cinco partes:

1. Análisis de la situación actual
2. Diagnóstico
3. Nuevo modelo de desarrollo
4. Ejes estratégicos
5. Puesta en marcha

## 1. SITUACIÓN ACTUAL

El modelo de desarrollo de sol y playa basado en el crecimiento incesante del número de turistas, genera riqueza a corto y medio plazo gracias al aumento de la construcción y a los servicios relacionados con el monocultivo del turismo. No obstante, la presión humana y urbanística en un territorio insular de tamaño reducido conlleva los siguientes cuatro grupos de deseconomías:

- a) La sobreexplotación de los recursos existentes, que hipoteca el valor de la experiencia del territorio y del patrimonio a medio y largo plazo, elementos ambos que, en definitiva, constituyen en este momento la única fuente real de atracción turística a medio y a largo plazo.
- b) La infraexplotación de la actividad turística, que queda reducida fundamentalmente a la clásica estancia de sol y playa y no desarrolla la amplia serie de valores medioambientales y culturales existentes en la isla.
- c) El abandono de sectores como la agricultura y otros, indispensables todos ellos para el desarrollo económico armónico, con enormes pérdidas generadas por la dependencia exterior para el abastecimiento general tanto de la población autóctona como de la turística, fruto de sustituir algunas producciones propias por exportaciones, y la devaluación del papel desempeñado por determinadas infraestructuras que, como el puerto, dejan de ser espacios de expansión de los negocios con valor añadido para convertirse en zonas de paso y almacenamiento de *stocks* de las importaciones.
- d) El anquilosamiento de las capacidades institucionales y empresariales, que son sacrificadas en aras del incremento del número de turistas, flujo que cada vez depende más de los intereses de grupos internacionales que de los autóctonos. Los primeros pretenden utilizar los destinos según las necesidades estandarizadas que generan; los segundos desean acomodar el flujo turístico al modelo de desarrollo sostenible.

### 1.1. SOBREENPLOTAÇÃO DE LOS RECURSOS EXISTENTES

Estas deseconomías están evidenciándose en toda la isla y tanto su génesis como sus consecuencias han sido analizadas en el informe sobre "Evolución de indicadores insulares 1996-2001", del "Life Lanzarote". En efecto, al comparar el escenario "Estrategia Lanzarote en la Biosfera" (EL+B) con el actual y el de riesgo para el 2017, se constata que en ese primer supuesto se estabilizarían los siguientes factores clave:

*El modelo de desarrollo no sostenible basado en el crecimiento turístico, en las nuevas construcciones y en el aumento del número de turistas incide en un sistema frágil, sometido a una fuerte presión humana*

*La creciente existencia de turistas europeos que buscan ocio relacionado con la naturaleza y la cultura, permite deducir la capacidad de Lanzarote para ofrecer un producto turístico distinto del actual*

- La energía.
- El agua.
- La atmósfera en general.
- Los núcleos turísticos.
- Los núcleos rurales y los centros.
- La marginación.
- El valor del suelo.
- El mantenimiento del resto de los parámetros relativos a la presión humana sobre el territorio, la población, el bienestar social y el sistema económico.

Mientras esto ocurre en ese escenario EL+B de biodiversidad, el resto de escenarios analizados, poco o nada intervencionistas, abocan la isla a unos parámetros peligrosos para la integridad natural a corto y medio plazo y, por ende, a decrementos de la economía a medio y largo plazo.

En concreto, la evolución insostenible y el desbordamiento de la capacidad de carga insular se manifiestan en los indicadores de presión humana sobre el territorio, que ha crecido espectacularmente en los últimos años. Así pues, la población de hecho se ha multiplicado por 2,1 desde el año 1986 (la población de derecho residente casi se ha duplicado y el número de turistas se ha triplicado); asimismo, la población inmigrante es casi igual a la población "natural", lo que en este escenario de riesgo es considerado por la población autóctona como el principal problema de la isla.

El incremento de la construcción ocasiona importantes impactos territoriales que inciden significativamente sobre el frágil entorno insular. En el periodo 1986-2001, los incrementos de los consumos de agua, gasolina y productos petrolíferos, energía eléctrica y generación de residuos, así como las emisiones de CO<sub>2</sub> se han incrementado entre un 45 y un 60%.

Otros indicadores negativos ya se manifiestan en el crecimiento de la densidad de vehículos, el 45%, en el periodo 1986-2001; en la presión sobre los espacios naturales protegidos; en la presión sobre la biodiversidad -nuevas especies amenazadas- y en la presión sobre los recursos naturales -extracción de áridos- como reflejo del crecimiento de la actividad constructora.

En definitiva, el modelo de desarrollo no sostenible basado en el crecimiento turístico, en las nuevas construcciones y en el aumento constante del número de turistas incide en un sistema frágil, en un ecosistema integrado, sometido a una fuerte presión humana, en una ocupación del territorio y un consumo de recursos energéticos y medioambientales superiores a su capacidad de carga.

## **1.2. INFRAEXPLOTACIÓN DE LA ACTIVIDAD TURÍSTICA**

Gracias a un promedio de pernoctaciones elevado, envidiable en otros lugares, en la mayoría de los casos el turista ha sido invitado en la isla a disfrutar de un paquete vacacional muy similar al clásico sol y playa a bajo precio que se ofrece como *commodity* en el Mediterráneo y en el Caribe.

Este paquete vacacional, de un valor económico mediano-bajo, similar al de



esas competencias, se ha complementado relativamente poco con los componentes de alto valor añadido existentes en la isla, que podrían desarrollarse sin límite, no tanto para incrementar el número de pernoctaciones por turista como para ofrecer satisfacciones mucho más personales y únicas. La recomposición de la experiencia turística en función de la reestructuración del producto turístico Lanzarote incluyendo los componentes naturales y culturales propios de la isla, se traducirá, sin lugar a dudas, en un incremento del gasto por turista y en el enriquecimiento y ampliación del factor multiplicador del turismo sobre el resto de la economía insular.

La creciente existencia de turistas europeos que buscan experiencias de ocio relacionadas con la naturaleza profunda, la cultura y otras motivaciones alternativas al clásico sol y playa, permite deducir la capacidad de Lanzarote para ofrecer un producto turístico distinto del actual, en el que -¡cómo no!- intervengan elementos de sol y playa pero sobre todo la cultura de la biodiversidad en toda su amplitud<sup>1</sup>. Este otro turista requiere unos estándares de calidad en el alojamiento, la gastronomía, la interpretación, la seguridad, en definitiva, en toda la gama de servicios y atractivos, muy superiores a los actuales, por los que estará dispuesto a pagar mucho más por ellos.

Las características de la oferta de alojamiento de Lanzarote se basan en el mayor desarrollo de la oferta extrahotelera sobre la hotelera, puesto que dos terceras partes la constituyen apartamentos, y sólo una, plazas hoteleras. Además, es preciso tener en cuenta que, a pesar de tratarse de establecimientos de 4 estrellas, esta oferta hotelera debe ser asimilada a la de los grandes complejos hoteleros, con servicios completos de un clásico sol y playa a bajo precio, dirigidos fundamentalmente al mercado masificado de los operadores turísticos.

La oferta complementaria tiene como referente los siete Centros de Arte, Cultura y Turismo, en su mayoría ideados por César Manrique y realizados por el Cabildo entre 1962 y 1991. El primero fue la Cueva de los Verdes y el último el Jardín del Cactus; pocas ampliaciones de oferta y mejoras se han realizado desde entonces.

La oferta cultural también descansa en alguno de los Centros Turísticos, como es el caso del Museo Internacional de Arte Contemporáneo-Castillo de San José, de propiedad pública. El panorama público se completa con otras instalaciones culturales entre las que destacan el Centro de Interpretación y Visitantes del Parque Nacional de Timanfaya y el Museo de la Emigración, situado en el Castillo de Santa Bárbara. Junto a ellos, convive una red de pequeños museos privados entre los que sobresale el Museo de la Fundación César Manrique y las actividades culturales que desarrolla. Los restantes son pequeños museos, privados en su mayor parte y de carácter etnográfico, Museo Agrícola "El Patio", Museo "Tanit", Museo del Vino de Bodegas "El Grifo"...-, -junto a los que coexisten algunas galerías de arte, Taller de Grabados "Línea"...- y salas de exposiciones. El Festival de Música Visual y la Fiesta de la Virgen de los Dolores, patrona de la isla, son dos de las principales manifestaciones culturales

*La oferta complementaria tiene como referente los siete Centros de Arte realizados por el Cabildo entre 1962 y 1991; pocas ampliaciones de oferta y mejoras se han realizado desde entonces*

<sup>1</sup> SUREDA, J., VALLS, J-F., "A comparison of European leisure styles". *European Business Forum*, issue 7. Londres, otoño de 2001.

*La oferta de ocio relacionada con los deportes terrestres y de aire apenas existe, a pesar de las grandes posibilidades que ofrece la isla*

que acontecen en la isla.

Se ha empezado a consolidar una oferta diversa de deportes náuticos que necesita un mayor desarrollo empresarial y organizativo. Más de 40 empresas ofrecen actividades relacionadas con el agua y el mar, principalmente de centros de buceo y de pesca deportiva y, en menor medida, de otras actividades como excursiones marinas, *windsurfing*, *surf* o *parasailing*. La oferta relacionada con los deportes terrestres y de aire apenas existe, a pesar de las grandes posibilidades que ofrece la isla en diversas modalidades deportivas: senderismo, turismo ecuestre, espeleología, escala y aventura, ala delta y parapente. La oferta de ocio relacionada con la práctica deportiva puede considerarse incipiente y poco estructurada.

El turismo de congresos, convenciones e incentivos es muy reducido, a pesar de la existencia del *Lanzarote Convention Bureau*. La isla acoge anualmente unos 80 eventos, a los que asisten 8.500 personas. El potencial de crecimiento de este sector es evidente. Lanzarote es un destino privilegiado para viajes de incentivos y congresos y ha sido utilizado como sede de encuentro de representaciones políticas del más alto nivel en numerosas ocasiones para tratar de conflictos internacionales; lo mismo cabe afirmar del turismo de negocios.

### 1.3. ABANDONO DE OTROS SECTORES

Se constata que el monocultivo turístico ha reducido la capacidad de producción en muchos otros sectores, más o menos florecientes en la isla hasta hace unos años, hasta el punto de que muchos de ellos -con la excepción de alguna producción vitivinícola, alguna otra agrícola y pesquera, y unos pocos sectores industriales- han ido reduciendo su participación en el PIB insular, hasta desaparecer en la práctica.

Se ha sustituido una economía agraria, tradicional y de subsistencia por la economía del turismo, generadora de mayor riqueza. En muy poco tiempo, los sectores tradicionales se han venido abajo. El monocultivo turístico ha crecido a expensas del resto de sectores económicos, lo que imposibilita un marco de economías complementarias más acorde con los recursos naturales y humanos de la isla.

Los demás sectores productivos han sido reducidos a la marginalidad. En el sector primario, que supone el 1,2% de la población ocupada, sólo despunta la producción vitivinícola. El número de bodegas crece todos los años al amparo del Consejo Regulador. Asimismo, se aprecia un pequeño auge de la industria quesera. Los cultivos representativos tradicionales de la isla -batata, cebolla y cochinilla- casi han desaparecido.

La caída en picado de la pesca como consecuencia del cierre de caladeros africanos ha supuesto pasar de más de 1.334 buques pesqueros a 353 en el periodo 1998-2001 y de capturar el 90% del total de la pesca de Canarias, 130.000 toneladas en 1994, a sólo 427 toneladas en el año 2000.

El sector industrial, 3,4% del total de la población ocupada, depende en gran

parte del sector de la construcción. No es un sector innovador que induzca un alto valor añadido.

Respecto a la construcción de planta alojativa turística, el modelo actual ha primado la construcción de nueva obra y despreciado la rehabilitación. El modelo actual ha conllevado el desarrollo del sector de la construcción nueva, con un 16% de la población ocupada; del comercio, con un 21% de la población ocupada; y, de una forma muy acelerada en los últimos años, de las ramas de la intermediación financiera, los seguros y las inmobiliarias.

La evolución de la superficie usada, en metros cuadrados, nos indica la poca importancia de la rehabilitación de viviendas con relación a la vivienda nueva. Si en el año 1997, el porcentaje de vivienda rehabilitada sobre el total de superficie construida era del 3%, en el año 2001 este porcentaje no alcanza el 0,1%. En ese año sólo se habían rehabilitado 230 metros cuadrados de vivienda, frente a los 272.192 metros cuadrados de obra nueva en vivienda y en planta alojativa turística.

El sector de la construcción ha ido creciendo en la última década de forma importante, el número de empleos se ha multiplicado por más de dos en el periodo 1996 a 2002. El comercio igualmente ha tenido unas tasas de crecimiento importantes, habiéndose multiplicado el número de empleos por dos en el periodo referido. Sin embargo, el mayor crecimiento de actividad se refiere a las ramas de intermediación financiera, seguros e inmobiliaria, que ya alcanza en el año 2002 el 8% de la población ocupada. El número de empleos se ha multiplicado por más de 4 en los últimos 10 años.

El monocultivo turístico ha ralentizado también otros sectores de nueva creación, entre los que destacan los de las tecnologías en general. Mientras en la mayoría de los territorios de España y de Europa occidental el desarrollo tecnológico no sólo ha sentado sus cimientos sino que está avanzando a un buen ritmo, en la isla está mostrando evidentes signos de retraso. Esta hiperexplotación turística ha canibalizado también infraestructuras y servicios hasta convertir algunos de ellos -como el puerto y el aeropuerto- en lugares de paso exclusivamente cuando podrían desempeñar, como en otros lugares, funciones de dinamización económica y comercial.

A su vez, este modelo ha impedido la construcción de otras infraestructuras necesarias para la creación y mejora de un espacio de calidad, tanto al servicio de los isleños como de los visitantes.

#### **1.4. ANQUILOSAMIENTO DE LAS CAPACIDADES INSTITUCIONALES Y EMPRESARIALES**

El poder omnímoto de la demanda turística, canalizado a través de los operadores turísticos, ha desanimado la creación de oferta de calidad, con la consiguiente desmovilización institucional y empresarial. De este modo, el Cabildo, por una parte, y el sector empresarial, por otra, han administrado en los últimos tiempos los importantes esfuerzos realizados hace veinte años y han dejado que sean los agentes del mercado internacional quienes hayan posicionado la isla.

*El poder omnímoto de la demanda turística, canalizado a través de los operadores turísticos, ha desanimado la creación de oferta de calidad, con la consiguiente desmovilización institucional y empresarial*

*A pesar del crecimiento de las rentas, del empleo y de otros indicadores de consumo, se aprecia un estancamiento de la renta per cápita de los residentes de la isla*

La isla se ha especializado en la recepción de un turismo masivo - cuanto más mejor- con el resultado de que el modelo de desarrollo turístico ha quedado al albur de intereses foráneos. Se trata de recuperar la iniciativa propia tanto en la planificación del territorio para ofrecer experiencias de alto valor añadido como en la estructuración de los productos turísticos y de ocio para las nuevas demandas del mercado internacional.

El liderazgo público y el liderazgo privado en el futuro de la isla son condiciones para la nueva etapa. Se parte de una realidad altamente positiva que es la existencia de recursos financieros suficientes para acometer los nuevos retos en la medida en que el sector público se ha cuidado de proveerlos gracias al sistema fiscal existente.

Como corolario a este estado de la cuestión, cabe señalar que el sector empresarial ha aprovechado este modelo turístico para obtener una rápida y alta rentabilidad económica de tipo especulativo. Esta es una visión a corto plazo, irreplicable en el futuro, y que de mantenerse hipotecaría la rentabilidad global de los negocios a medio y largo plazo.

De hecho, a pesar del crecimiento de las rentas, del empleo y de otros indicadores de consumo, de los cuales se deduce una mayor actividad económica y generación de rentas, se han producido unos altos costes como consecuencia de los desequilibrios sectoriales y territoriales y, a su vez, se aprecia un estancamiento de la renta *per cápita* de los residentes en la isla en los últimos años, medida en términos de rentas del IRPF.

En cuanto al turismo en particular, esta situación ha conducido, entre otras cosas, a que el gasto medio por turista en la isla sea muy parecido al que se da en el Mediterráneo y en el Caribe, zonas que se han especializado en turismo masivo a bajo precio. En cualquier caso, Lanzarote dispone de recursos naturales exclusivos como para ofrecer productos cuyo precio podría ser forzosamente superior a aquéllos.

El cambio de modelo requiere una visión realista y actualizada del sector empresarial, que armonice la contención del crecimiento turístico con unas nuevas condiciones de desarrollo económico y social de la isla. La rentabilidad de sustitución que obtendrán en esta nueva etapa habrá que contemplarla a medio y largo plazo, teniendo en cuenta que en una economía sostenible la suma de las rentabilidades medias a corto, medio y largo plazo son superiores a las de una economía no sostenible, cuyas fuertes rentabilidades se obtienen exclusivamente a corto o a muy corto plazo.

## 2. DIAGNÓSTICO A PARTIR DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Los cuatro grupos de deseconomías enunciados en la descripción del estado de la cuestión obligan a introducir en la isla una serie de mecanismos encaminados a la contención y paralización del modelo de desarrollo turístico acelerado que valora poco los recursos propios, rentabiliza mal el alud de turistas, desertiza otros sectores y reduce la capacidad de iniciativa de la isla. A partir de ello, es preciso identificar las bases sobre las que se asentará el nuevo modelo.

Por este motivo, se reclama del sector público, del privado y del turístico en particular, que se pongan a trabajar en busca de los criterios sobre los que establecer ese nuevo modelo, en la línea de lo que ha marcado el Cabildo hasta el momento, la *Estrategia "Lanzarote en la Biosfera"*.

El reto consiste ahora en identificar los puntos fuertes y débiles, las amenazas y oportunidades que la actual situación proyecta sobre la isla, y definir a partir de todos ellos los ejes estratégicos sobre los que asentar la nueva propuesta.

### Diagnóstico Lanzarote a partir de la situación actual

Oportunidades	Amenazas
<p>Fiscalidad y excedente de capitales.</p> <p>Apoyos institucionales y de sociedades públicas de desarrollo y de internacionalización.</p> <p>Valor en recursos humanos.</p> <p>Capacidad de consenso.</p> <p>Capacidad de creatividad y esfuerzo, demostrados desde hace veinte años.</p> <p>Expectativas de cambio en la sociedad.</p> <p>Potencial de desarrollo de actividades complementarias al sol y playa del turismo de masas hacia un turismo alternativo más respetuoso con el territorio y que valore los esfuerzos de la isla por la sostenibilidad.</p> <p>Iniciativas de liderazgo empresarial, como la creación de la Cámara de Comercio de Lanzarote, tras la consecución de una Ley autonómica de Cámaras de Comercio aprobada por el Parlamento de Canarias en marzo de 2003.</p>	<p>Alto riesgo de seguir como hasta ahora, inercia.</p> <p>Miedo al cambio de modelo, de acceder a lo desconocido.</p> <p>Desventajas respecto a otros destinos o lugares que no acometan la moratoria.</p> <p>Costes inherentes a la sustitución de productos.</p> <p>Agotamiento de los recursos de la isla.</p> <p>Infraestructuras logísticas poco desarrolladas como el puerto y el aeropuerto no ayudarán al lanzamiento de nuevos sectores productivos.</p> <p>A pesar de que existen nuevos turistas, se corre el riesgo de que acepten o no los cambios hacia la sostenibilidad.</p>

*Se reclama del sector público, del privado y del turístico en particular, que busquen los criterios sobre los que establecer el nuevo modelo, en la línea marcada por el Cabildo en la Estrategia "Lanzarote en la Biosfera"*

*Lanzarote posee atractivos naturales únicos como para componer productos turísticos claramente diferenciados de los clásicos de sol y playa a precio barato para un número estable de turistas*

### Puntos fuertes

Excedente de capitales gracias al sistema fiscal.

Atractivos naturales extraordinarios y únicos.

Reconocimiento y fortaleza de la marca.

Moratoria turística.

Importante esfuerzo de consenso realizado en torno a la moratoria.

Aumento relativo de la renta *per cápita* por encima de la del archipiélago.

Elevado nivel de recursos humanos: alto porcentaje de estudiantes y universitarios (sin universidad).

Capacidad de atracción de mano de obra (gracias a los altos salarios y al ritmo de creación de empleo).

Baja tasa de paro.

Mejores condiciones sociales.

Relativamente buenos precios del suelo.

### Puntos débiles

Sobreexplotación de los recursos naturales existentes.

Hiperespecialización turística en oferta de sol y playa a bajo precio e infraexplotación de las capacidades de la isla al servicio del turismo.

Estancamiento de la renta *per cápita* de los residentes en la isla en los últimos años, medida en términos de rentas del IRPF.

Bajo desarrollo de la iniciativa propia de planificación frente a la acción exterior de los operadores turísticos.

Desequilibrio sectorial y canibalización de otros sectores como consecuencia del monocultivo turístico.

Abandono de la agricultura y la pesca.

Ralentización del despegue tecnológico.

Falta de modernización del Cabildo.

Falta de liderazgo empresarial.

Infrautilización de infraestructuras y desfase de algunas de ellas, de orden físico, de salud, de enseñanza, de vivienda, de equipamientos, tecnológica.

Baja concienciación de rehabilitación de planta turística de alojamiento.

## 2.1. DIAGNÓSTICO DE LA SOBREEXPLOTACIÓN DE LOS RECURSOS

Este nuevo modelo ha de ser un reto común de toda la sociedad lanzaroteña a medio y largo plazo, y parte del criterio perfilado por el comité de expertos del proyecto "Life Lanzarote 2001-2004", del programa LIFE de la Unión Europea. Previamente, la *Estrategia "Lanzarote en la Biosfera"* trabajó sobre todo en la línea de la sobreexplotación de los recursos, y ha definido diez líneas de actuación, que suscribimos, las cuales hacen hincapié en las cuestiones principales identificadas:

2.1.1. Sistema fiable de información, evaluación e inspección urbanística y turística.

2.1.2. Drásticas medidas de contención del crecimiento potencial en zonas turísticas.

2.1.3. Condicionamiento de los nuevos equipamientos de alta incidencia insular (grandes instalaciones turísticas, deportivas, de ocio y comercio).

2.1.4. Preservación de los núcleos rurales y del litoral no turísticos frente a la demanda de segunda residencia de población externa a la isla.

2.1.5. Preservación de la identidad de la ordenación territorial reflejada en el Plan Insular de Ordenación de 1991.

2.1.6. Dimensionamiento de la oferta y la demanda turística mediante una gestión sostenible de las principales puertas de acceso y movilidad de los flujos turísticos.

2.1.7. Tres proyectos estratégicos: Arrecife y el centro insular, preservación de la biodiversidad y rehabilitación turística.

2.1.8. Marco financiero y fiscal que estimule la transición hacia escenarios generales y turísticos más sostenibles.

2.1.9. Integrar las estrategias a medio plazo de las Directrices generales y turísticas con la *Estrategia "Lanzarote en la Biosfera"* y el Plan Insular de Ordenación, y con Agendas 21 Local.

*Los nuevos productos se ofrecerán bajo la nueva marca, que semantizará los valores naturales y los criterios de personalización, de hospitalidad, de calidad y de profesionalidad de los recursos humanos*

## 2.2. DIAGNÓSTICO DE LA INFRAUTILIZACIÓN DE LA ACTIVIDAD TURÍSTICA

Lanzarote posee atractivos naturales únicos como para componer productos turísticos claramente diferenciados de los clásicos de sol y playa a precio barato para un número estable de turistas.

Los nuevos productos, con fuerte componente natural y estructurados a partir del resto de atractivos valorables de la isla -entre los que también cabe situar los de sol y playa- se ofrecerán bajo la nueva marca, que semantizará los valores naturales y los criterios de personalización, de hospitalidad, de calidad y de profesionalidad de los recursos humanos.

Se requiere un esfuerzo para identificar y desarrollar los nuevos productos turísticos que van a liderar la nueva etapa al servicio de los turistas. Estos se desarrollarán a lo largo de todo el año gracias a las condiciones climáticas y a la desestacionalización que los productos de naturaleza y náutica permiten.

Además de todos los que tengan la naturaleza peculiar de Lanzarote como producto principal, como por ejemplo el senderismo con interpretación natural, que están llamados a ser los más genuinos y representativos, se anotan:

- Pesca deportiva
- Cruceros
- Deportes náuticos
- Golf
- Incentivos
- Oferta de ocio
- Turismo de negocios, congresos

*La recuperación de la agricultura con denominación de origen persigue el objetivo de cambiar el uso de las infraestructuras de acceso, puerto y aeropuerto, sobre todo al servicio de las importaciones, por el de plataformas logísticas y económicas*

## 2.3. DIAGNÓSTICO DEL ABANDONO DE SECTORES Y DE LA DEVALUACIÓN DEL PAPEL DE ALGUNAS INFRAESTRUCTURAS

En el marco de la agricultura, el sector del vino se presenta como uno de los que tienen mayor potencialidad de crecimiento, así como de comercialización internacional. Junto a él habrá que recuperar producciones venidas a menos y extinguidas, tales como los tubérculos, las hortalizas, la cebolla, la cochinilla y cualquier tipo de producción ecológica con marca propia. La recuperación de la agricultura con denominación de origen tiene varios objetivos:

Producir un mayor autoabastecimiento de la isla.

Reducir la dependencia agrícola externa, que encarece notablemente los productos.

Cambiar el uso de las infraestructuras de acceso, puerto y aeropuerto, sobre todo al servicio de las importaciones -encarecimiento de los *stocks*- por el de plataformas logísticas y económicas, que representen un nuevo valor añadido para la economía de la isla.

Como muestra del abandono de sectores tradicionales está la pesca. La flota pesquera lanzaroteña capturaba más del 90% del total de pesca de Canarias. Ha pasado de capturar 130.000 toneladas en 1998 (143.857 toneladas en todo Canarias) a 427 toneladas en el año 2000 (9.744 toneladas en todo Canarias). El sector ha pasado a tener un carácter residual, a la espera de nuevos caladeros. Este sector cayó en picado a partir de los años 1999 y 2000 como consecuencia del cierre de los caladeros africanos. Lanzarote disponía en el año 1998 de 1.334 buques pesqueros. En el puerto de Arrecife estaban atracados ese año aproximadamente el 30% del total de los buques pesqueros de la provincia de Las Palmas. En el año 2001, su número era de 353, aproximadamente el 15% del total de los atracados en los puertos de la provincia de Las Palmas.

Ya se han lanzado algunas iniciativas en infraestructuras -como la anunciada construcción de un muelle de cruceros-, iniciativas recogidas en el Proyecto Básico de Ampliación del Puerto de Arrecife de julio de 2002; aún así, el puerto dispondría de un gran recurso si fuese reconocido como Puerto de Inspección Fronteriza para alcanzar un verdadero tráfico de mercancías con su entorno comunitario y extracomunitario y evitar las deseconomías insulares históricas de tránsito necesario por los puertos capital de provincia, una vieja aspiración aún no satisfecha en junio de 2003.

Por su parte, el Puerto de Naos se encuentra en abandono, como señala el informe sobre "Puerto de Arrecife, problemas y deficiencias. Hacia la autonomía portuaria" de abril de 2003, elaborado por la Confederación Empresarial de Lanzarote. Dicho informe reclama la autonomía portuaria, lo cual, según se indica, le permitiría acometer las inversiones precisas con vistas a hacerlo competitivo y facilitar su rentabilidad.

Por otro lado, el aeropuerto desarrolla una gestión básica orientada al turismo



como punto de destino. Prácticamente la actividad como aeropuerto de tránsito o *hub* turístico y de vía logística hacia África es nula, como lo es la de dinamización del entorno.

Las empresas productoras de energía y carburantes dominan el sector industrial de las islas, centrándose las otras actividades industriales en la alimentación y la elaboración de productos para el consumo interno, con muy bajo contenido tecnológico y escasa actividad de investigación. También restan competitividad al sector la lejanía y la insularidad, que dificultan alcanzar economías de escala. La importancia de la industria dentro del sistema productivo canario, aún incluyendo las energéticas, ha descendido en los últimos años hasta situarse 14 puntos por debajo del promedio estatal, con un empleo igualmente decreciente, que representa actualmente el 8% de la ocupación de las islas<sup>2</sup>.

El sector sanitario muestra una oportunidad en el nuevo Hospital General pues la presión humana ha crecido muy rápido y sin embargo la capacidad hospitalaria se ha mantenido. La inversión pública aquí corre a cargo del Gobierno de Canarias, con el cual ya hay acordado y en ejecución un plan de ampliación del mismo.

## 2.4 DIAGNÓSTICO DEL ROL DE LA REHABILITACIÓN FRENTE A LA CONSTRUCCIÓN

El sector de la construcción ha abandonado prácticamente la rehabilitación de la planta alojativa turística y particular, así como la de la obra no residencial, por múltiples factores, entre ellos el mayor rédito de la obra nueva, cuando un buen análisis de los beneficios de la rehabilitación conducen a considerarla una buena alternativa. Por eso, este sector merece un tratamiento especial.

El sector de la construcción y la posterior explotación de la planta alojativa se han presentado hasta hoy como el factor de atracción más importante para la población local e inmigrante por las posibilidades de negocio que genera, por la oferta de mano de obra, por la facilidad de entrada al negocio o por la expansión comercial indirecta.

Según indica el Consejo Económico y Social de Canarias en su informe anual de 2002, la vivienda es la que está tirando del sector de la construcción. “La crisis que vivió el subsector de la construcción de 1989 a 1994 ha sido superada en gran medida por la fuerte demanda de viviendas familiares, en un contexto de creación de empleo y, por tanto, de buenas expectativas por parte de las familias, y de tipos de interés en descenso que hacen atractiva la adquisición de vivienda. Este hecho, junto con la escasez de suelo y la compra de vivienda por motivos especulativos, justifican que el precio por metro cuadrado de vivienda no haya parado de crecer desde 1993 y se haya acelerando de manera considerable a partir de 1998. La vivienda ha ido adquiriendo importancia frente al edificio, confirmándose la tendencia a la construcción horizontal frente a la vertical, fenómeno asociado al incremento de la renta *per cápita* de una

<sup>2</sup> Ley 19/2003 de 14 de abril, de Directrices de Ordenación General y de Directrices de Ordenación del Turismo de Canarias.

*El sector de la construcción ha abandonado la rehabilitación de la planta alojativa turística y particular, cuando un buen análisis de los beneficios conducen a considerarla una buena alternativa*

*Al analizar la oferta de edificación de nueva planta se observa que creció entre 1992 y 1999 desde los 50.000 m<sup>2</sup> hasta los 300.000 m<sup>2</sup>, llegando la rehabilitación en ese mismo periodo a los 5.000 m<sup>2</sup>*

sociedad. A lo largo de 2001, la construcción ha ofrecido una tendencia más moderada que en el año 2000, a pesar de registrar la tasa real estimada de crecimiento más elevada de todo el sistema productivo canario, inducida principalmente por las grandes obras civiles”.<sup>3</sup>

En la Ley 19/2003 sobre las Directrices de Ordenación General y las Directrices de Ordenación del Turismo de Canarias, se recoge su valoración alarmista respecto a la planta alojativa en Lanzarote: “Se trata de la oferta alojativa menos cualificada del archipiélago, con un 90% de la planta extrahotelera en apartamentos de 1 y 2 llaves, y un 63% de la oferta hotelera en hoteles de 1 y 2 estrellas. El ritmo de crecimiento de esta oferta en los últimos 5 años ha superado la media de las islas en más del 50%, e idéntica proporción supone el consumo de cemento.

Las perspectivas de crecimiento inmediato representarían un 40%, al estar autorizada la construcción de casi 22.000 plazas adicionales, pero el planeamiento insular reduce drásticamente esta perspectiva al establecer el techo más bajo fijado por el planeamiento de una isla turística. El desmesurado ritmo de crecimiento poblacional y turístico ha disparado las alarmas sobre el futuro ambiental, social e incluso económico de la isla...”<sup>4</sup>

“La oferta más profesionalizada y solvente se enfrenta también a una amplia planta irregular y al minifundismo propio de una oferta basada mayoritariamente en apartamentos, que dificulta la renovación del 58,4% de la planta que tiene más de 25 años”, en todo Canarias, “y que en parte se reconvierte en oferta residencial de baja calidad, agravando la degradación de las condiciones ambientales, sociales y de seguridad ciudadana de determinadas zonas. Las administraciones competentes no han intervenido hasta el presente con suficientes medios en el espacio turístico”<sup>5</sup>.

Al analizar la oferta de edificación de nueva planta en Lanzarote, se observa que ha crecido entre 1992 y 1999 desde los 50.000 m<sup>2</sup> hasta los 300.000 m<sup>2</sup>, aumentando en un 515% y, sin embargo, la rehabilitación en ese mismo período ha llegado a su máximo a los 5.000 m<sup>2</sup> en 1997. Al comparar la obra rehabilitada con la obra nueva, en metros cuadrados, representa el paso de un 0,4% a un 3,7% si comparamos estas dos cifras. Si tomamos el número de edificaciones, representa que ha pasado de un 2,8% a un 22% (en 1993), aunque todos los valores están más próximos al rango del 5% según se ve en el *cuadro 1*.

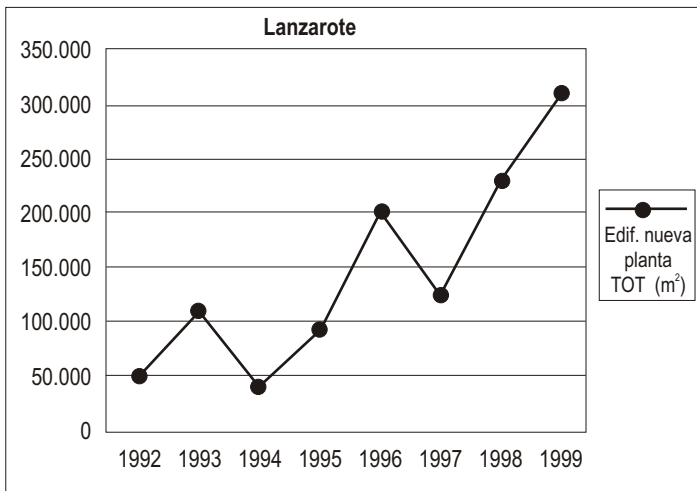
Al realizar este mismo análisis en Canarias, en el *cuadro 2* observamos que aumenta desde los 1,55 millones de metros cuadrados de 1992 hasta los 4,85 millones de metros cuadrados de 1999, un 212%, y que, en lo que se refiere a la rehabilitación, ha pasado en ese período de los 29.000 m<sup>2</sup> a los 92.000 m<sup>2</sup>, representando entre un 1,9% y un 4%. En número de edificios, la relación entre rehabilitación y obra nueva está entre el 8,9% de 1999 y el 16,9% de 1994.

<sup>3</sup> Ley 19/2003 DOGyT.

<sup>4</sup> *Ibidem*.

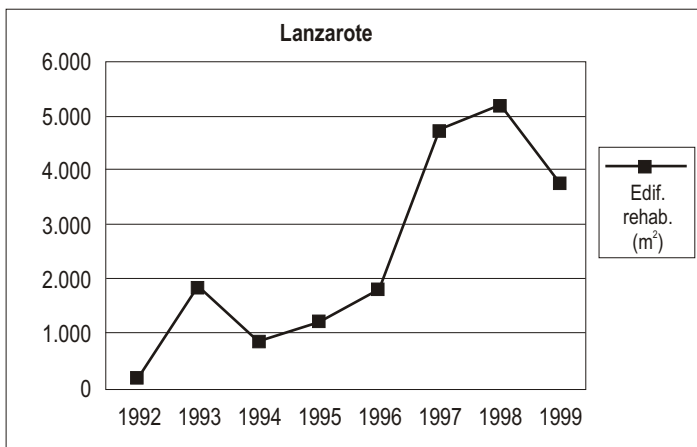
<sup>5</sup> *Ibidem*.

Cuadro 1



*El 70% de las habitaciones de apartamentos corresponden a los de 1 y 2 llaves, así como el 35% de las habitaciones de hoteles y apartamentos corresponden a los de 3 estrellas o menos*

Cuadro 2



Comparándolo con regiones españolas con mayor masa crítica en construcción alojativa, Cataluña, por ejemplo, aumenta desde los 7,7 millones de metros cuadrados de 1992 hasta los 11,5 millones de metros cuadrados de 1999, un 49%, y en la rehabilitación ha pasado en ese mismo período de los 4.348 edificios a los 5.153, de modo que la relación entre rehabilitación y obra nueva representa entre un 23,9% en 1999 y un 32,9% en 1993 en número de edificios, porcentajes muy superiores a los de Lanzarote.

Se ha preparado un ejercicio simple de estimación del coste de renovación de la planta alojativa menos cualificada, en el que se ha sumado el número de habitaciones de los apartamentos de 1 y 2 llaves junto con los hoteles de 1, 2 y 3 estrellas. Este cálculo no va más allá de lanzar una idea estimativa sobre el potencial de rehabilitación, sin haberse realizado un modelo preciso que incluya

*Si consideramos un establecimiento de 24.000 euros por habitación, la recalificación de una estrella por encima requeriría una inversión de 336,7 millones de euros, lo cual reportaría una mejora de calidad y una potencial subida de precios e ingresos*

el impacto de mejora en precios. Se ha partido de los datos obtenidos de la base de datos Sistema de Información Turística de Canarias (SITUR) del Instituto Tecnológico de Canarias, y se ha observado que el 70% de las habitaciones de apartamentos corresponden a los de 1 y 2 llaves, así como el 35% de las habitaciones de hoteles y apartamentos corresponden a los de 3 estrellas o menos. (Cuadro 3).

Cuadro 3

Número de habitaciones y camas en Lanzarote		
<b>Habitaciones</b>	<b>núm.</b>	<b>% s/total</b>
Apartamentos de 1 y 2 llaves	9.960	70
Apartamentos de 1, 2 y 3 llaves	14.323	
Hotel y aparthotel de 1, 2 y 3 estrellas	4.071	35
Hotel y aparthotel de 1, 2, 3, 4 y 5 estrellas	11.591	
<b>Camas</b>	<b>núm.</b>	<b>% s/total</b>
Apartamentos de 1 y 2 llaves	23.378	69
Apartamentos de 1, 2 y 3 llaves	33.826	
Hotel y aparthotel de 1, 2 y 3 estrellas	9.099	38
Hotel y aparthotel de 1, 2, 3, 4 y 5 estrellas	24.062	

Fuente: Sistema de Información Turística de Canarias, Situr 2000 y elaboración propia.

Si consideramos un establecimiento tipo, con un coste medio de 24.000 euros por habitación rehabilitada, la renovación y recalificación de una estrella por encima de las que dispone requeriría una inversión estimada de 336,7 millones de euros por planta alojativa, lo cual reportaría una mejora de la calidad ofrecida al cliente y una potencial subida de precios e ingresos por recalificación. (Cuadro 4).

Cuadro 4

Estimación de coste de renovación de apartamentos(1 y 2 llaves) y de hoteles (de 1 a 3 estrellas) en Lanzarote		
<b>Habitaciones de apartamentos de 2 y 3 llaves:</b>		
Número	Coste renov. €/hab.	Coste subtotal
9.960	24.000	239,0 millones de euros
<b>Habitaciones de hotel y aparthotel de 1 a 3 estrellas:</b>		
Número	Coste renov. €/hab.	Coste subtotal
4.071	24.000	97,7 millones de euros
<b>Coste total renovación:</b>		<b>336,7 millones de euros</b>

Fuente: elaboración propia.

## 2.5. DIAGNÓSTICO DE LA CAPACIDAD INSTITUCIONAL Y EMPRESARIAL

Este es un punto crítico desde la visión que este trabajo le quiere asignar: desde una dirección por objetivos y de desarrollo organizacional se quiere integrar calidad total, trabajo en equipo, grupos de proyecto, aprendizaje organizacional y una visión compartida del futuro de la isla. Ello pone en común el cambio, la adaptabilidad y la flexibilidad como objetivos.

Se trata de recuperar para las instituciones públicas y privadas de la isla la capacidad de decisión sobre el modelo de desarrollo por medio de las iniciativas precisas. Existen numerosos organismos públicos y privados que tienen su cometido al servicio de la isla, empezando por el Cabildo Insular y siguiendo por los ayuntamientos, la Confederación Empresarial de Lanzarote, la Federación de Empresarios Turísticos de Lanzarote, la Fundación César Manrique, la Cámara Oficial de Comercio, Industria y Navegación de Lanzarote cuando se constituya y todas aquellas que representen a grupos, colectivos, asociaciones, intereses, voluntades, etc.

La recuperación del liderazgo viene unida a la modernización tanto del Cabildo como del resto de las instituciones, y al impulso de consenso y la ejecución de los nuevos proyectos.

Un buen ejemplo digno de ser seguido en la recuperación de liderazgo mediante la creación de instituciones empresariales potentes es la reciente aprobación, a iniciativa de los empresarios insulares, de una ley de Cámaras de Comercio de Canarias que en un futuro próximo posibilitará la creación de la Cámara de Comercio de Lanzarote. Esta institución potenciará la creación de un centro de decisión en la isla en tres vertientes: representatividad empresarial, promoción internacional de la actividad insular y formación del empresariado.

*Se trata de recuperar para las instituciones públicas y privadas la capacidad de decisión sobre el modelo de desarrollo por medio de las iniciativas precisas*

*En el nuevo modelo, el turismo se mantendrá como fuente de riqueza para la isla a partir de un número similar de turistas que generarán más gasto como consecuencia de incrementar el valor de su experiencia*

### 3. NUEVO MODELO DE DESARROLLO

A partir del diagnóstico descrito, en el que se han identificado el estado de la cuestión en la isla, las deseconomías que el modelo actual provoca, las fortalezas y debilidades, y las amenazas y oportunidades, debemos establecer ahora las líneas maestras del nuevo modelo y la forma de entronizarlo.

Este es el nuevo modelo de desarrollo que se propone para la isla:

Construir un espacio de calidad para los habitantes y los visitantes, valorizado gracias a la naturaleza única existente y marcado de esta manera.

Seguir desarrollando el turismo, pero olvidando que la razón de éxito es el aumento del número de turistas; la nueva razón de éxito será el valor de la experiencia que se obtiene en Lanzarote, a cuyo servicio se desarrollarán los nuevos productos. Existen cada vez más turistas que reclaman estos valores.

El turismo se mantendrá como una fuente importantísima de riqueza para la isla, a partir de un número similar de turistas que generarán más gasto como consecuencia de incrementar el valor de su experiencia.

El mantenimiento y la mejora de la riqueza turística de la isla vendrán dados por la recuperación de otros sectores económicos, que van a convertirse en oportunidades de negocio. Destacan la agricultura -que servirá para mejorar tanto el autoabastecimiento de la población como el servicio de exportación-, la pesca y las nuevas tecnologías.

La rehabilitación, sobre todo de las plazas hoteleras y extrahoteleras, se presenta como una de las grandes oportunidades, frente a la política de construcción. La actividad rehabilitadora permitirá ofrecer una mejor calidad, acorde con los requerimientos del nuevo mercado.

El nuevo posicionamiento de Lanzarote abarcará un marco georregional más allá de la propia isla, hacia el resto del archipiélago, España, Portugal, Marruecos y Cabo Verde. En esta zona deberán fluir los negocios isleños a partir de las oportunidades detectadas.

Este nuevo posicionamiento se basa en:

- la recuperación del liderazgo público y del liderazgo privado,
- el desarrollo de los recursos humanos,

- y el desarrollo de las infraestructuras que el nuevo marco exige.

La suma de los nuevos negocios y de los antiguos, reducidos o reconvertidos, se presenta como un horizonte económico mucho mejor que el mejor de los escenarios actuales sin ningún tipo de intervención; más todavía, se ofrece como una propuesta competitiva de calidad en un mercado mucho más amplio que el actual. Todo lo cual hace rentable el acometimiento de las infraestructuras que el nuevo modelo requiere.

De este nuevo modelo de desarrollo se desprenden los cinco ejes estratégicos siguientes:

1. Adecuar el desarrollo territorial y turístico a la capacidad de carga insular.
2. Reposicionar Lanzarote en el marco regional.
3. Potenciar los sectores económicos clave con sentido estratégico o ventajas comparativas, incluida la rehabilitación de Arrecife.
4. Potenciar el partenariado público-privado y los recursos del conocimiento insulares.
5. Desarrollar el factor humano.

*La suma de los nuevos negocios y de los antiguos, reducidos o reconvertidos, se presenta como un horizonte económico mucho mejor que el mejor de los escenarios actuales sin ningún tipo de intervención*

*Si ya se ha aceptado contener la oferta alojativa, se necesita complementar esta acción con la contención de la segunda residencia en el interior de la isla*

## **4. EJES ESTRATÉGICOS**

### **4.1. EJE ESTRATÉGICO 1. ADECUACIÓN DEL DESARROLLO TERRITORIAL Y TURÍSTICO A LA CAPACIDAD DE CARGA INSULAR**

#### **4.1.1. El concepto Reserva de Biosfera es el motor del nuevo modelo de desarrollo**

La declaración de Lanzarote como Reserva de Biosfera marca el carácter singular de este espacio, que impregna todas las actuaciones posibles en el territorio y que supone una marca de referencia que se ha mantenido en el proceso *Estrategia "Lanzarote en la Biosfera"*.

El proceso de concertación social seguido en esta isla ha supuesto un gran avance en el compromiso asumido por parte de las administraciones públicas, el Cabildo y los ayuntamientos insulares, y del sector privado, las empresas y el resto de la sociedad civil, de respetar y asumir los principios que esta declaración supone. Esto constituye el punto de partida sin el que no es posible avanzar en el futuro. Es la carta magna que todos los ciudadanos deben comprometerse a respetar.

Tanto la declaración como su plasmación se han recogido en la *Estrategia de Desarrollo Sostenible "Lanzarote en la Biosfera"* (1997), y en el nuevo Programa *"Life Lanzarote 2001-2004"*, que enumera las materias y los principios que deben ser asumidos.

Los espacios naturales protegidos, el 42% de la superficie insular, que necesitan normas reguladoras, todavía no desarrolladas.

El control efectivo de las licencias administrativas y su ejecución.

Un mayor desarrollo de las energías renovables, paneles solares y aerogeneradores, que sólo suponen el 3% del consumo actual de la energía eléctrica.

Facilitación de los mecanismos ahorradores de agua, el sistema de cenizas volcánicas en el ajardinamiento, y un mayor reciclaje de los residuos.

Cambio del sistema de valores y hábitos en la utilización del transporte público y fomento del transporte a pie, en bicicleta o en moto.



Sensibilización hacia el paisaje y las conductas responsables: agua, basuras, energías y transportes.

*Life Lanzarote 2001-2004*

#### **4.1.2. Contener el crecimiento de la oferta alojativa en las zonas turísticas y en las zonas susceptibles de desarrollo de segunda residencia del interior de la isla**

La moratoria turística insular sitúa a la isla en un contexto aceptado por las organizaciones empresariales de contención del crecimiento turístico. Si ya se ha aceptado contener la oferta alojativa, se necesita complementar esta acción con la contención de la segunda residencia en el interior de la isla. Se pretende evitar de esta manera la ocupación de todo el territorio insular, ocupación cuyas consecuencias serían catastróficas para la preservación de la frágil estructura del ecosistema insular.

Acomodar los ritmos de crecimiento turístico al establecimiento de un Plan Estratégico de Turismo, de tal forma que las nuevas rentabilidades no provengan de un crecimiento cuantitativo sino cualitativo. Propiciar un mayor valor añadido a la actividad turística, y una mayor cadena de valor al resto de los sectores económicos, es prioritario frente al nuevo crecimiento de la oferta, que ha tocado su techo en estos años.

Se quiere preservar el desarrollo de nuevas urbanizaciones en el interior de la isla como forma de contención de la presión humana sobre el territorio y de evitar nuevos desarrollos inmobiliarios susceptibles de convertirse en turísticos. Para poder llevar a cabo este programa se necesita que se ejecute la moratoria y se garantice el cumplimiento de la legalidad urbanística y turística.

El programa habrá de articularse en el nuevo Plan Insular de Ordenación y en los planes urbanísticos de todos los ayuntamientos de la isla.

El acuerdo entre los ayuntamientos y el Cabildo para las políticas de ordenación del territorio y control de las licencias de edificación se plasmará en un pacto sobre el territorio.

#### **4.1.3. Modular la presión del acceso turístico mediante un control de la demanda en las vías de acceso, puerto y aeropuerto, con la creación de los mecanismos adecuados**

Las políticas de contención de la oferta deben complementarse estableciendo limitaciones al crecimiento de la demanda.

El aeropuerto, principal vía de acceso a la isla, registra un movimiento anual de pasajeros con un crecimiento anual en torno al 5%. A la isla llegan por vía aérea más de 5.000.000 (5.080.000 pasajeros en el año 2001), de los que el 73% son de origen internacional.

En colaboración con AENA, debe establecerse un plan de control del número de vuelos realizados a la isla, especialmente en la modalidad de vuelos *charter*. Este plan fijará el límite anual de vuelos, regulares y *charter*, que puedan aterrizar en el aeropuerto de Lanzarote.

*En colaboración con AENA debe establecerse un plan de control del número de vuelos, especialmente charter, realizados a la isla, y que fijará el límite anual de vuelos que puedan aterrizar en el aeropuerto de Lanzarote*

*La conurbación central de la isla forma un continuo urbanístico residencial, económico y de movilidad que debe ser reforzado para mantener el resto de la isla como parque temático natural*

En la misma medida, habrá que articular un plan de acceso de pasajeros a la isla por vía marítima en colaboración con la autoridad portuaria.

#### **4.1.4. Concentrar el crecimiento residencial e industrial en la conurbación central: Arrecife y el arco Puerto del Carmen-Tías-San Bartolomé-Tahíche-Costa Teguise. El resto de la isla, parque temático natural**

Este programa supone una ordenación de usos del territorio, a partir de la ordenación actual de municipios turísticos y municipios no turísticos.

Preservar los municipios de interior supone concentrar el crecimiento residencial e industrial en la conurbación central de la isla.

Arrecife emerge de forma clara y precisa como centro administrativo, económico y de dotaciones y servicios de la isla, a modo de capital de la isla ciudad; por ello, es necesario aportar un modelo claro y jerarquizado de la estructura urbana y territorial de la isla.

La formulación del Plan General de Ordenación Urbana de Arrecife y de los núcleos limítrofes debe establecer unos puntos de conexión que formulen una propuesta de concentración del crecimiento residencial en la conurbación central. Estos núcleos forman un continuo urbanístico, residencial, económico y de movilidad que debe ser reforzado para poder conservar el resto de la isla como un parque temático natural.

Este plan puede permitir un nuevo marco global de relaciones entre los municipios (movilidad, residencia y trabajo, transporte, actividades, etc.). Unido al acuerdo de concentración residencial en esa conurbación, el plan puede abordar un análisis detallado de los efectos que se derivan de esta estrecha interdependencia, formulando las acciones o reservas necesarias.

#### **4.1.5. Diseñar y adaptar el continuo crecimiento de las infraestructuras y reformular los patrones de movilidad, orientándolos hacia el nuevo arco residencial-industrial y creando un área conurbana como zona intensiva de servicios (tren vertebrador, aeropuerto, puerto y nuevas zonas)**

Se está produciendo un crecimiento no justificado de las infraestructuras viarias que, además de las afecciones medioambientales, provocan disfunciones en los patrones de movilidad y facilitan el crecimiento espectacular del parque de vehículos y una apuesta decidida por el transporte privado.

Por una parte, se trata de adaptar el sistema viario de la isla, potenciando la movilidad a pie, en bicicleta o en motocicleta en detrimento del transporte con automóvil.

Por otra parte, se trata de diseñar un sistema de transporte viario dentro del nuevo arco de conurbación urbana, un sistema que apueste por una articulación de los principales servicios: puerto, aeropuerto y nuevas zonas de servicios.

En este sistema debe apostarse decididamente por el transporte público, por primar al peatón frente al vehículo.

Este programa comprende el mantenimiento del sistema viario insular, reforzándolo en la construcción de ejes peatonales y carriles-bici.

Asimismo, dentro del nuevo arco residencial-industrial y de servicios se plantea un diseño sobre el sistema viario, los transportes y los aparcamientos. Propuestas encaminadas a resolver supuestos problemas de capacidad, congestión e ineficacia, a proponer nuevas alternativas: tren vertebrador, tranvía que una los centros de distribución, puerto, aeropuerto, zonas de servicios e industriales.

Debe abordarse una reflexión global sobre el transporte público y la previsión de medidas relacionadas con el mismo: transporte público urbano e interurbano. Se propone una potente línea de transporte público a lo largo del litoral, así como una adecuada y estrecha conexión de la conurbación urbana, además de localizar nuevas bolsas de aparcamiento.

*Se propone una potente línea de transporte público a lo largo del litoral, así como una adecuada y estrecha conexión de la conurbación urbana, además de localizar nuevas bolsas de aparcamiento*

## **4.2. EJE ESTRATÉGICO 2. REPOSICIONAMIENTO DE LANZAROTE EN EL MARCO REGIONAL**

### **4.2.1. Centralidad geoestratégica en la que competir**

Se trata de orientar las capacidades de inversión y de recursos del conocimiento consolidadas en la isla, con el apoyo de sus infraestructuras actuales mejoradas (puerto y aeropuerto) y nuevas, hacia el entorno intrarregional (las restantes islas canarias) así como al extrarregional (el resto de España, Portugal, Cabo Verde, Marruecos y África Occidental), tanto en lo que afecte a las inversiones como a todo tipo de intercambios.

El proceso de transformación de la isla en los últimos veinte años ha propiciado un cambio en las capacidades de inversión y de recursos de conocimiento que, convenientemente canalizadas, permiten situar Lanzarote en un nuevo posicionamiento, en una nueva centralidad capaz de generar un impulso exterior de su economía y de sus recursos humanos.

En cuanto a recursos económicos, Lanzarote ha pasado de ser una economía de subsistencia a una economía de excedentes. En el contexto regional, Lanzarote se ha convertido en una de las islas con mayor nivel de ingresos de Canarias, con mayor nivel de ingresos salariales y mayor nivel de equipamiento del hogar, a la vez que se contrastan unos parámetros sociales generales positivos y un avance en la calidad de vida.

Además de las rentas generadas, lo que impulsa el reposicionamiento planteado es la existencia de instrumentos fiscales que generan unos recursos financieros hasta la fecha poco utilizados más allá de la construcción de nueva planta de alojamiento hotelero.

Canalizar estos instrumentos de financiación hacia nuevas inversiones permite que la clase empresarial asuma un papel hegemónico en la proyección de sus

*Las empresas lanzaroteñas apenas han utilizado las oportunidades que ofrecen las empresas públicas creadas por el Gobierno canario y dirigidas a la promoción exterior de Canarias*

inversiones en el entorno intrarregional de otras islas canarias. La Reserva de Inversiones de Canarias (RIC) permite, por otra parte, canalizar estos fondos hacia inversiones públicas, en planes y programas acordes con los postulados de una estrategia de desarrollo sostenible.

En recursos del conocimiento, como en otros campos, se está produciendo un salto cualitativo en lo que afecta a la formación de la población. Se dispone de una población con un alto porcentaje de estudios de enseñanza secundaria o posterior, y un alto porcentaje de jóvenes con titulación superior, en torno al 20%. Son cerca de 1.850 alumnos los que realizan estudios universitarios fuera de Lanzarote, y unos 220 los que estudian en las escuelas universitarias de la isla (Turismo y Enfermería) junto con los cerca de 600 alumnos matriculados en la UNED.

En conjunto, más de dos mil titulados por año -principalmente en las ramas de Derecho, Turismo, Administración y Dirección de Empresas, Telecomunicaciones e Informática-, que suponen un importante activo que necesita consolidarse en su carrera profesional en la isla y fuera de ella. Existe el germen que debe propiciar el salto cualitativo de la formación a la sociedad del conocimiento.

Desde el Gobierno de Canarias se está impulsando la internacionalización de las empresas canarias, con misiones comerciales en países con buenas relaciones -Cabo Verde, Marruecos y África occidental- que necesitan inversiones extranjeras y un grado de colaboración que les permita avanzar en su grado de desarrollo económico.

Las empresas lanzaroteñas apenas han utilizado las oportunidades que ofrecen las empresas públicas creadas por el Gobierno canario y dirigidas a la promoción exterior de Canarias. Se trata de empresas como Promociones Exteriores Canarias, S.A. (Proexca), que fomenta la internacionalización de las empresas canarias, así como, entre otras, de la Sociedad para el Desarrollo Económico de Canarias (Sodecan), cuya finalidad es contribuir al fortalecimiento del tejido empresarial de Canarias, o de la Sociedad Canaria de Fomento Económico (Sofesa). Asimismo, apenas se utiliza el Instituto Tecnológico de Canarias (ITC), organismo dirigido a la investigación y el desarrollo tecnológico de Canarias.

De igual modo, desde el Cabildo podría impulsarse una sociedad de capital riesgo de fomento económico de la isla.

Desde el convencimiento de la clase empresarial sobre sus posibilidades económicas y de conocimiento, con el apoyo del Cabildo y el Gobierno regional, urge realizar un programa propio que haga posible la salida al exterior de la empresa lanzaroteña: empresas de distribución, de transformación de productos agrícolas, de alimentación, de pesca, de construcción, de hostelería y turismo.

La reforma de las infraestructuras básicas de logística, puerto, aeropuerto deberá llevarse a cabo con una visión a medio y largo plazo.

#### 4.2.2. Desarrollo de la marca Lanzarote Biosfera al servicio de este reposicionamiento y todo lo que la nueva centralidad ha de fomentar

El reposicionamiento de Lanzarote debe tener en cuenta las siguientes líneas:

Fijación de la sostenibilidad como concepto de negocio turístico global del destino insular, marcado por la mejora del valor de la experiencia. Este valor requiere una mejor gestión de la capacidad de carga insular; marchamo de calidad ambiental, e innovación en el desarrollo de los productos turísticos en armonía con el singular paisaje.

Fijación de la isla como destino cultural ("isla volcánica").

Respecto a la marca, tanto los productos y servicios actuales como los de nueva creación requieren un soporte de marca propio, a la vez que la marca paraguas de Lanzarote.

Para ello es preciso que se desarrollen los siguientes apartados de comercialización:

Desarrollo de la marca Lanzarote Biodiversidad y aplicación generalizada a todos los productos.

Creación de la central de compras y exportación dedicada sobre todo a los nuevos productos.

Diseño y realización de las acciones de promoción dentro del nuevo enfoque y de los nuevos productos. Preparación del material de apoyo necesario para dichas acciones por medio de las oficinas de turismo, las agencias receptoras, los establecimientos turísticos, ferias, convenciones, guías, etc.

Desarrollo de un sitio web unificado y plurilingüe donde informarse (senderos, pesca deportiva, etc.) y comprar productos de la isla.

Actuación sobre la base de datos de clientes e intermediarios para conocer mejor sus hábitos de consumo y su grado de satisfacción.

Oficinas de información/venta para los nuevos productos, denotativos del nuevo posicionamiento.

### 4.3. EJE ESTRATÉGICO 3. POTENCIACIÓN DE LOS SECTORES ECONÓMICOS CLAVE CON SENTIDO ESTRATÉGICO O VENTAJAS COMPARATIVAS, INCLUIDA LA REHABILITACIÓN DE ARRECIFE

#### 4.3.1. Estrategia turística insular

Como primer desarrollo de este eje se plantea elaborar una "Estrategia Turística Insular" sustentada en los estándares de la nueva marca de Lanzarote y que

*Respecto a la marca, tanto los productos y servicios actuales como los de nueva creación requieren un soporte de marca propio, a la vez que la marca paraguas de Lanzarote*

*El objetivo relativo al sector turístico consiste en incrementar el gasto medio por turista, a partir de situar Lanzarote como destino de calidad*

busque en toda la oferta por desarrollar la gama más alta. El objetivo relativo al sector turístico consiste en incrementar el gasto medio por turista, a partir de situar Lanzarote como destino de calidad. En los estudios de la *Estrategia "Lanzarote en la Biosfera"* se observaba el logro de un incremento del gasto turístico de 2,4 euros por turista y año.

Las referencias de la nueva marca de Lanzarote se basan en la singularidad de la isla desde el punto de vista paisajístico y cultural, y la potenciación de aquellos valores reconocidos "Marca Reserva de Biosfera", "Marca Capital del Turismo Sostenible", Isla volcánica, Centros de Arte, Cultura y Turismo.

Desde el punto de vista de la oferta, se propone desarrollar la gama más alta, y proceder a rehabilitar y reconvertir la planta alojativa turística, hotelera y extrahotelera.

Rehabilitación integral de los destinos turísticos más maduros, por ejemplo Puerto del Carmen, y reconversión de la planta alojativa obsoleta y de menor calidad.

Como productos turísticos que deben potenciarse, base de la oferta complementaria, se consideran los más relevantes los cruceros, los deportes náuticos, la pesca deportiva, el senderismo y la red de senderos interpretativos de temática medioambiental.

En el análisis interno efectuado para cada producto mencionado se ha elaborado una ficha que incluye los siguientes elementos: situación actual; potencial; mercado; y plan de actuación.

*Cruceros.* Se proponen cuatro líneas de acción: potenciación de la comercialización y promoción, establecimiento de un foro de contactos con los diversos operadores, con el objetivo de potenciar Lanzarote como "puerto de escala" y estudiar la posibilidad de convertirse en "puerto base"; asociacionismo con hoteles de 5 y 4 estrellas; potenciación de empresas locales de receptivo y desestacionalización.

*Deportes acuáticos.* Se proponen cuatro líneas de actuación: potenciación del alquiler de embarcaciones de recreo; potenciación de actividades deportivas al turista; y al residente; promoción y comercialización.

*Pesca deportiva.* Se proponen tres líneas de actuación: potenciación de alquiler de embarcaciones de recreo; formación y reciclaje de pescadores, y promoción y comercialización.

*Golf.* Se propone abrir selectivamente campos de golf del más alto standing, como componentes de los nuevos productos turísticos. Se pondrá el énfasis en los espacios deportivos en sí y se tendrá siempre en cuenta la adaptación a la demanda real.

*Senderismo.* Se proponen cuatro líneas de actuación: plan de infraestructuras: señalización y acondicionamiento; potenciación de la promoción y comercialización con rutas temáticas; asociacionismo con

casas y alojamientos rurales, y formación de "guías turísticos de senderos".

Otros productos con una gama de desarrollo alto son el buceo y submarinismo, así como el ciclismo y cicloturismo.

La oferta complementaria a desarrollar, relacionada con el ocio y las actividades deportivas, debe reforzar la singularidad de la isla, que se apoya en la particularidad de su paisaje y cultura y en su marca "Reserva de Biosfera".

Reforzar y cualificar la gestión de los Centros de Arte, Cultura y Turismo; potenciar la gastronomía y la artesanía lanzaroteñas, junto con un refuerzo del *Lanzarote Convention Bureau* para captar el turismo de incentivos y reuniones se señalan como líneas de actuación que cabe potenciar. Se considera prioritario la construcción de un palacio de congresos/auditorio que configure una dotación apta para el reflejo de toda la actividad cultural y lugar de encuentro de reuniones, congresos, convenciones y viajes de incentivos.

En este apartado se considera prioritario reforzar las políticas de promoción y una política de comercialización dirigida a la captación directa de clientes nacionales e internacionales, así como evitar la alta dependencia con respecto a los grandes operadores turísticos.

El objetivo final es elevar el gasto turístico a medio plazo, capaz de compensar la contención del crecimiento de la afluencia turística, a partir del posicionamiento de Lanzarote como destino de calidad. A ello deben contribuir el proceso de "calidad en destino", experiencia piloto puesta en marcha por la Secretaría General de Turismo, en colaboración con las FEMP, cuyo desarrollo debe facilitar la adquisición de la "Q" de calidad del destino turístico de Lanzarote.

#### 4.3.2. Rehabilitación frente a construcción

Se pretende potenciar la rehabilitación frente a la construcción. Se trata de establecer todo tipo de colaboraciones con el Gobierno regional (compromisos vinculados a las directrices regionales) para plantear la rehabilitación general de la planta turística tanto hotelera como extrahotelera de la isla. Según un informe del Cabildo, de las 56.190 plazas alojativas del año 2000, el 78% han sido construidas antes de 1991 y el porcentaje de menos de 2 llaves o de 3 estrellas resulta demasiado elevado para una oferta de calidad, de igual modo que el de menos de 35 m<sup>2</sup> por plaza. La rehabilitación de hoteles no sólo es fuente importante de trabajo sino que los nuevos negocios que genera llegan a superar a los de la construcción de nueva planta (Barcelona 1987-1994). Tal debe ser el caso de Puerto del Carmen, donde se ha delimitado toda una zona como área de rehabilitación integral. Y también el de Arrecife, donde la construcción de viviendas protegidas para los jóvenes y otros sectores necesitados configura un enorme paquete de necesidades de inversión y actividad.

Se trata de aplicar los recursos constructivos de obra nueva turística a otros usos:

*Modernización y reconversión de la planta alojativa turística.* Con este programa mejorará la calidad de los establecimientos, se incrementará su

*El objetivo final es elevar el gasto turístico a medio plazo, capaz de compensar la contención del crecimiento de la afluencia turística, a partir del posicionamiento de Lanzarote como destino de calidad*

*De las 56.000 plazas alojativas del año 2000, el 78% han sido construidas antes de 1991 y el porcentaje de menos de 2 llaves o de 3 estrellas resulta demasiado elevado para una oferta de calidad*

categoría y se modernizará su oferta de servicios.

*Rehabilitación del parque y espacios turísticos de la isla.* Se trata de actuar sobre destinos turísticos que están en grado de madurez con tendencia a la obsolescencia. Actualmente Puerto del Carmen ha delimitado una zona como área de rehabilitación integral. Podrían acometerse estas acciones en otras zonas turísticas que se consideren necesitadas de una actuación global semejante a la mencionada

*Rehabilitación integral de Arrecife.* A partir del nuevo posicionamiento de Arrecife como centro residencial, de infraestructuras, de equipamientos y servicios, empresarial, de negocios y administrativo, se plantea una actuación de gran envergadura que refuerza la capitalidad de la isla.

Este plan integral está contemplado por el Cabildo, con relación a algunas actuaciones clave en infraestructuras básicas para toda la isla, y por el propio ayuntamiento en el Avance del Plan General de Ordenación Urbana (PGOU) de la ciudad.

En las sugerencias al Avance del PGOU realizadas por la Comisión de Seguimiento se explicitan los objetivos y acciones clave que debe contemplar el Plan General. Estos objetivos se centran en el mantenimiento de su condición de capital, en la recuperación de déficits de equipamiento para su población y para el resto de la isla, en atender a los condicionantes naturales, en la revalorización del patrimonio cultural, en la apuesta decidida por el transporte público, en la potenciación de su puerto y sus áreas industriales, en el diseño integral de un frente litoral como espacio público; en la creación de una red articulada de espacios libres y en el hecho de favorecer operaciones de vivienda pública.

Como proyectos relevantes por acometer en Arrecife se citan las infraestructuras y la red de dotaciones y servicios

#### **4.3.3. Conurbación Puerto del Carmen-San Bartolomé-Arrecife**

Están acometiéndose una serie de proyectos en torno al puerto que es necesario subrayar, aunque lo que se reclama es un plan de relanzamiento del Puerto de Arrecife. Se considera prioritario impulsar la conveniencia de reclamar la autonomía del Puerto de Arrecife, actualmente dependiente del de las Palmas de Gran Canaria. Es decir, solicitar una actividad portuaria propia.

Existen una serie de acciones en curso o en proyecto, que enunciamos a continuación:

Construcción terminal de cruceros.

Ensanche del Muelle de los Mármoles, recinto portuario comercial y de pasajeros.

Nuevo muelle.



Relacionados con estos proyectos en torno al puerto, existen una serie de necesidades inmediatas que es preciso acometer:

Acondicionamiento del Puerto de Naos, dedicado a la pesca, en total estado de abandono.

Modernización de ciertas infraestructuras portuarias de prestación de servicios: grúas, elevacontenedores, operativo para contenedores.

Dotación de una zona de uso público para actividades de ocio.

Consecución definitiva de la reclamación del puerto como Punto de Inspección Fronteriza.

Pero más allá de la posición portuaria y esta serie de proyectos, lo indispensable es proceder a una definición concreta de la conurbación Puerto del Carmen-San Bartolomé-Arrecife. A continuación ofrecemos una relación de los elementos a rehabilitar o crear en esta zona central de la isla, el gran motor del desarrollo de toda ella, de modo que permita que el resto del territorio permanezca con parámetros naturales estables.

#### 4.3.3.1. Puerto

A parte de la existencia de una terminal de viajeros de calidad, se propone la potenciación de la actividad de descarga de mercancías hacia un tráfico internacional en la región y en los tránsitos internacionales por la misma, configurándose como una plataforma logística. Igualmente, potenciar el desarrollo de una minicentral de cruceros de alto *standing*, en la línea de la de San Juan de Puerto Rico, hacia un desarrollo económico más allá de la simple recepción de cruceristas.

#### 4.3.3.2. Aeropuerto

Potenciación de la actividad logística del aeropuerto, con acceso eficiente hacia una zona de servicios e industria que vea en ella su puerta de salida rentable, al mismo tiempo que pueda ser la puerta de acceso a los países limítrofes.

#### 4.3.3.3. Expansión de la zona franca

Zona franca como plataforma logística en línea, por ejemplo, con la zona franca del Puerto de Barcelona que ha acabado impulsando las tecnologías para todo el *hinterland* barcelonés.

#### 4.3.3.4. Mercalanzarote

Establecimiento de una central de comercialización mayorista para la comercialización y distribución de productos agroalimentarios, tanto perecederos como no perecederos.

#### 4.3.3.5. Indulanzarote

Establecimiento de una zona empresarial rica en el sector secundario que potencie el establecimiento de industrias de transformación agrícola, pesquera y de otros productos, manteniendo la coherencia con el medioambiente y la biosfera.

*Lo indispensable es proceder a una definición concreta de la conurbación Puerto del Carmen-San Bartolomé-Arrecife de modo que permita que el resto del territorio permanezca con parámetros naturales estables*

*Otra línea de desarrollo insular hay que buscarla en aquellos sectores económicos de interés estratégico, tendentes a aminorar la dependencia exterior y con capacidad para competir internacionalmente*

#### **4.3.3.6. Parque tecnológico**

Se trata de un espacio abierto a cualquier aspecto tecnológico, de innovación, de aplicación de nuevas tecnologías, centrados en el ahorro, la eficiencia energética y la implantación de energías renovables como la eólica, la solar y la procedente del oleaje. Un plan director energético serviría de marco para poner en marcha y gestionar proyectos de fomento de ahorro y racionalización del consumo de la energía, mejorar en la eficiencia energética y favorecer el uso de energías renovables y actuar como centro de formación, punto de contacto y consulta para los diferentes actores involucrados.

#### **4.3.3.7. Centro de negocios**

Este centro se vislumbra desde un vivero de empresas que facilite su nacimiento y maduración hasta una plataforma que complemente la plataforma logística y que concentre en un área intensiva conocimientos y decisores empresariales.

#### **4.3.3.8. Palacio de congresos/ auditorio y foro empresarial**

Propuesta conjunta con una infraestructura OPC (Organización Profesional de Congresos) permanente y centro de servicios de apoyo al Centro de negocios.

#### **4.3.3.9. Instituto empresarial, centro universitario, de nuevas profesiones y de promoción de empresas**

Se propone este instituto universitario de formación de la alta dirección, de creación de nuevas empresas y de nuevas profesiones como centro potenciador de la excelencia empresarial, la especialización y la mercadotecnia moderna.

#### **4.3.3.10. Zona residencial modelo**

Crear un modelo organizacional comunitario, convivencial, fruto de un plan de urbanismo coherente con el nuevo modelo. Dado que la edificación residencial se ha dirigido a la construcción de vivienda libre privada, sin que apenas se haya promocionado vivienda de protección oficial (VPO), es urgente que la iniciativa pública promueva la construcción de viviendas para jóvenes y para sectores económicamente más débiles, sobre todo en esta conurbación.

#### **4.3.3.11. Conectividad en el área conurbana**

Se propone la conectividad en esta conurbación a través de un posible tren vertebrado y de infraestructuras viarias de fácil y rápido acceso entre aeropuerto, puerto, zona empresarial, nuevas zonas logísticas y área residencial y de servicios.

### **4.3.4. Desarrollo de sectores estratégicos**

Otra línea del desarrollo insular hay que buscarla en aquellos sectores económicos de interés estratégico, tendentes a aminorar la dependencia exterior y con capacidad para competir internacionalmente. En este grupo habría que pensar en el sector agroalimentario y en la pesca, sectores vinculados a reducir la dependencia exterior y a cerrar los ciclos básicos de recursos-residuos en la isla; así como sectores y actividades de pequeñas y medianas empresas.

#### 4.3.4.1. Sector agroalimentario-agricultura y pesca

Hay que articular un pacto insular por lo que se refiere a la preservación del entorno, la producción y el consumo de productos insulares, por parte de la población turística. Evaluar la posibilidad de crear un Mercalanzarote (mercado de productos primarios cultivados en la isla).

La agricultura se considera una actividad indispensable para el mantenimiento del territorio y del paisaje. El ligero ascenso de la superficie cultivada, en torno a las 4.100 hectáreas -un 4,8% de la superficie de la isla-, con cifras similares al año 1992, indica que se ha tocado fondo en el proceso de declive del sector primario.

La viña representa casi tres cuartas partes de la superficie cultivada, con producción ascendente en los últimos años. Parece que es, en consecuencia, el único producto del sector primario que está en situación de desarrollo futuro; el vino en Lanzarote está asociado, además, a su historia de tradición, a los volcanes, al ingenio y a la literatura.

Se considera como el producto del sector con mejor posición competitiva y en nuestro análisis interno se ha estudiado su situación actual y potencial, el mercado y plan de actuación. Se proponen cuatro líneas de acción: potenciación de la comercialización y promoción, producción de marca de vino de hoteles de 5 y 4 estrellas, venta de vino de segunda calidad en marca blanca y vinagre, producción para el consumo en Canarias.

Como productos a mantener e incentivar, para la preservación y recuperación del entorno y del paisaje insular y, además, para satisfacer en parte el consumo interno y de la población turística, están los productos tradicionales de la isla: batata, cebolla y papas, así como el cultivo de la cochinilla, para el cual el Cabildo ha establecido un plan de recuperación de su cultivo.

Junto con estos cultivos tradicionales se deben analizar las posibilidades que ofrece la nueva disponibilidad de agua de riego.

#### 4.3.4.2. La pesca

El sector pesquero está en proceso de transformación. De una parte, como flota destinada a la pesca deportiva y, de otra parte, con nuevas producciones: la de acuicultura, principalmente de dorada y lubina, y la relacionada con el engrase y engorde de atún.

Se plantea la oportunidad de creación de un Mercalanzarote, mercado de productos primarios cultivados en la isla como forma de distribución comercial de productos en fresco.

#### 4.3.4.3. Sectores vinculados a reducir la dependencia exterior y a cerrar los ciclos básicos de recursos-residuos en la isla

Se proponen principalmente los relacionados con el ahorro y los sistemas alternativos en energía, agua, sistemas de materiales, edificación y gestión de edificios (la iniciativa biohotel, nuevas ecoordenanzas...), para los cuales sería vital la creación de Indulanzarote (área para todas aquellas empresas que apuestan por este tipo de industrias).

*Se plantea la oportunidad de creación de un Mercalanzarote, mercado de productos primarios cultivados en la isla como forma de distribución comercial de productos en fresco*

*El proceso de modernización del Cabildo como eje central de la vida isleña es un requisito ineludible si hay que proceder al reposicionamiento de la isla tal y como lo requiere el nuevo marco estratégico*

En este sentido, se trataría de identificar aquellas oportunidades que ofrece una industria acomodada a la marca "Bio", incluyendo la implementación de energías renovables y una apuesta decidida por una gestión medioambiental de las empresas.

#### **4.3.4.4. Sectores y actividades (de pequeñas y medianas empresas)**

Singularmente presentes en la isla, como son las relacionadas con el mar, la vulcanología, el medio ambiente, el arte y la cultura, la formación en calidad, etc.

Se refiere a sectores clave totalmente relacionados con la explotación de la singularidad y recursos de la isla que apenas se han desarrollado hasta la fecha.

#### **4.3.4.5. Sectores relacionados con los servicios a empresas y actividades turísticas y de todo tipo**

Muy especialmente vinculados a las actividades de las técnicas de información y comunicación (TIC), al amparo de la oportunidad que ofrece Plan Canarias Digital de desarrollo de estas tecnologías en las islas.

Se trata de proporcionar apoyo tecnológico a todo tipo de industrias.

### **4.4. EJE ESTRATÉGICO 4. POTENCIACIÓN DEL PARTENARIADO PÚBLICO-PRIVADO**

El cambio estratégico que se propone requiere tres intervenciones desde el punto de vista de las relaciones público-privadas: el fortalecimiento del liderazgo público e institucional, con un Cabildo modernizado como principal impulsor y como facilitador del cambio; el reforzamiento y la cohesión del sector privado, para que protagonice los cometidos que la sociedad civil y económica debe asumir en el nuevo marco, y el establecimiento de mecanismos de cooperación entre ambos, de modo que se potencien los cometidos mutuos.

#### **4.4.1. Fortalecimiento del liderazgo institucional y modernización del Cabildo**

El primer paso y fundamental es que el eje central de la vida isleña, el Cabildo, entre en un proceso de modernización. Este requisito es ineludible si hay que proceder al reposicionamiento de la isla tal y como lo requiere el nuevo marco estratégico planteado.

El fortalecimiento del liderazgo en la isla será la consecuencia de este proceso de modernización de sus estructuras y de su modelo de actuación. El objetivo consiste en cimentar una administración moderna basada en los aspectos siguientes:

El bien público será el principal interés y, en esta fase histórica, la reorientación estratégica del turismo, manteniéndolo como un sector importante; el fomento de otras actividades que se han canibalizado en las últimas décadas, y la ampliación de la centralidad a un espacio geográfico más allá de la isla.

Los funcionarios y trabajadores del sector público adquirirán este compromiso como propio.

La profesionalidad y la profesionalización de los funcionarios y trabajadores del sector público será uno de los capítulos a acometer, con el fin de disponer de carreras profesionales para todos ellos. Para ello, se llevará a cabo:

La adaptación de la plantilla actual para adecuarla a las nuevas necesidades.

La definición clara del concepto de trabajo público, que se procederá a consensuar con todos los funcionarios y trabajadores.

Un plan de formación y de carrera para cada uno de los funcionarios y trabajadores, que les permita en el espacio más corto de tiempo responsabilizarse, con absoluta autonomía y garantía, de cada uno de los asuntos de responsabilidad que los cargos políticos han puesto en sus manos, una vez se hayan revisado tareas y funciones y sean acordadas al nuevo enfoque general en la isla.

Se acometerá la modernización de la administración isleña a través de las líneas de *governance* que han sido desarrolladas con éxito en otras comunidades autónomas españolas entre los entes locales, las diputaciones y los cabildos, y las autonomías. Estas líneas serán la eficacia, la eficiencia, la transparencia y la defensa de lo público. Se incentivarán los esfuerzos hacia la administración electrónica.

Se ampliarán y mejorarán las relaciones suprainstitucionales tanto por lo que se refiere a las islas Canarias como a los organismos de los países y las regiones del nuevo marco de centralidad que se propone. Igualmente se ampliarán y mejorarán las relaciones infrainstitucionales del Cabildo con los municipios y otras entidades.

Lejos de fagocitar la vida privada, el sector público fomentará la iniciativa privada en todos aquellos campos que le son propios al sector privado. Será sumamente respetuoso con las actuaciones de éstos y buscará cooperar al máximo. En este sentido, habrá que fomentar el asociacionismo, la presencia de la representación social, económica, política, cultural, etc., en la toma de decisiones.

#### 4.4.2. Reforzamiento y cohesión del sector privado

El fortalecimiento del sector privado se produce a partir de una serie de instrumentos que es preciso poner en marcha y potenciar. Nos referimos al asociacionismo, a la presencia de instituciones, a la capacidad de diálogo permanente con todos los sectores sociales y a la presencia de instrumentos de formación e internacionalización.

##### 4.4.2.1. Asociacionismo fuerte

Se requiere que la sociedad económica posea un alto nivel de asociacionismo,

*El fortalecimiento del sector privado se produce a partir de la potenciación del asociacionismo, la presencia de instituciones, la capacidad de diálogo permanente con los sectores sociales y la presencia de instrumentos de formación*

*Tan pronto como sea operativa la Cámara de Comercio, los dos aspectos básicos para el reforzamiento del sector empresarial como son la formación y la internacionalización, hallarán un punto de anclaje importante*

cuanto más vertebrada y amplia mejor, a fin de encauzar todas aquellas cuestiones. Por eso, la voz empresarial debe hacerse escuchar en todos los ámbitos, pues se trata de los emprendedores y de aquellos que crean riqueza y puestos de trabajo.

Este requisito resulta indispensable en el momento de acometer una presencia internacional de los negocios de la isla.

#### **4.4.2.2. Instituciones estables y participativas**

La creación en su día de la Cámara Insular de Comercio es un primer paso para tejer la red de instituciones representativas del sector empresarial.

En el eje 3, se han propuesto la creación en la conurbanización Puerto del Carmen-San Bartolomé-Arrecife de una serie de instrumentos de desarrollo empresarial, tales como área logística, Mercalanzarote, Indulanzarote, parque tecnológico, centro de negocios, foro empresarial... En ellos los empresarios de la isla encontrarán un doble beneficio: por una parte, su presencia en los órganos coordinadores; por otra, encontrarán soportes de alto valor añadido de desarrollo empresarial.

#### **4.4.2.3. Presencia de instrumentos de formación e internacionalización**

Tan pronto como sea operativa la Cámara de Comercio, estos dos aspectos básicos para el reforzamiento del sector empresarial, como son la formación y la internacionalización, hallarán un punto de anclaje importante. Más allá del papel primordial en este terreno de la Cámara de Comercio, existen numerosos fondos en los que los empresarios españoles tienen presencia destacada y en los que los empresarios isleños tienen que tomar un liderazgo parecido al de sus colegas españoles.

En el eje 3 y en la misma conurbación, se propone la creación de un instituto empresarial que aglutine el centro de formación de alta dirección, el vivero de empresas y el centro de nuevas profesiones.

Respecto a los instrumentos de soporte a la internacionalización, deberán ir íntimamente unida con los esfuerzos que se desarrollarán hacia la conquista de la nueva centralidad.

#### **4.4.2.4. Capacidad de interlocución permanente con el Cabildo e instituciones públicas, con los sindicatos, con otros colectivos y con la sociedad en general**

Un Cabildo fuerte requiere un sector empresarial fuerte.

#### **4.4.3. Creación de los mecanismos de cooperación entre el sector público y el sector privado**

Se requiere la creación de una plataforma público-privada insular con apoyo de las correspondientes empresas públicas regionales para orientar e impulsar el cambio de ciclo.

Esta plataforma público-privada se responsabilizará de los aspectos siguientes:

Invitar y sensibilizar a todos los representantes económicos, sociales, políticos, culturales, ecológicos y de cualquier ámbito a congregarse una primera vez para sentar las bases del que va a ser el órgano de cooperación público-privado de la isla y constituirse como tal. Este órgano de cooperación público-privado, autoconvocado, tendrá como objetivo básico impulsar en todos los ámbitos el debate y el consenso en torno a los grandes retos de la isla en este cambio de ciclo.

Convocar la primera reunión, en la que se establecerán los criterios de trabajo en el futuro y sus reuniones anuales, también se convocarán las comisiones de trabajo según aquellos ámbitos y subámbitos de trabajo que se consideren necesarios para el nuevo marco de actuación.

Promover encuentros periódicos de las comisiones en las que se inscribirán el máximo número de personas de la isla interesadas en ello, de modo que en períodos trimestrales y semestrales se efectúen revisiones de los trabajos y se celebren reuniones intercomisiones para concretar los objetivos a alcanzar.

Seleccionar a aquellos técnicos que sean capaces de aportar ideas y experiencias al cambio que se avanza en la isla, de modo que ilustren a los autoconvocados de la plataforma y les permitan ampliar su información para ser capaces de aplicarlo a la isla.

Impulsar el desarrollo de las normativas en torno a los objetivos consensuados en las comisiones de trabajo; impulsar el desarrollo de las políticas de calidad, formación, internacionalización, tecnología generales de cara al conjunto de la población.

Establecer balances periódicos de los logros alcanzados y las barreras a destruir.

#### **4.5. EJE ESTRATÉGICO 5. EL DESARROLLO DEL FACTOR HUMANO Y DE LOS RECURSOS DEL CONOCIMIENTO**

El factor humano se considera la clave del éxito de esta nueva etapa. El mismo espíritu emprendedor que condujo a los isleños, hace unas décadas, a lanzar el turismo en la isla y al Cabildo a innovar en numerosos aspectos, entre los que destacan la creación de los centros turísticos o la desalinización de las aguas marinas, es el que se requiere nuevamente ahora para lanzar y consolidar este nuevo modelo. El fomento del espíritu emprendedor, la innovación, la capacidad y formación de las personas para desarrollar los nuevos cometidos, son los soportes del nuevo liderazgo que Lanzarote puede adquirir.

Para ello, será necesario disponer de un centro universitario, un centro para la identificación y promoción de nuevas profesiones y un centro para la promoción de empresas. El nuevo marco estratégico y la mayor competitividad exigen que los tres centros que aquí se proponen incorporen en su misión criterios claros de gestión de empresa; de cultura de la calidad; de interdisciplinaridad entre turismo, ocio, cultura, medio ambiente, deporte y el resto de actividades

*El fomento del espíritu emprendedor, la innovación, la capacidad y formación de las personas para desarrollar los nuevos cometidos, son los soportes del nuevo liderazgo que Lanzarote puede adquirir*

*En el campo de la formación se desarrollarán, por lo menos, estudios en administración y dirección de empresas, con incentivos en turismo y ocio*

económicas; de trabajo en red entre las pymes, y de internacionalización. Todo ello significa que este eje estratégico no alcanzará su objetivo si no consigue vincular muy activamente a los empresarios de la isla.

#### **4.5.1. Centro universitario**

El centro universitario se promoverá en la isla como creador, catalizador y difusor del conocimiento a escala internacional. Para ello, se deberá impulsar la formación, la investigación, la extensión universitaria y la cooperación:

*El campo de la formación.* Se desarrollarán, por lo menos, estudios en administración y dirección de empresas, con incentivos en turismo y ocio. Este centro universitario ofrecerá no sólo una formación al más alto nivel a los nativos, sino que nacerá con la vocación de atraer a los mejores a escala internacional, de modo que el objetivo del centro sea que la isla se convierta en referente formativo en la materia. Igualmente, en ese centro se atraerá a los mejores expertos internacionales en la materia a fin de promover cursos de posgrado en especialidades tales como el agua, la geotérmica, el viento, la energía eólica, el desarrollo de la agricultura biológica, la mejora de las viñas, la biotecnología, la tecnología y la información, la biodiversidad, etc.

Como la formación debe ir íntimamente unida a la investigación, se establecerán grandes líneas de conocimiento vinculadas al turismo y al ocio en biodiversidad, al medio ambiente y a aquellas tecnologías que el sector requiere. Es decir, se establecerá un plan a medio y largo plazo para avanzar en aquellas especialidades en las que la isla quiera ser referente internacional a medio y largo plazo

*El campo de la extensión universitaria.* Para ello, se difundirán a escala internacional todos los conocimientos obtenidos a través de la investigación y reciclados hacia la docencia, a partir de la celebración de seminarios, congresos internacionales, publicación de documentos en soporte papel o electrónico, siempre buscando la centralidad internacional de la isla en estos dominios.

*El campo de la cooperación.* Para ello, se mantendrán estrechas relaciones tanto con las empresas y administraciones de la isla y del nuevo ámbito de centralidad prevista, como con los centros de investigación, universidades y gobiernos a escala internacional, a fin de ofrecerles conocimiento allí donde sea requerido.

#### **4.5.2. Centro de nuevas profesiones**

Este centro para la identificación y promoción de nuevas profesiones se adecuará a las necesidades concretas que exige el nuevo marco estratégico. En este sentido, habrá que analizar cuáles son los nuevos filones de ocupación que aparecen en la isla, a raíz del nuevo marco estratégico y la mayor competitividad exigida.

Identificamos filones de ocupación a dos niveles: los relacionados con el turismo



y el ocio y los relacionados con el resto de actividades económicas que hay que promover. Para los primeros, es decir los relacionados con el turismo y el ocio, hemos proyectado a la isla los resultados de algunos estudios que se han llevado a cabo en los últimos años en otras comunidades autónomas. En concreto, y sin traducir el formato y el nivel formativo a cada perfil en la isla, tenemos en cuenta los filones de ocupación realizados en Cataluña<sup>6</sup>, a partir de las siguientes motivaciones relacionadas con el turismo y el ocio:

- naturaleza, conservación medioambiental, interpretación y guía.
- patrimonio cultural.
- descanso, salud y puesta punto.
- deporte, aventura y descubrimiento.
- animación y desarrollo de las relaciones interpersonales.
- gastronomía y recuperación de las raíces propias.
- turismo de negocios, convenciones e incentivos.
- dedicación al turismo de discapacitados.

En cuanto al resto de actividades económicas, hay que destacar en primer lugar lo relativo a la pesca deportiva, en la medida en que una fuente importante de sugerencias para la creación de nuevas empresas en este campo puede provenir directamente de los fondos para la reconversión pesquera de la UE, otorgados a los antiguos pescadores reconvertidos. Estas son otras actividades económicas cuyos filones de ocupación son destacados:

- pesca deportiva.
- agricultura biológica y en general.
- artesanía y oficios.
- tecnologías.
- rehabilitación inmobiliaria.
- revalorización de espacios urbanos hacia la convivencialidad.
- gestión de la energía, los residuos, la protección y el mantenimiento de las zonas naturales, del control de la polución y las instalaciones correspondientes.

Estas nuevas actividades o nuevos enfoques laborales requieren unos perfiles profesionales que se concretan en los siguientes filones de ocupación más inmediatos:

Creadores de producto turístico especializados en biodiversidad.

Dinamizadores turísticos locales, zonales e insulares.

Intérpretes de la naturaleza, guías, acompañantes y descubridores de viajes y excursiones en general para grupos especiales y generales.

Animadores.

*Una fuente importante de sugerencias para la creación de nuevas empresas en pesca deportiva puede provenir de los fondos para la reconversión pesquera de la UE, otorgados a los antiguos pescadores reconvertidos*

---

6 VALLS, J-F. "Filons d'ocupació a Catalunya, el turisme". En: "Conclusions dels grups d'experts del *Libre Blanc Nous Filons d'Ocupació a Catalunya*". Barcelona: CIDEM, julio de 1999.

*Lanzarote puede encontrar en un centro de promoción de empresa una fuente de iniciativas empresariales que mejoren la competitividad económica interna y ayuden a su extensión a las regiones que componen el nuevo ámbito de centralidad*

Recuperadores de la cultura, las tradiciones, la artesanía, los oficios y la cocina tradicional.

Monitores náuticos, de otros deportes, de aventura y de descubrimiento.

Pescadores de pesca deportiva.

Monitores para turistas especiales.

Expertos en todos los campos de las nuevas tecnologías.

Rehabilitadores y reparadores de interiores y de exteriores de inmuebles; mantenedores y vigilantes de inmuebles.

Expertos en remodelación, rehabilitación y mantenimiento de espacios públicos.

Expertos en ahorro energético en edificios y viviendas; asesores sobre el uso de nuevas fuentes de energía; gestores de residuos; gestores del ciclo del agua, protección de fuentes, limpieza y del uso del agua en la sociedad del ocio; expertos en el mantenimiento de las zonas naturales contra la degradación y en el uso de las tecnologías menos contaminantes.

#### **4.5.3. Centro de promoción de empresa**

Este centro de creación y promoción de empresas se propone como un vivero de nuevas iniciativas necesarias para desarrollar el nuevo marco estratégico. Al igual de los centros creados en otras comunidades autónomas, Lanzarote puede encontrar en él una fuente de iniciativas empresariales pequeñas y medianas, en un principio, que mejoren la competitividad económica interna en la isla y ayuden a su extensión a las regiones que componen el nuevo ámbito de centralidad.

Para ello, se trata de crear las infraestructuras y los servicios de apoyo necesarios para que las ideas de negocio puedan nacer y desarrollarse. En este sentido hay que proveer de los siguientes elementos:

El vivero físico de empresas, que permita la incubación en su espacio de unas cuantas empresas de forma periódica, tal y como se requiere en esta nueva singladura -los tipos de empresas a promocionar tienen que ver con el desarrollo de las ideas que se están exponiendo en este documento, los servicios y la producción, en la línea de las expuestas para el nuevo marco y la mayor competitividad- incentivando aquéllas con fortalezas tecnológicas.

La red de servicios empresariales tanto durante el período de incubación, como en las sucesivas fases de desarrollo de la empresa, que permita:

la adecuada selección de los emprendedores y de los proyectos que éstos propongan.

la maduración de las ideas y su conversión en conceptos de negocio consistentes en que se puedan convertir en empresas prósperas, que ofrezcan beneficios a sus promotores, empleados y al sector financiero que ha hecho posible los proyectos; la riqueza social en puestos de trabajo de calidad para la isla, en desarrollo tecnológico y en creación de redes de empresas.

la formación de los emprendedores en un período determinado acerca de las técnicas, las metodologías de trabajo y la realización de los planes de empresa; de las herramientas de gestión; de las estrategias de crecimiento, de este modo, los emprendedores dispondrán de suficientes conocimientos sobre el entorno en el que competir; sobre el valor de la oferta propia que proponen al mercado y su precio; sobre los criterios para segmentar adecuadamente los clientes y seleccionarlos; sobre las estrategias de comercialización y comunicación que requiere el posicionamiento de la marca; sobre la cantidad y calidad de los recursos humanos que hay que implicar en esta fase de nacimiento de la empresa y en las posteriores de crecimiento; sobre los mejores procesos al servicio de la producción con definidos estándares de calidad.

la provisión de las herramientas tecnológicas indispensables.

el fomento de las relaciones empresariales y el intercambio permanente con el sector empresarial.

el fomento del asociacionismo.

el acceso a las fuentes de financiación aprovechando el fuerte soporte fiscal de la isla.

el contacto con las redes para los negocios internacionales.

*Hay que proveer a Lanzarote de una red de servicios empresariales que permita la formación de emprendedores en un período determinado acerca de las técnicas, las metodologías de trabajo y la realización de los planes de empresa*

*El partenariado público-privado se configura como un foro público-privado generalmente permanente y de la más amplia base, que, con el soporte de los técnicos, actuará de motor y control de todo el proceso*

## **5. PUESTA EN MARCHA**

La puesta en marcha de este plan se realizará en torno a cuatro líneas de actuación para cuyo desarrollo la isla ya está preparada.

### **5.1. CREACIÓN DE UN PARTENARIADO PÚBLICO-PRIVADO**

Para profundizar y sustentar el cambio de modelo propuesto se requiere el esfuerzo conjunto de liderazgo del Cabildo, de la participación de los ayuntamientos y de la presencia del sector privado y la sociedad civil. Todos deberán ser invitados a participar en la búsqueda del consenso en torno al diseño y desarrollo del nuevo modelo, de modo que del mismo y de forma permanente emanen las ideas que los distintos organismos de la isla trasladarán a estrategias y a actuaciones.

El partenariado público-privado se configura como un foro público-privado general permanente y de la más amplia base, que, con el soporte de los técnicos, actuará de motor y control de todo el proceso. Las iniciativas de esta colaboración público-privada se centrarán en el desarrollo de los nuevos productos turísticos y la recuperación de sectores estratégicos; la modernización y reconversión de la planta alojativa turística; la rehabilitación integral y dinamización de la conurbación Puerto del Carmen-San Bartolomé-Arrecife como motor del desarrollo; y el fortalecimiento del resto del territorio de la isla como zona natural, con el objetivo de que aumente el valor de la experiencia.

Para el impulso económico y la generación de riqueza sustitutiva y complementaria, se promoverá la creación de un área logística, un parque tecnológico, un centro de negocios, un instituto empresarial y todos aquellos instrumentos de desarrollo empresarial que permitan la modernización del aparato productivo de la isla, tales como Mercalanzarote, Indulanzarote y un palacio de congresos.

La creación de este partenariado público-privado exigirá paralelamente acometer la modernización de las estructuras del Cabildo y de las instituciones empresariales privadas.

### **5.2. ADAPTACIÓN DEL PLAN INSULAR A LAS DIRECTRICES GENERALES Y DEL TURISMO DE CANARIAS**

Esta reordenación es una oportunidad para avanzar en la adaptación del desarrollo turístico y territorial a la capacidad de carga insular. En la reciente Ley 19/2003 de Directrices de Ordenación Generales y de Turismo de Canarias, en

la directriz 122 de “Renovación edificatoria y rehabilitación urbana”, se indica que “La prioridad en la renovación de la planta alojativa existente, mediante sustitución o rehabilitación de la edificación, será el principio básico de las Directrices de Ordenación del Turismo”.

El mismo documento ya recoge, en el anexo de la página 5729, que “se considerarán áreas de rehabilitación urbana, a efectos tanto de la ordenación insular y general, como de la declaración de áreas a rehabilitar y de la formulación de programas de desarrollo de actuaciones ejemplares de rehabilitación, al menos dentro del ámbito de los siguientes núcleos: Puerto del Carmen, en Lanzarote...”

En esta línea, la Ley 19/2003 de Directrices, generará un importante esfuerzo en la total adaptación del Plan Insular de Ordenación de la Isla, tal y como se ha recogido en los dos puntos concretos anteriores.

### 5.3. REVISIÓN DE LOS RECURSOS FINANCIEROS DISPONIBLES PARA AFRONTAR LAS NUEVAS INVERSIONES

En la isla existen suficientes instrumentos fiscales para impulsar el reposicionamiento planteado. Lo que ocurre es que se aprecia que estos instrumentos han sido poco utilizados más allá de la construcción de nueva planta de alojamiento hotelero. Se plantea coordinar estos recursos y los organismos públicos que los potencian hacia las líneas de actuación anteriormente citadas.

El archipiélago dispone de mecanismos para atraer la inversión. El Régimen Económico y Fiscal (REF) de Canarias ofrece un conjunto de normas que concede amplias prerrogativas tributarias a las empresas y empresarios que operan en las islas: las zonas francas, la bonificación por producción de bienes corporales en Canarias, la deducción por inversiones en Canarias, las ventajas fiscales a la imposición indirecta, las especialidades aduaneras, el impuesto indirecto canario (IGIC), etc.

Uno de los más desatacados es la Reserva de Inversiones en Canarias (RIC), un mecanismo mediante el cual las empresas pueden reducir el pago de sus impuestos directos. No obstante, su funcionamiento se ha visto empañado por la falta de claridad en su desarrollo normativo, que se ha visto traducido en no pocas diferencias entre asesores e inspectores de hacienda. En octubre de 2002, el Gobierno autónomo canario modificó la RIC.

Ajena a este conflicto, ha permanecido la Zona Especial Canaria (ZEC), que de paraíso fiscal pasó a espacio de menor tributación para nuevas empresas. La ZEC fue finalmente aprobada por la Comisión Europea en el año 2000. Hoy en día son más de cien las empresas que se han creado a través de esta fórmula, comprometiéndose a invertir 166 millones de euros y generar 1.700 empleos.

Existen en Canarias una serie de empresas públicas destinadas a la promoción y al desarrollo económico del archipiélago, cuya aportación será valiosa de cara al nuevo posicionamiento. La implantación y la extensión de algunas de ellas en Lanzarote resultan especialmente interesantes, tales como Sodecan, Proexca e

*El archipiélago dispone de mecanismos para atraer la inversión, tal como la RIC, que es un mecanismo mediante el cual las empresas pueden reducir el pago de sus impuestos directos*

ITC. Ocurre que estas sociedades se han utilizado poco para fortalecer la red empresarial de Lanzarote.

Junto a estos instrumentos se considera útil que el Cabildo impulse una sociedad de capital riesgo, tal y como establece la REF, en ayuda de aquellas líneas de difícil encaje entre los instrumentos existentes.

#### **5.4. ESTRATEGIA TURÍSTICA INSULAR**

Se reforzarán la "Marca Reserva de la Biosfera" y la marca "Capital del Turismo Sostenible", como instrumentos de autoadhesión de los isleños hacia su cultura y valores, y como enseña ante los turistas reales y potenciales.

Para ello, se revisará el Plan Turístico Insular para dar a conocer estos nuevos valores, reposicionando la isla hacia una oferta de calidad.

En el plan se definirán dos áreas territoriales bien diferenciadas:

la primera, la conurbación Puerto del Carmen-San Bartolomé-Arrecife, con los servicios empresariales, las zonas residencial y hotelera creativas, la oferta cultural y lúdica y las grandes infraestructuras del puerto y del aeropuerto, concebido todo este espacio con una fuerte conectividad, urbanismo innovador y como foco de dinamización económica, y

la segunda, el resto del territorio de la isla, concebido como el verdadero parque temático paisajístico y cultural de Lanzarote con un valor de experiencia cada vez más elevado.



## **BIBLIOGRAFÍA**

Para la elaboración de este informe se han consultado los siguientes documentos e informes:

Área de Educación y Cultura del Cabildo de Lanzarote. "Datos sobre los estudiantes de Lanzarote. Curso 2001-2002".

Área de Educación y Cultura del Cabildo de Lanzarote. "Encuesta a estudiantes lanzaroteños en el exterior".

Asolan. "Encuesta sobre la motivación de viaje de los turistas y la imagen de Lanzarote en el exterior. Año 2001".

Betancort, B.; Fernández, H. "Determinantes de la competitividad de un destino turístico". Julio de 2002.

Boletín Oficial de Canarias. Ley 19/2003, de 14 de abril, de Directrices de Ordenación General y las Directrices de Ordenación del Turismo de Canarias.

Centro de Datos del Cabildo de Lanzarote. Información estadística.

Centro de Datos. Presidencia del Cabildo de Lanzarote. "Encuesta sobre temas insulares. Años 2001-2002".

Centro de Datos. Presidencia del Cabildo de Lanzarote. "Encuestas a turistas. Agosto de 2001-septiembre de 2002".

Centro de Datos. Presidencia del Cabildo de Lanzarote. "Informe sobre oferta alojativa en Lanzarote". Diciembre de 2001.

Centro de Datos. Presidencia del Cabildo de Lanzarote. "Opinión sobre la implantación de una ecotasa en la Reserva de Biosfera de Lanzarote". Septiembre de 2002.

Confederación Empresarial de Lanzarote. "Puerto de Arrecife, problemas y deficiencias. Hacia la autonomía portuaria". Abril de 2003.

Consejo de la Biosfera y Cabildo de Lanzarote desde el programa "Estrategia Lanzarote en la Biosfera (EL+B)". "Lanzarote en la Biosfera. Una estrategia hacia el Desarrollo Sostenible en la isla. Documento para el Debate". Marzo de 1998.



Consejo de la Biosfera y Cabildo de Lanzarote desde el programa "Estrategia Lanzarote en la Biosfera (EL+B)". "Estrategia de Lanzarote en la Biosfera. Aplicación de los programas propuestos". Enero de 1998, mayo de 2002, junio de 2002.

Consejo de la Biosfera y Cabildo de Lanzarote desde el programa "Estrategia Lanzarote en la Biosfera (EL+B)". "Evolución de indicadores insulares (1996-2001). Lanzarote en la Biosfera". Mayo de 2002.

Consejo de la Biosfera y Cabildo de Lanzarote desde el programa "Estrategia Lanzarote en la Biosfera (EL+B)". "Fiscalidad y Medio Ambiente en la isla de Lanzarote". Universidad Autónoma de Barcelona. Octubre de 2002.

Consejo Económico y Social de Canarias. Informe Anual 2002.

Extramedia Consultores. "Estudio de la distribución comercial en Lanzarote". Lanzarote, 2000.

Fundación César Manrique. Comisión de Seguimiento del Plan General de Arrecife. "Sugerencias al Plan General de Ordenación Urbana de Arrecife". Abril de 2003.

Instituto de Estadística de Canarias (ISTAC). Gobierno de Canarias. Información estadística de edificación y vivienda disponible desde el año 1989 hasta el 2002.

Instituto Canario de Estadística (ISTAC). Gobierno de Canarias. Estadísticas de las condiciones sociales de Canarias. 2001.

Instituto Tecnológico de Canarias. Base de datos Sistema de Información Turística de Canarias (SITUR) con datos del año 2000.

Ministerio de Fomento. Información estadística de edificación y vivienda disponible desde el año 1989 hasta el 2002.

Sureda, J.; Valls, J-F., "A comparison of European leisure styles", *European Business Forum*, Issue 7, otoño de 2001, Londres.

# UN MARCO ESTRATÉGICO PARA FORTALECER EL SISTEMA ECONÓMICO INSULAR, COMPATIBLE CON LA CONTENCIÓN DEL CRECIMIENTO TURÍSTICO EN LANZAROTE

## ÍNDICE

SÍNTESIS DEL INFORME	Pg.10
SYNTHESIS OF THE REPORT	Pg.15
INTRODUCCIÓN	Pg.21
1. SITUACIÓN ACTUAL	Pg.23
1.1. <i>Sobreexplotación de los recursos existentes</i>	Pg.23
1.2. <i>Infraexplotación de la actividad turística</i>	Pg.24
1.3. <i>Abandono de otros sectores</i>	Pg.26
1.4. <i>Anquilosamiento de las capacidades institucionales y empresariales</i>	Pg.27
2. DIAGNÓSTICO A PARTIR DE LA SITUACIÓN ACTUAL	Pg.29
2.1. <i>Diagnóstico de la sobreexplotación de los recursos</i>	Pg.30
2.2. <i>Diagnóstico de la infratilización de la actividad turística</i>	Pg.31
2.3. <i>Diagnóstico del abandono de sectores y de la devaluación del papel de algunas infraestructuras</i>	Pg.32
2.4. <i>Diagnóstico del rol de la rehabilitación frente a la construcción</i>	Pg.33
2.5. <i>Diagnóstico de la capacidad institucional y empresarial</i>	Pg.37
3. NUEVO MODELO DE DESARROLLO	Pg.38
4. EJES ESTRATÉGICOS	Pg.40
4.1. <i>EJE ESTRATÉGICO 1. Adecuación del desarrollo territorial y turístico a la capacidad de carga insular</i>	Pg.40
4.1.1. <i>El concepto Reserva de Biosfera es el motor del nuevo modelo de desarrollo</i>	Pg.40
4.1.2. <i>Contener el crecimiento de la oferta alojativa en las zonas turísticas y en las zonas susceptibles de desarrollo de segunda residencia del interior de la isla</i>	Pg.41
4.1.3. <i>Modular la presión del acceso turístico mediante un control de la demanda en las vías de acceso, puerto y aeropuerto, con la creación de los mecanismos adecuados</i>	Pg.41
4.1.4. <i>Concentrar el crecimiento residencial e industrial en la conurbación central: Arrecife y el arco Puerto del Carmen-Tías-San Bartolomé-Tabiche-Costa Teguise. El resto de la isla, parque temático natural</i>	Pg.42
4.1.5. <i>Diseñar y adaptar el continuo crecimiento de las infraestructuras y reformular los patrones de movilidad, orientándolos hacia el nuevo arco residencial-industrial y creando un área conurbana como zona intensiva de servicios (tren vertebrador, aeropuerto, puerto y nuevas zonas)</i>	Pg.42
4.2. <i>EJE ESTRATÉGICO 2. Reposicionamiento de Lanzarote en el marco regional</i>	Pg.43
4.2.1. <i>Centralidad geoestratégica en la que competir</i>	Pg.43
4.2.2. <i>Desarrollo de la marca Lanzarote Biosfera al servicio de este reposicionamiento y todo lo que la nueva centralidad ha de fomentar</i>	Pg.45
4.3. <i>EJE ESTRATÉGICO 3. Potenciación de los sectores económicos clave con sentido estratégico o ventajas comparativas, incluida la rehabilitación de Arrecife</i>	Pg.45

4.3.1. Estrategia turística insular	Pg.45
4.3.2. Rehabilitación frente a construcción	Pg.47
4.3.3. Conurbación Puerto del Carmen-San Bartolomé-Arrecife	Pg.48
4.3.3.1. Puerto	Pg.49
4.3.3.2. Aeropuerto	Pg.49
4.3.3.3. Expansión de la zona franca	Pg.49
4.3.3.4. Mercalanzarote	Pg.49
4.3.3.5. Indulanzarote	Pg.49
4.3.3.6. Parque tecnológico	Pg.50
4.3.3.7. Centro de negocios	Pg.50
4.3.3.8. Palacio de congresos/ auditorio y foro empresarial	Pg.50
4.3.3.9. Instituto empresarial, centro universitario, de nuevas profesiones y de promoción de empresas	Pg.50
4.3.3.10. Zona residencial modelo	Pg.50
4.3.3.11. Conectividad en el área conurbana	Pg.50
4.3.4. Desarrollo de sectores estratégicos	Pg.50
4.3.4.1. Sector agroalimentario-agricultura y pesca	Pg.51
4.3.4.2. La pesca	Pg.51
4.3.4.3. Sectores vinculados a reducir la dependencia exterior y a cerrar los ciclos básicos de recursos-residuos en la isla	Pg.51
4.3.4.4. Sectores y actividades (de pequeñas y medianas empresas)	Pg.52
4.3.4.5. Sectores relacionados con los servicios a empresas y actividades turísticas y de todo tipo	Pg.52
4.4. EJE ESTRATÉGICO 4. Potenciación del partenariado público-privado	Pg.52
4.4.1. Fortalecimiento del liderazgo institucional y modernización del Cabildo	Pg.52
4.4.2. Reforzamiento y cohesión del sector privado	Pg.53
4.4.2.1. Asociacionismo fuerte	Pg.53
4.4.2.2. Instituciones estables y participativas	Pg.54
4.4.2.3. Presencia de instrumentos de formación e internacionalización	Pg.54
4.4.2.4. Capacidad de interlocución permanente con el Cabildo e instituciones públicas, con los sindicatos, con otros colectivos y con la sociedad en general	Pg.54
4.4.3. Creación de los mecanismos de cooperación entre el sector público y el sector privado	Pg.54
4.5. EJE ESTRATÉGICO 5. El desarrollo del factor humano y de los recursos del conocimiento	Pg.55
4.5.1. Centro universitario	Pg.56
4.5.2. Centro de nuevas profesiones	Pg.56
4.5.3. Centro de promoción de empresa	Pg.58
5. PUESTA EN MARCHA	Pg.60
5.1. Creación de un partenariado público-privado	Pg.60
5.2. Adaptación del plan insular a las directrices generales y del turismo de Canarias	Pg.60
5.3. Revisión de los recursos financieros disponibles para afrontar las nuevas inversiones	Pg.61
5.4. Estrategia turística insular	Pg.62





