



Universidad  
de La Laguna

**Facultad de Ciencias Políticas, Sociales y de la  
Comunicación**

**Trabajo de Fin de Grado**

**Grado en Periodismo**

**Marketing y Comunicación del “nuevo”  
Puerto de la Cruz**

**Alumna: Ana Mohamed Pérez**

**Tutora: Dra. Carmen María Rodríguez Wangüemert**

**Curso académico 2016-2017**

A todas aquellas personas que me han apoyado en la decisión de querer llevar mis palabras a todos los rincones del mundo, que han confiado en mi y me han animado a luchar por aquello en lo que creo y a perseguir mis sueños.

A todos los que han hecho posible este proyecto, a mi tutora Carmen Rodríguez Wangüemert por su dedicación y su indispensable e incondicional ayuda, a Fernando Senante y Mayte Mederos por facilitarme el material necesario, por su colaboración y accesibilidad.

# ÍNDICE

• <b>Resumen</b> .....	5
• <b>Antecedentes</b> .....	7
• <b>Justificación</b> .....	11
• <b>Marco teórico</b> .....	16
• <b>Objetivos</b> .....	20
• <b>Metodología</b> .....	21
• <b>Análisis</b> .....	22
• <b>Posicionamiento</b> .....	27
• <b>Segmentación</b> .....	37
• <b>Objetivos y líneas estratégicas</b> .....	44
• <b>Comunicación: campañas publicitarias</b> .....	47
• <b>Sistemas de control</b> .....	64

- **Conclusiones** ..... 67
- **Bibliografía** ..... 70



## RESUMEN

La historia de Puerto de la Cruz ha estado siempre estrechamente ligada al turismo. Ciudad pionera en el sector turístico de la Isla, en los últimos años ha sufrido un lento decrecimiento que llegaba a su culmen a principios de la segunda década del siglo XXI. Ante esta situación se torna necesario realizar un análisis del entorno y un cambio consecuente en la comunicación del destino, es decir, una modificación de los objetivos y líneas estratégicas que se plasmaría en un Plan de Marketing -derivado del Plan de Rehabilitación de las Infraestructuras Turísticas (PRIT) y elaborado por el Consorcio Urbanístico para la Rehabilitación de Puerto de la Cruz. El municipio deberá centrarse, así, en transmitir su identidad y autenticidad como atributos principales de su nuevo posicionamiento, a la par que en captar y fidelizar turistas en busca de un destino que les proporcione múltiples experiencias. Para ello empleará como principal vía de comunicación los medios *online* -touroperadores, página web y redes sociales fundamentalmente- y se centrará esencialmente en el mercado español, alemán, inglés y nórdico. Además, deberá diferenciar sus *targets* -dando prioridad al turismo activo y de naturaleza- y emplear mensajes individualizados para cada uno de ellos. De este modo, si se cumplen las acciones establecidas en el Plan de Marketing se prevé una mejora significativa del sector turístico en la ciudad, unas acciones que ya están en marcha y empiezan a arrojar los primeros resultados positivos.

**Palabras clave:** Puerto de la Cruz, marketing, comunicación, rehabilitación, posicionamiento.

## **ABSTRACT**

The history of Puerto de la Cruz has always been closely linked to tourism. A pioneer city in the tourist sector of the Island, in recent years it has suffered a slow downturn that reached its culmination at the beginning of the second decade of the twenty-first century. Regarding this situation, it was necessary to carry out an analysis of the environment and a consequent change in the advertising of the destination, that is to say, a modification of the objectives and strategic lines that would be reflected in a Marketing Plan -derived from the Plan de Rehabilitación de las Infraestructuras Turísticas (PRIT) and developed by the Consorcio Urbanístico para la Rehabilitación de Puerto de la Cruz. Thus, Puerto de la Cruz should focus on transmitting its identity and authenticity as the main attributes of its new positioning, as well as in attracting and retaining tourists in search of a destination that provides them with multiple experiences. In order to do so, they will use, as the main way of communication, online media -tour operators, website and social networks fundamentally- and they will center the attention basically on the Spanish, German, English and Nordic market. In addition, they must differentiate their targets -giving priority to active and nature-lover tourism- and provide personalised messages for each of them. In this way, if the actions set out in the Marketing Plan are fulfilled, it is foreseen a significant improvement of the tourism sector in the city. These actions are currently underway and they are starting to produce the first positive results.

**Key words:** Puerto de la Cruz, marketing, communication, rehabilitation, positioning.

## ANTECEDENTES

En el siglo XIX, el interés científico por las Islas Canarias atrajo a numerosos investigadores y artistas ilustrados que posteriormente pondrían de relieve la naturaleza y las condiciones climáticas excepcionales de Puerto de la Cruz, así como, la calidad de sus productos agrícolas. Estas razones, junto con la apertura del primer sanatorio del Archipiélago destinado a enfermos europeos, comienzan a ser motivo de atracción turística y se construyen los primeros centros hoteleros del municipio. No obstante, no sería hasta finales de los años cincuenta, con el *boom* del turismo de masas, cuando Puerto de la Cruz se erige una de las principales potencias turísticas españolas. Durante las décadas de los sesenta y los setenta se consolida como destino turístico internacional y es nombrado el primer centro turístico español de ámbito europeo. Con una tasa de residentes que a mediados de los sesenta apenas rozaba los 14.000 habitantes - actualmente el municipio dobla esta población- recibía alrededor de 120.000 turistas. De este modo, el turismo se convierte en la base económica de la municipalidad, pero también de Tenerife, y Canarias en general, ya que Puerto de la Cruz abre la puerta al sector turístico del Archipiélago.

Se inicia, así, una época de auge y desarrollo para Puerto de la Cruz con la aprobación de numerosos proyectos urbanísticos públicos y privados destinados a fomentar el turismo: el Loro Parque, el Lago Martiánez, Playa Jardín, la Plaza de Europa, etc. Igualmente, se crea el primer Centro de Iniciativas y Turismo (CIT) de la provincia y se lleva Puerto de la Cruz a ferias de turismo nacional e internacionales. A tenor de los datos analizados, se puede concluir que el municipio norteño lideró Canarias en cuanto a turismo hasta finales de los años setenta, gracias en parte a su capacidad alojativa -aproximadamente 30.000 camas hoteleras y extrahoteleras- y en parte a la buena conexión aérea del aeropuerto de Los Rodeos con otros aeropuertos internacionales. Sin embargo, el accidente aéreo que tiene lugar en el aeropuerto en 1977 y que provoca una aceleración en la construcción del aeropuerto Reina Sofía - situado en el sur de la Isla y que abriría tan solo un año más tarde- supone el cierre provisional de Los Rodeos y la pérdida de la condición de aeropuerto internacional, así como, una significativa reducción de los vuelos europeos, nacionales e insulares. Todo

ello, supuso una disminución de la población del municipio, así como la pérdida de de 86.000 turistas en los años consecutivos. Con todo, Puerto de la Cruz permaneció como segunda ciudad turística de la Islas, por detrás de San Bartolomé de Tirajana (Gran Canaria).

Con la creación del nuevo aeropuerto y de la autopista del sur, comienza el desarrollo turístico del sur de Tenerife, principalmente Adeje, Arona y Santiago del Teide, donde, a finales de los ochenta, las camas hoteleras y extrahoteleras, duplicaban las del norte. Así mismo, los municipios del sur comenzaban a superar también en número de turistas a Puerto de la Cruz que, aunque mantuvo una buena tasa turística hasta finales de los noventa y principios del 2000, comenzó un lento decrecimiento que llegaría a su punto álgido en el año 2012. Además, a todo ello había que sumar la pluralidad de los nuevos destinos internacionales emergentes y la crisis económica mundial. En este contexto, tiene lugar un exceso de oferta alojativa que conlleva una bajada de los precios. Esto, unido al deterioro y la obsolescencia de los inmuebles se torna en una descapitalización de las empresas hoteleras, que se ven obligada a la reconversión en apartamentos o al cierre definitivo. En este periodo se pasa del millón de turistas y los nueve millones de pernoctaciones alcanzadas diez años antes, a escasos 700.000 turistas y apenas cinco millones de pernoctaciones con un precio medio de veintinueve euros por noche -actualmente la tasa turística de Puerto de la Cruz ronda los 875.000 turistas y los seis millones y medio de noches de estancia con un precio medio de cincuenta euros por noche.

## Evolución de turistas alojados en Puerto de la Cruz

	Total	variación intermensual	variación interanual	variación acumulada 12 meses
Enero	61.807	3,4 %	8,4 %	-0,0 %
Febrero	61.721	-0,1 %	13,6 %	1,1 %
Marzo	73.097	18,4 %	19,4 %	3,1 %
Abril	69.264	-5,2 %	24,9 %	5,4 %
Mayo	70.056	1,1 %	16,4 %	5,7 %
Junio	71.450	2,0 %	13,9 %	6,7 %
Julio	86.755	21,4 %	19,0 %	8,9 %
Agosto	90.912	4,8 %	11,6 %	10,5 %
Septiembre	79.447	-12,6 %	17,7 %	12,3 %
Octubre	76.386	-3,9 %	14,5 %	13,7 %
Noviembre	70.209	-8,1 %	12,1 %	14,4 %
Diciembre	65.425	-6,8 %	9,5 %	15,0 %
<b>2016</b>	<b>876.529</b>		<b>15,0 %</b>	<b>-</b>
<b>2015</b>	<b>761.912</b>		<b>-0,6 %</b>	<b>-0,6 %</b>
<b>2014</b>	<b>766.881</b>		<b>2,4 %</b>	<b>2,4 %</b>
<b>2013</b>	<b>749.088</b>		<b>9,5 %</b>	<b>9,5 %</b>
<b>2012</b>	<b>684.289</b>		<b>-6,0 %</b>	<b>-6,0 %</b>
<b>2011</b>	<b>727.752</b>		<b>2,3 %</b>	<b>2,3 %</b>
<b>2010</b>	<b>711.648</b>		<b>-7,6 %</b>	<b>-7,6 %</b>
<b>2009</b>	<b>770.532</b>		<b>-16,1 %</b>	<b>-16,1 %</b>
<b>2008</b>	<b>918.271</b>		<b>-5,3 %</b>	<b>-5,3 %</b>
<b>2007</b>	<b>969.349</b>		<b>-1,7 %</b>	<b>-1,7 %</b>
<b>2006</b>	<b>986.466</b>		<b>-</b>	<b>-</b>

Fuente: Turismo de Tenerife

Indudablemente, esta crisis turística afectaba considerablemente no solo al sector hotelero en el que se produjo una reducción de personal sino también a otras actividades dependientes del turismo como el comercio, restaurantes, salas de ocio, etc. Lejos quedaba el apogeo del municipio. Puerto de la Cruz, la que había sido la ciudad pionera del turismo en España, se enfrentaba al agotamiento de su modelo turístico, junto a una decadencia de sus infraestructuras, una escasa diversificación de la oferta, una baja calidad en sus servicios, unas estrategias comunicativas, de marketing y promoción limitadas y una comercialización errónea del destino. De este modo se torna urgente una solución que de respuesta a las carencias de Puerto de Cruz. Sin embargo, la falta de consenso por parte de los diferentes agentes económicos y políticos dificulta la

puesta en marcha de un plan estratégico de recuperación, imprescindible para el desarrollo socioeconómico del municipio.

Ante este panorama se crea el Consorcio Urbanístico para la Rehabilitación de Puerto de la Cruz, una administración que surge de la unión y representación de los cuatro entes públicos -estatal, autonómico, insular y municipal- encargados de promover, integrar, coordinar e impulsar las políticas a implementar en el municipio norteño para el restablecimiento de su tasa de ocupación y rentabilidad. Según recoge la propia página web del Consorcio su objetivo principal es llevar a cabo un conjunto de actuaciones para la rehabilitación, modernización y renovación turística de Puerto de la Cruz, a través de dos planes: el Plan de Rehabilitación de las Infraestructuras Turísticas (PRIT) -documento de diagnóstico en el que se establecen las líneas estratégicas a seguir- y el Plan de Modernización, Mejora e incremento de la competitividad de Puerto de la Cruz (PMM) -documento indispensable a nivel operativo.

La hoja de ruta era clara, el cambio pasaba por la reconversión del destino -del turismo de sol y playa al turismo de experiencias- la mejora y modernización de la planta hotelera, la puesta en valor de los recursos naturales, culturales e históricos y la creación de una nueva marca del destino.

## JUSTIFICACIÓN

El plan de rehabilitación de Puerto de la Cruz cuenta con el respaldo del acuerdo por la competitividad y la calidad del turismo en Canarias 2008-2020 y se enmarca dentro del Plan de Turismo Español Horizonte 2020, un programa estatal creado por el Consejo Español de Turismo (CONESTUR). Este Consejo se encuentra formado por administraciones públicas, empresarios, trabajadores y profesionales con competencias en la actividad turística, que surge con la finalidad de impulsar ciertas mejoras y favorecer la cooperación y representación en las iniciativas públicas y privadas en materia de turismo. De esta manera, el Pleno de CONESTUR pacta la realización de un ejercicio de revisión estratégica, partiendo del año 2008 y estableciendo como horizonte de referencia el año 2020. Surge, así, el Plan del Turismo Español Horizonte 2020, un proyecto respaldado por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio y elaborado por el propio sector turístico.

El Plan persigue un sistema turístico español competitivo y sostenible, que aporte el máximo bienestar social, y recoge en forma de programas y líneas de acción los compromisos de la Administración Turística del Estado para apoyar al sector turístico español en la consecución de los objetivos que se ha fijado. Horizonte 2020 incluye una serie de medidas en consonancia con el medio ambiente, las nuevas tecnologías y las personas como el activo esencial del sector turístico que tanto organismos públicos como empresarios del sector prometen a llevar a cabo.

Según recoge el informe elaborado para el Plan de Turismo Español Horizonte 2020 elaborado en el año 2007, España es el primer destino mundial en turismo nacional y el segundo por número de llegadas e ingresos, por tanto, hablamos de uno de los sectores más importantes en el desarrollo económico y social de nuestro país -en la actualidad el turismo supone alrededor del 11% del PIB y da trabajo a dos millones y medio de personas, un 13% de la población activa. No obstante, además de su peso como sector específico, tiene un gran efecto multiplicador y fuertes implicaciones sobre otros sectores estratégicos como la construcción, el medio ambiente o la sanidad.

El liderazgo en el sector turístico mantenido por España durante la última década previa al informe pone de manifiesto su reconocimiento por parte del mercado internacional, en el que cuenta con una amplia cartera de clientes, satisfechos con la selección del destino para sus viajes de trabajo, ocio u otras motivaciones, que repiten su elección en numerosas ocasiones. Sin embargo, en el estudio se detectan diferentes indicadores que evidencian que el nivel de competitividad de España ha descendido en determinados aspectos, a la par que ha decrecido el nivel de rentabilidad del principal producto captador de la demanda receptora, “sol y playa”, que abarca al 75% de los turistas. Igualmente, se percibe la necesidad por parte de las nuevas modalidades de oferta de orientar su crecimiento desplegando todo su potencial competitivo.

Por otro lado, el documento preveía que en el año 2020, allá por la conclusión del Plan de Turismo Español Horizonte 2020, la economía mundial sería dos tercios mayor que en el año 2005 y, aunque Estados Unidos y la Unión Europea tendrían un papel fundamental en el crecimiento, serían los países asiáticos los responsables últimos de este desarrollo. De esta manera, en un entorno globalizado Europa en general, y España en concreto, debería orientar su progresión turística hacía el conocimiento, la innovación y el empleo cualificado.

Además, se vaticinaba un incremento de los viajes turísticos hasta llegar a los 1.500 millones en el año 2020. España se convertiría en el cuarto destino mundial y, aunque Europa continuaría como el principal destino turístico, encontraría un gran competidor en China. De este modo, la rivalidad por la captación de turistas aumentaría, ya que emergerían multitud de destinos turísticos. Así mismo, el crecimiento económico de nuestro país repercutiría en un aumento de la tasa viajera de los españoles al exterior.

Con todo, la elaboración de una estrategia para el turismo, especialmente desde el ámbito de responsabilidad de las administraciones públicas, no debe basarse únicamente en la creación de destinos competitivos desde un punto de vista normativo, de servicios e infraestructuras que potencie la producción de riqueza, sino también, y más específicamente, en la búsqueda de modelos que a medio y largo plazo permitan alcanzar soluciones creativas y dirigidas a cuestiones de carácter social, económico,



físico y ambiental que afectan al sector turístico y a los colectivos estrechamente relacionados él. De este modo, el sector turístico deberá asumir y afrontar los retos derivados del sistema turístico español, esto es el cambio de la estructura productiva y de costes, y las debilidades originadas en su propio desarrollo, así como, adaptarse a un mercado completamente dinámico.

La tendencia al crecimiento de la economía mundial y la variación rápida y multidireccional prevista en los diferentes ámbitos de la sociedad afectarán significativamente a la evolución de la actividad turística. Buena muestra de estos cambios, que ya están afectando a la población e interviniendo como factor determinante en la creación de estrategias competitivas en el sector turístico, son el envejecimiento demográfico en Europa, la estabilidad política, el cambio climático, la transformación del sector aéreo o la forma en que Internet se ha introducido en la vida de las personas. De este modo, la nueva orientación de los proyectos destinados a la mejora del sector turístico debe asentarse sobre seis principios, tal y como recoge el Plan Horizonte 2020:

- Planificación desde la orientación al mercado
- Equilibrio entre el sector turístico y su entorno
- Diferenciación de los destinos a través de sus atributos y rasgos propios
- Especialización de los productos de acuerdo a la evolución de la demanda
- Simplificación para incentivar el desarrollo y la mejora continua de las empresas turísticas
- Compromiso y cooperación permanente entre los agentes del sistema turístico

Además, en el proyecto también se incide en algunos puntos clave a tener en cuenta por las administraciones encargadas de la elaboración de planes para el restablecimiento turístico. Entre ellos destacan algunos en los que el Consorcio

Urbanístico para la Rehabilitación de Puerto de la Cruz haría, posteriormente, especial hincapié. Estos son:

- **Innovación**

La innovación en turismo se materializa principalmente en los procesos de creación de valor para el cliente y de mejora de los productos y experiencias que se le ofrecen, pero también en los procesos empresariales y en la sostenibilidad del entorno en el que tiene lugar la actividad turística.

- **Reposicionamiento competitivo en el mercado**

La imagen internacional de España, de acuerdo al análisis de la demanda realizado, va de la mano de su producto estrella, “sol y playa”, lo que se traduce en un indiscutible apoyo de la demanda a este producto. A pesar de ello, se torna imprescindible la modificación de su posicionamiento competitivo en el mercado, de forma que los atributos relacionados con nuestro país coincidan aún más con la realidad actual y sean más acordes con la diversidad de productos turísticos que oferta. De este modo, el posicionamiento deseado debe entenderse como el fruto de los esfuerzos de todos los agentes involucrados, tanto en la función de promoción como en la de generación de la experiencia turística.

- **Adaptación de los procesos de marketing y comercialización**

La labor de promoción, llevada a cabo tradicionalmente por los organismos públicos, y la de venta, característica de la iniciativa privada, deben empezar a funcionar según los principios del marketing, tomando al cliente como referente y gestionando la relación directamente con él.

### ● **Gestión de la madurez de los destinos turísticos**

Las actuaciones integrales en destinos turísticos en avanzada fase de madurez - como ocurre con el caso de Puerto de la Cruz- deben dirigirse hacia creación de nuevos modelos de referencia y efecto demostración sobre la globalidad del sector, tanto español como internacional. La restauración de un destino tan solo perdurará si se incorporan las nuevas tendencias del mercado, se reconsidera en profundidad el modelo turístico y se reinventa la estructura de gestión del destino, todo ello en consonancia con las bases definidas para un modelo sostenible a medio y largo plazo.

## MARCO TEÓRICO

El Consorcio Urbanístico para la Rehabilitación de Puerto de la Cruz se plantea la elaboración de un proyecto que responda a lo establecido previamente por el Plan Horizonte 2020 para la recualificación de destinos turísticos de cierta madurez. Así pues, habiendo sido constituido con la intención de integrar las políticas turísticas y territorial-urbanísticas e impulsar las medidas necesarias para posibilitar la renovación del municipio norteño, y reavivarlo, así, como destino turístico internacional, el Consorcio comienza a trabajar en la elaboración del PRIT en el año 2010 -al acogerse al Plan Horizonte 2020 dos años después de su aprobación y, por tanto, hallarse en desventaja respecto a otros destinos turísticos partícipes del proyecto, se concede a Puerto de la Cruz un plazo de actuación mayor, con fecha límite fijada en el 2024.

De esta manera, en el año 2011 se inicia el proceso de rehabilitación de Puerto de la Cruz. A pesar de que en ese momento no fue posible ejecutar las principales actuaciones públicas, se empezó por desbloquear los problemas que imposibilitaban llevar a cabo otras acciones ya previstas, y se trabajó en el fomento de los programas y acciones del PRIT que no requerían modificar la ordenación urbanística, y que, consecuentemente, no dependían de la aprobación del PMM -que se aprobaría en junio del 2015.

Siguiendo este plan, la actividad del Consorcio avanza en el proceso gestionando medidas de distinto alcance, entre las que cabe señalar:

- La coordinación técnica entre organismos públicos y privados, así como, la participación e intervención de asociaciones, empresarios independientes, profesionales y ciudadanos
- El rescate, la creación y la dinamización de tradiciones y actividades culturales

- El fomento del programa para la mejora de la calidad de los servicios turísticos
- El desarrollo de acciones promoción turística
- La redacción y tramitación de proyectos de obras, así como su ejecución en determinados casos

Por otro lado, el PRIT recoge la nueva visión, así como el enfoque que se quiere dar a Puerto de la Cruz. El municipio pretende llegar a ser un referente innovador en la reconversión de destinos urbanos de ocio. Un espacio nacional que compagine los valores de una ciudad habitada, cohesionada, activa, tolerante, encantadora y abierta al Océano Atlántico, con los valores de un territorio con paisajes característicos de una isla volcánica, sostenible, accesible, protegida y atractiva. Con estos cambios en la concepción de Puerto de la Cruz como destino turístico, el municipio pretende atraer viajeros que respeten y agradezcan la diversidad y la autenticidad en su tiempo de ocio, y personas que lo elijan como lugar de residencia temporal o permanente con actitud creativa. El municipio norteño busca seducir a turistas que esperan encontrar en su destino nacional experiencias emocionales y urbanas con encanto, creativas, culturales, de salud y bienestar, así como aquellos que prefieran experiencias activas, bien en la multitud de propuestas que ofrece el medio rural y los paisajes protegidos del entorno, o bien aquellas que se desarrollan en las playas del Océano Atlántico. Así pues, se destacan cinco ejes fundamentales en la diferenciación del destino con respecto a sus potenciales competidores, estos son:

- Un clima templado y estable
- Un destino urbano con identidad
- La naturaleza, el paisaje y la costa volcánica de Tenerife
- Una múltiple y diversificada oferta de ocio
- La innovación y la calidad en la gestión

Igualmente, en el PRIT también se aúnan tres pilares, que serán los principales ejes de estrategia, para los que se marcan unos determinados objetivos. El primer pilar será la implementación del destino, con el fin de lograr una renovación -en todos los aspectos- del espacio físico se acuerda:

- Mejorar y renovar las infraestructuras turísticas y la planta hotelera
- Potenciar los recursos turísticos naturales, paisajísticos, culturales, e intangibles
- Impulsar un nuevo destino innovador, sostenible, competitivo y de calidad

Respecto al segundo pilar, se habla de gestión, lo cual se traduce en:

- Generar más empleo y de mayor calidad
- Implementar la calidad de servicios del destino
- Atraer la inversión privada

Finalmente, el último pilar sobre el que se sostiene el Plan de Rehabilitación de Puerto de la Cruz es la innovación en la promoción y en la creación de estrategias comunicativas y de marketing, cuyos objetivos serán:

- Promover el destino Puerto de la Cruz y atraer a un mercado de mayor valor
- Diversificar la oferta complementaria
- Proteger y poner en valor la identidad del municipio

En este último punto se inserta el Plan de Marketing Turístico de Puerto de la Cruz, el cual procederemos a analizar en profundidad, para determinar si las estrategias empleadas se corresponden con las definidas por las grandes teorías del marketing y la comunicación, si las decisiones tomadas y las acciones llevadas a cabo han sido

efectivas y si existen posibles mejoras u otras líneas de actuación aplicables a la actual situación del municipio.

## **OBJETIVOS**

El objetivo principal de este trabajo consiste en realizar un análisis teórico del Plan de Marketing de Puerto de la Cruz -imprescindible en la rehabilitación turística de la ciudad- contrastando, así, si este Plan se ha amparado y ha seguido las pautas de las grandes teorías del marketing. Igualmente, se pretende dilucidar si las acciones llevadas a cabo en este proceso han sido las establecidas en el documento, es decir, si realmente el Plan se ha desarrollado conforme a lo previsto. Así mismo, también intentará valorar si el documento está resultando efectivo, a la par que se tratará de detectar posibles vacíos o errores -desde la perspectiva del análisis académico- en los que el Plan haya podido incurrir.



## METODOLOGÍA

En primer lugar, se realiza un sondeo inicial en busca de contextualizar el caso de Puerto de la Cruz. Se efectúa una primera búsqueda de noticias publicadas en periódicos *online* durante los últimos años acerca de la situación turística del municipio norteño, así, se continúa indagando en el tema que nos ocupa y se recurre a otras páginas web, *blogs*, publicaciones especializadas, informes, etc. que puedan proporcionarnos información relevante. De esta manera, se lleva a cabo una buena documentación previa sobre los antecedentes del enclave, el plan de rehabilitación de la ciudad -que se marca a su vez dentro de un proyecto mayor a nivel estatal y que recoge el Plan de Marketing de Puerto de la Cruz- y el estado actual del municipio.

Seguidamente, se recurre a dos entrevistas a las personas responsables últimas del Plan de Rehabilitación Turística de Puerto de la Cruz y de su Plan de Marketing respectivamente, con el fin de comprender y esclarecer lo que se ha querido hacer en el destino, así como de recabar aquella información que no ha sido publicada y tener acceso a documentos internos del Consorcio Urbanístico para la Rehabilitación de Puerto de la Cruz.

A continuación, se realizó un estudio y un análisis en profundidad de estos documentos que abordaban el Plan de Marketing de la ciudad y los resultados obtenidos tras las primeras acciones, y se llevo a cabo una nueva fase de documentación sobre teorías del marketing con el fin de comprobar si el Plan elaborado para el municipio respondía a estas teorías.

## ANÁLISIS

Para proceder al análisis del Plan de Marketing de Puerto de la Cruz previamente se deben tener claras algunas ideas o conceptos claves en cuanto a lo que la propia palabra hace referencia. De este modo, DVOSKIN (2004) sitúa el marketing como una disciplina que parte de la Ciencia Económica con el fin de potenciar las capacidades de los organismos o profesionales oferentes de bienes o servicios que, insatisfechos con la situación competitiva en la que se encuentran, a través de la implementación de una serie de medidas, aspiran a pasar a otra más ventajosa. Por tanto, el marketing en el contexto en el que nos encontramos se puede entender como un proceso o estrategia que para ser eficaz debe partir del análisis de la situación competitiva actual del destino, basado en un diagnóstico de sus capacidades y sus recursos, así como un examen de la evolución de las tendencias en ámbito del turismo. El triunfo de una estrategia de marketing perdurable reside en una continua adaptación a los cambios del entorno, es decir a las necesidades de las personas. Además, no podemos excluir como factores determinantes del cambio la situación social, política, tecnológica y económica del país en cuestión, la cual afecta directamente al oferente y sus condiciones. Finalmente, como requisito último indispensable para alcanzar el éxito se encuentra la necesidad de generar una interacción con el mercado, que a partir de las características de cada destino, permita obtener la posición competitiva deseada para el futuro, siendo infinitas las las alternativas posibles.

Por otro lado, en relación con los cuatro instrumentos operativos tradicionalmente indispensables en el marketing, MCCARTHY (1950) los conocía como “las cuatro P”, estos son el producto, el precio, la promoción y la plaza. El producto, en este caso Puerto de la Cruz, del cual potenciaremos sus características. El precio, un concepto en el que el sujeto tendrá en cuenta la relación entre este y verdadero costo del producto para decantarse por uno u otro producto o servicio, en este punto entran en juego las ofertas, lo que el sujeto esté dispuesto a pagar por él - estrechamente relacionado con la calidad y variante según el sujeto- así como, la capacidad de vender, comunicar y potenciar sus atributos para obtener un mayor rendimiento. La promoción por su parte hace referencia a las estrategias que mejor

resaltan las ventajas del producto o servicio y, por por último, la plaza, en relación con los canales de distribución y que nos permitirá aumentar al máximo el contacto del producto o servicio con su mercado potencial, generando mayores oportunidades de compra. La combinación de estas cuatro variables es lo que se denomina como marketing mix, ya que forman una unidad indisoluble y resulta imposible analizar una sin tener en cuenta las otras tres. Así pues, como sostiene DOLAN (1995), el marketing mix es el resultado del conjunto de elecciones, acciones y decisiones respecto a cada una de las áreas de las cuatro P, de forma que existan multitud de opciones en función de las necesidades que presentan los diferentes mercados, productos y clientes.

En definitiva, el marketing aspira a conocer al cliente y sus necesidades, de manera que pueda satisfacerlas valiéndose de herramientas propias como los modelos de segmentación del mercado, la investigación del mercado, los estudio del comportamiento del consumidor, el análisis de los costos que supone para el consumidor complacer sus necesidades o la comunicación establecida entre las partes.

Un plan de marketing se integra dentro de un plan estratégico que incluye los proyectos para las diferentes áreas funcionales de una empresa -en el caso que nos ocupa, del organismo encargado de la rehabilitación de Puerto de la Cruz, es decir, el Consorcio. Esta planificación estratégica MONFERRER (2013) la define como el proceso de mantenimiento de un ajuste viable entre los objetivos y los recursos del organismo encargado de su desarrollo y las variables oportunidades del mercado, con la finalidad de modelar y reestructurar las áreas de negocio relacionadas con el producto o servicio, de forma que se obtengan beneficios y crecimientos satisfactorios. En este sentido, la esencia de la planificación estratégica de Puerto de la Cruz reside en la detección de las oportunidades y las posibles amenazas del entorno, las cuales, al combinarlas con las fortalezas y debilidades del destino, proveen al Consorcio de las bases para definir los objetivos a alcanzar en el futuro.

Más específicamente, un buen plan debe definir una serie de políticas de marketing que puedan ser implementadas y posibiliten el alcance de los objetivos marcados por el ente encargado de su elaboración -en esta ocasión, el Consorcio- así

como su misión. De este modo, su desarrollo debe dejar claros ciertos puntos pertenecientes al marketing estratégico como el análisis de la situación actual, los objetivos y las estrategias para lograr estos propósitos, así como, otros que forman parte del marketing operativo como las herramientas imprescindibles para la ejecución del plan y la necesidad de control del mismo. Por tanto, mientras que el marketing estratégico invita a reflexionar sobre dónde se está, dónde se quiere ir y de qué manera, el marketing operativo incita a poner en funcionamiento las herramientas precisas del marketing mix para alcanzar los objetivos propuestos. Por tanto, es competencia del marketing operativo planificar, ejecutar y controlar las acciones de marketing que permitan implementar las estrategias marcadas.

Con todo, tal y como se mencionaba anteriormente, la estructura básica de un plan de marketing -así lo hace el elaborado por el Consorcio Urbanístico para la Rehabilitación de Puerto de la Cruz- debe incluir las siguientes fases:

- **Análisis de situación:** un resumen de las tendencias del entorno que incluya un estudio tanto de la situación interna como externa (productos, mercados, resultados anteriores, competidores, otros factores ambientales), así como un análisis DAFO (debilidades, fuerzas internas, amenazas y oportunidades externas).
- **Selección del público objetivo:** esto se traduce en una exposición de las decisiones de segmentación, una selección de mercados objetivos y un determinado posicionamiento, a la par que un análisis del mercado y de los segmentos a alcanzar a través de la estrategia de marketing.
- **Formulación de objetivos:** un esbozo de las metas concretas de marketing a conseguir y una clara identificación de aspectos que puedan interferir en su consecución.
- **Formulación de estrategias:** esto implica la definición de una estrategia clara a desarrollar para alcanzar los objetivos de marketing.

- **Implementación:** consiste en la delimitación y definición de los programas para llevar a cabo la estrategia seleccionada, incluyendo actividades específicas, su planificación temporal, el presupuesto y la asignación de responsabilidades en cuanto al producto, el precio, la distribución y la comunicación.
- **Control:** esto significa indicar cómo se va a medir el progreso, es decir, la evolución hacia los objetivos y cómo se llevarán a cabo los ajustes para mantener los programas dentro de las previsiones.

Si nos centramos en el Plan de Marketing Turístico de Puerto de la Cruz podemos decir que tiene como objetivo último lograr una nueva visión del destino y un nuevo posicionamiento turístico. Por tanto, es desarrollado con el propósito de definir estos objetivos específicos, formular estrategias concretas y diseñar los planes de actuación de la política promocional del municipio para un periodo de tiempo que abarcaría desde el año 2015 hasta el año 2017. Se trata, así, de un documento que sirve de guía práctica, que complementa el PMM, que simplifica la toma de decisiones para crear un destino competitivo y que concede a Puerto de la Cruz las herramientas necesarias para avanzar y alcanzar su máxima potencialidad como entorno turístico, partiendo siempre de los objetivos económicos, sociales y ambientales asociados a un desarrollo turístico sostenible.

Igualmente, se puede decir que el plan de marketing no parte de cero, sino que se considera una continuación de una serie de iniciativas que señalaban ya una dirección a seguir. Estas iniciativas surgen del Club de Productos Puerto de la Cruz, una herramienta de planificación y gestión, mediante la cual el Consorcio, junto con Turismo de Tenerife y un grupo de empresas seleccionadas acuerdan, en un marco de colaboración público-privado, trabajar en conjunto de forma organizada con el fin de elaborar tres programas de productos para Puerto de la Cruz. El primero de ellos relacionado con el turismo de naturaleza y el turismo activo, el segundo apostando por el turismo cultural, gastronómico y de tradiciones, en el que también se engloba el turismo de reuniones, y por último un programa de experiencias transversales. Con ello

se pretendía convertir a Puerto de la Cruz en el primer destino multiexperiencias de Canarias, un lugar donde disfrutar del turismo urbano en un entorno inigualable, donde se pudieran realizar bautismos deportivos en tierra, mar y aire y conocer lo mejor de Tenerife.

De esta manera, la Junta rectora del Consorcio, en consonancia con la búsqueda de esta nueva percepción del municipio por parte del turista, optó por la creación de la marca-producto “Puerto de la Cruz Xperience” a finales del año 2012, trabajando a lo largo de los dos siguientes años en la creación del Club del Producto con sus respectivos programas, ya mencionado anteriormente, y en el desarrollo de un plan de acciones promocionales.

Estas pequeñas acciones iniciales, relacionadas con la nueva marca-producto de Puerto de la Cruz, que fueron llevadas a cabo conforme a la visión deseada para el municipio, permitió al Consorcio atisbar los primeros indicios de recuperación. Así pues, los resultados positivos que dejaban vislumbrar un avance hacia un cambio de tendencia en los principales indicadores del destino, recalcó la necesidad de la elaboración del Plan de Marketing Turístico de Puerto de la Cruz, con el fin de seguir avanzado en la implementación y corrección de otros muchos aspectos como una mayor definición del carácter de marca-producto, el abordaje de la construcción efectiva de la cadena de valor, la mejora de los servicios de ciertos productos y su interrelación, el trabajo en la creación de sinergias, paquetes o vínculos, la obtención de una correcta y eficaz comunicación, etc.

Ante este panorama surge el Plan de Marketing -sujeto de este análisis- del que estudiaremos en profundidad las fases más importantes y las acciones más significativas, especialmente de aquellas relacionadas con la comunicación, recogidas en el plan.

La primera etapa, como bien se cita anteriormente, pasaba por un diagnóstico de la realidad turística de Puerto de la Cruz. Así pues, se llevó a cabo un análisis y una síntesis de los documentos existentes hasta el momento de la situación del municipio,

así como más de sesenta entrevistas a turistas actuales, dieciocho a agentes y expertos de Puerto de la Cruz y diecisiete a touroperadores en mercados emisores. Igualmente, se realizaron talleres y reuniones de trabajo con diferentes agentes y se hizo una reflexión estratégica y creativa en común con el Consorcio Urbanístico para la Rehabilitación de Puerto de la Cruz, el ayuntamiento del municipio, el equipo técnico de Turismo de Tenerife y Promotur -entidad dependiente de la Consejería de Turismo y encargada de la promoción de la marca destino Islas Canarias. Así mismo, efectuó el correspondiente análisis DAFO. Con todos estos elementos contemplados se pudieron extraer datos concluyentes acerca del nuevo posicionamiento que se quería para Puerto de la Cruz, se establecieron los principales competidores del destino, se permitió segmentar en el mercado y encontrar el público objetivo del municipio, se marcaron unos objetivos determinados y una líneas estratégicas concretas a seguir, se llevaron a cabo campañas promocionales específicas y se implementaron ciertos sistemas de control del Plan de Marketing.

## **1. POSICIONAMIENTO**

La aparición del concepto posicionamiento llegó de la mano de RIES y TROUT (2002) los cuales lo definen como la ocupación de un lugar en la mente de los consumidores. Años más tarde, PERALBA y RIVKIN (2011), se unirían a TROUT (2011) e indagarían en esta idea para concluir que no solo bastaría con posicionar un producto o una marca en la mente de los clientes, sino que debía ampliarse a todos aquellos sujetos en perspectiva de la oferta planteada y, además, debía ser la primera en ser considerada dentro de su categoría. Sin embargo, aunque estas definiciones funcionaban bien en el plano conceptual, resultaban poco operativas desde el punto de vista de la implementación, para lo que AAKER (2007) concreta que el posicionamiento de la marca es parte de la identidad de la marca y la proposición de valor que se comunicará activamente al público objetivo y que demuestra una ventaja sobre sus competidores. La posición adoptada, según palabras de BIRD (1991), ha de reflejar donde encaja el producto o servicio en el mercado y que diferencias existen con la competencia, pero no solo las reales, sino también aquellas que puedan ser percibidas

por la mente de los posibles compradores, ya que lo que ellos piensen de la marca será probablemente más importante que la verdad estricta. Igualmente, el posicionamiento debe ajustarse al modelo de cliente al que va dirigida la marca, debe ser relevante y valiosa para esta audiencia, de lo contrario, el producto o servicio pasará desapercibido y, consecuentemente, no será adquirido.

De este modo, en la búsqueda de la mejor forma de comunicar que el producto o servicio en cuestión satisfará las necesidades de la audiencia mejor que las marcas competidoras, SCHIFFMAN y KANUK (2010) promueven dos principios fundamentales para llegar al éxito. Por un lado, el primero consiste en transmitir los beneficios que conlleva la adquisición del producto en lugar de las características del mismo. Por otro lado, el segundo, debido a que existen muchos productos similares en la mayoría de los mercados, habla de lograr una estrategia efectiva de posicionamiento que desarrolle y anuncie una promesa básica de venta, es decir, un beneficio distintivo o un punto de diferencia para el producto o servicio.

Así mismo, PÉREZ (2006) hace especial hincapié en la necesidad de diseñar de antemano y poner a prueba los atributos que deben ser posesionados en la mente de la población, sin esperar a que estos creen por sí solos un posicionamiento para el producto. De esta manera, el posicionamiento correcto de la población objetivo pasa por dos factores esenciales: el análisis de las variables para la segmentación del mercado y el estudio de las necesidades sociales. Centrándonos en la relación existente entre segmentación y posicionamiento, se aprecia que para posicionar un producto, la empresa debe dirigirse a grupos de consumidores homogéneos, ya que si pretende abarcar mercados amplios, con grupos muy diferentes, el funcionamiento del posicionamiento se complica. Por ello, posicionar de forma efectiva suele implicar una segmentación efectiva.

Una vez la empresa ha identificado las ventajas competitivas sobre las cuales puede asentarse su posicionamiento, conviene investigar y descubrir cuál de ellas puede resultar más atractiva y creíble para el público objetivo, y así, construir su posición sobre la que resulte más adecuada. Además, por lo general, el posicionamiento debe



explicarse por medio de una frase corta y sencilla. En este sentido, para llevar a cabo una estrategia de posicionamiento MONFERRER (2013) distingue cuatro fases sucesivas:

- Identificar los atributos principales del producto
- Conocer la posición de los competidores de acuerdo a sus atributos
- Decidir el mejor posicionamiento para el producto. Existen infinidad de posicionamientos, algunos de ellos son:
  - Posicionamiento basado en las características del producto
  - Posicionamiento basado en los beneficios del producto
  - Posicionamiento basado en el uso/aplicaciones del producto
  - Posicionamiento basado en la tipología de las personas
  - Posicionamiento frente a la competencia
  - Posicionamiento basado en la definición de una categoría de producto
  - Posicionamiento basado en símbolos culturales
  - Posicionamiento basado en la relación calidad/precio
- Comunicar el posicionamiento

Con el fin de facilitar el proceso de elección del posicionamiento las empresas tienen la opción de recurrir a una herramienta de gran utilidad denominada mapa de posicionamiento, a través del cual se puede localizar la posición relativa del producto o servicio en cuestión respecto a los de la competencia para cada uno de los atributos considerados. Una vez seleccionado el atributo o los atributos más adecuados sobre los que posicionar el producto, la empresa debe de comunicarlo eficientemente a través del resto de elementos del marketing mix -mencionado anteriormente.

Cuando se trata de servicios o experiencias, como el caso que nos ocupa -el posicionamiento de la marca-producto “Puerto de la Cruz Xperience”- MARTÍN (2005) asegura que deben posicionarse de forma orientada a proyectar una imagen atractiva y

coherente con su identidad. La imagen debe ser perfectamente reconocible y diferenciada de otras empresas que compiten en el mismo sector, ya que la relación interpersonal con el público objetivo puede marcar la diferencia respecto a otras alternativas, puesto que la intangibilidad y la diversidad de oferta deben tratar de compensarse de otras maneras.

No obstante, KOTLER y KELLER (2012) enumeran una serie de errores cometidos comúnmente en el intento de obtener un buen posicionamiento:

- El **subposicionamiento**: incapacidad para lograr presentar un beneficio o una razón de peso para adquirir la marca.
- El **sobreposicionamiento**: posicionamiento estrecho y restringido, de modo que el comprador potencial puede pasar por alto la marca por estimar que no va dirigida a él.
- El **posicionamiento confuso**: proclamación de dos o más beneficios que se contradicen.
- El **posicionamiento irrelevante**: anuncio de un beneficio que interesa a pocos compradores.
- El **posicionamiento dudoso**: los consumidores potenciales no creen que la marca pueda ofrecer realmente los beneficios proclamados.

Resulta evidente que el posicionamiento cobra especial importancia cuando la competencia es significativa y las diferencias entre productos o servicios mínimas, y que este debe variar según lo hace el mercado. No obstante, siendo fieles al propio posicionamiento, se obtendrá un marketing preciso y bien enfocado, que permitirá ocupar un lugar definido en las mentes de los consumidores, del que a los competidores les será difícil suplantar.

Definitivamente, según se desprende de las teorías de KOTLER y KELLER (2012) un posicionamiento de marca adecuado servirá de directriz para la estrategia de marketing que transmite la esencia de la marca, expone los beneficios obtenidos por los consumidores del producto o servicio y manifiesta el modo exclusivo en que se obtiene. Gracias al posicionamiento se logra crear una propuesta de valor centrada en el público objetivo, una razón por la que el mercado meta debería adquirir el producto o servicio. BIRD (1991) concluye su teoría con el pensamiento de que el posicionamiento podría simplemente definirse como la búsqueda del nicho que a cada uno le corresponde dentro del mercado.

Puerto de la Cruz por su parte, tras haber iniciado su proceso de renovación y reposicionamiento turístico, necesitaba redefinir su propuesta. Sin embargo, no necesitaba ni podía realizar una transformación radical. El cambio venía de la mano de la actualización y especialización de la planta hotelera, y un nuevo posicionamiento que dejara a un lado la antigua premisa de “sol y playa”. No se trataba de cambiarlo todo, sino de reestructurar mejor lo existente y abrir nuevas vías (nuevos canales, nuevos clientes, nuevos mercados) de manera gradual. Así pues, el municipio centraba ahora su mirada en sus grandes activos como su condición de ciudad marítima, su encanto, la tolerancia de sus habitantes, su interés cultural e histórico, y la apertura al Océano Atlántico, enmarcados por los valores naturales y paisajísticos del territorio de una isla volcánica, sostenible y accesible.

El objetivo del Consorcio, a través del convenio firmado con Turismo de Tenerife, consistía en atraer turistas activos y motivados por el disfrute de la naturaleza, tanto en el mar como en la montaña, así como viajeros interesados en la amplia oferta de ocio urbano que el municipio era capaz de prestar y en la atmósfera de tranquilidad característica del municipio, donde callejear, ir de compras y relajarse, los 365 días del año. Puerto de la Cruz se presentaba como un destino polarizado y dicotómico, un destino de playa y de monte, de relax y de actividad, para gente mayor y para gente joven.

Los expertos coincidían en que el nuevo posicionamiento de Puerto de la Cruz debía apelar a la esencia del municipio, a su localización geográfica estratégica y a las diferencias con el sur de la Isla, es decir, a su identidad propia. Un argumento el que coincidían los touroperadores de mercados emisores, que recalcaban la autenticidad y la versatilidad del destino, junto con su clima.

Tras el estudio realizado con el fin de descubrir los posibles atributos que podrían tornarse en la base de un nuevo argumento de posicionamiento, se obtuvieron los siguientes resultados:

- Experiencias multiplicadas (setenta y cinco de los ochenta puntos más visitados de la Isla se encuentran a menos de sesenta minutos de Puerto de la Cruz)
- Congregación de carácter, tradición, historia y cultura del destino
- Naturaleza medioambiental, valor paisajístico y entorno saludable
- Gastronomía
- Océano Atlántico
- Población local integrada

Además, la nueva Marca-Producto Puerto de la Cruz tenía la finalidad de invitar a la acción, de transmitir modernidad y dinamismo y, sobre todo, de identificarse dentro de la marca Tenerife.

De esta manera, y teniendo en cuenta todo ello, el actual posicionamiento de Puerto de la Cruz reza de la siguiente manera “Puerto de la Cruz es una ciudad natural, de clima saludable y con una marcada identidad propia, que ofrece ocio activo y turismo de relax”. A la par el Consorcio prometía a su público objetivo una ciudad donde encontrar el Tenerife auténtico, mezclándose con su amable gente y su naturaleza exótica.

No obstante, la autenticidad que desde el Consorcio se quiso transmitir también se convirtió en un foco importante de atracción turística y se potenció -tal y como recoge el Plan de Marketing- Puerto de la Cruz como un destino auténtico con Historia e historias que contar. Con locales, los de toda la vida, con rincones con alma, personajes singulares, con olores y sabores especiales. Un destino que muestra todo ello, junto con su patrimonio histórico artístico cultural y gastronómico. Un destino que ofreciendo experiencias diversas, destaca las que son únicas y las propone desde su particular forma de ser y hacer. Un destino que favoreciendo el contacto del turista con el local, consigue enamorar al turista. Pero la autenticidad debía también empezar trabajarse en el interior del municipio ya que una ciudad auténtica, lo sería en la medida en que su gente lo fuese y estuviese orgullosa de ser como son. Por ello, se tornó necesario buscar la integración del territorio con su pueblo, su forma de vida y sus productos, y trabajar tanto en una mayor apreciación, como en el compromiso de los locales respecto a la apuesta por la autenticidad. Así pues, sus costumbres, sus compras, sus charlas, sus paseos, su día a día, todo ello en el marco del propio atractivo de la ciudad, se decretó el añadido necesario que impulsaría a Puerto de la Cruz como un destino más interesante, verdadero, único, genuino y original. De este foco de autenticidad, junto a la marca-producto “Puerto de la Cruz Xperience” ya existente, surge una nueva marca-destino, “Puerto de la Cruz, parte de ti”.

Sin embargo, Puerto de la Cruz aún debía hacer frente sus competidores. Teniendo en cuenta que la elección por parte de la mayoría de los turistas es en primer lugar Tenerife y continuación la ciudad dentro de la Isla, es necesario analizar las ciudades contemplando su oferta sin dejar de observar las virtudes de la isla de la que forman parte. Por tanto, la identificación de competidores tiene que ver con criterios estrictos respecto a que pertenezcan a una isla y otros -según recoge el Plan de Marketing- menos estrictos respecto a:

- Que tengan costa y sean destino vacacional con núcleo urbano

- Que ofrezcan experiencias ligadas a la cultura y el patrimonio histórico-artístico
- Que faciliten la participación en actividades de turismo activo, tanto en el mar como en la montaña
- Que posean una proximidad y accesibilidad razonables y similares a las de Puerto de la Cruz para sus principales clientes (alemanes, ingleses, nórdicos y españoles)
- Que tengan un buen clima durante prácticamente durante la totalidad del año
- Que sean equiparables en cuanto a tamaño (por población y por capacidad de plazas alojativas)
- Que sean comparables en términos de oferta económica global del destino

De este modo, se trata de descubrir los posibles destinos que podrían presentarse como una alternativa razonable para el turista que opta por Puerto de la Cruz. Sin embargo, la comparación es complicada porque siendo los destinos diferentes entre sí, también lo son las islas y las ciudades. Todos ellos se respaldan en sus recursos, a veces únicos, para ofrecer experiencias inigualables.

Tras el estudio en profundidad de estos factores, se establecen los destinos que pueden suponer una competencia directa para Puerto de la Cruz, Funchal (Madeira), Angra (Isla Terceira, Azores), Santa Cruz de La Palma (La Palma, Canarias), Ciutadella (Menorca, Baleares) y Lluçmajor (Mallorca, Baleares), y se establecen las ventajas competitivas que posee el municipio norteño respecto a cada una de ellas.

De este modo, una vez analizados los puntos fuertes y débiles de Funchal, así como sus elementos de diferenciación, se estima que Puerto de la Cruz cuenta con tres elementos únicos de indudable atracción turística como son el Teide, La Laguna y el Loro Parque, a la par que con un clima más cálido en invierno y con español como

idioma de comunicación principal en lugar del portugués. Además, respecto a Angra, a las ventajas anteriores se suma una mejor accesibilidad y precios, y una mayor oferta cultural.

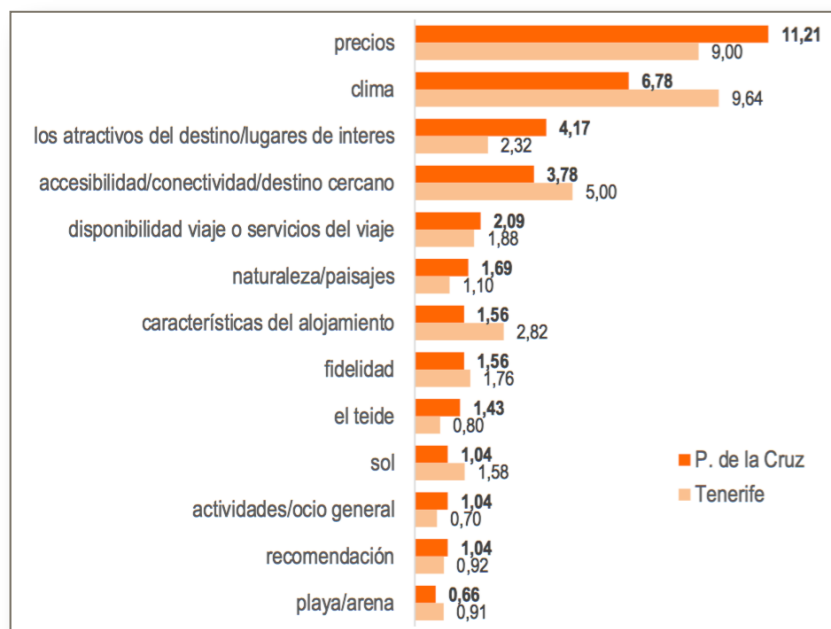
En la comparación con Santa Cruz de la Palma, se apela principalmente a la “civilización”, lo que implica opciones más variadas en cuanto a oferta gastronómica, cultural, entorno urbano, etc. Nuevamente, también, se hace hincapié en la accesibilidad, la cual no es comparable con la de una isla capitalina.

Finalmente, en comparación con Ciutadella y Lluçmajor, lo que destaca del Puerto de la Cruz era primordialmente la oferta de un turismo activo excepcional, además de algunas de las características ya mencionadas anteriormente, como el clima, los precios, el Teide o el Loro Parque.

Así pues, se puede concluir que Puerto de la Cruz es el destino que más experiencias ofrece, destacando por el senderismo y el ciclismo, a falta de implementar un mayor número de actividades relacionadas con la navegación. Igualmente, también es el destino más asequible respecto a sus competidores directo, especialmente en temporada alta.

Por otro lado, si tenemos en cuenta la posible competencia interior de la Isla, Puerto de la Cruz intenta diferenciarse empleando argumentos en los que se dista de las experiencias de sol y playa características de Tenerife, por el contrario da énfasis en la unión de mar, Teide y naturaleza en el municipio, así como en una amplia oferta hotelera y una identidad propia basada en una creciente agenda cultural con multitud de eventos.

## Distribución de los turistas en Puerto de la Cruz y Tenerife según los factores decisivos en la elección de Tenerife (2014)



Fuente: Turismo de Tenerife

En el Plan de Marketing de Puerto de la Cruz también se establece la necesidad de realizar algunas mejoras en ciertos aspectos con el objetivo de competir más exitosamente. Estas son:

- La aproximación a los productos auténticos para reforzar uno de los pilares más importantes de su posicionamiento, la propia identidad, y para obtener una oferta más completa
- El desarrollo del proyecto puerto deportivo, dotándose de nuevas infraestructuras sobre las que desarrollar el producto
- La comunicación global de su oferta, incidiendo especialmente en los puntos de diferenciación



## 2. SEGMENTACIÓN

La segmentación consiste en dividir el mercado en grupos relativamente homogéneos, es decir, con características o necesidades similares, con el propósito de llevar a cabo una estrategia de marketing que posibilite una oferta diferenciada y adaptada a cada uno de ellos. Esto permite satisfacer de manera más efectiva las carencias de los grupos, optimizar los recursos de la empresa y emplear los esfuerzos eficazmente para alcanzar los objetivos establecidos en el Plan de Marketing.

La diversidad en las respuestas de los consumidores a una mezcla de marketing, siguiendo a STATON, ETZEL y WALKER (2007), puede depender de multitud de factores como la diferencia en los hábitos de compra, las formas en que se usa un bien o servicio o los motivos de compra. Las empresas tienen en cuenta esta disparidad, sin embargo, no sería rentable diseñar una oferta individualizada. En consecuencia, la mayoría de las empresas optan una posición intermedia segmentación el mercado. La esencia de la segmentación es que los miembros de cada grupo son semejantes respecto a los factores que intervienen en la demanda. Sin duda, el éxito un producto o servicios depende en gran medida de la capacidad que posee la compañía para realizar una buena segmentación de su mercado.

Al segmentar un mercado, primero se debe identificar los deseos o necesidades de los clientes en un submercado y posteriormente deberá decidirse si resultará práctico crear una mezcla de marketing que los satisfaga. Adaptando los programas de marketing a los segmentos de mercado, las compañías son capaces de realizar un mejor trabajo de marketing y aprovechar aún más los recursos de marketing. Además, MONFERRER (2013) especifica que la segmentación también permitirá a las compañías beneficiarse de otras ventajas como:

- El descubrimiento de oportunidades comerciales, ya que se pueden detectar segmentos no cubiertos en el mercado

- Mejor fijación de objetivo, debido a la adecuación de los recursos y capacidades de la empresa al tamaño del mercado
- Mayor fidelidad del cliente, gracias a la adaptación del producto a las exigencias de los clientes

Sin embargo, la segmentación también tiene un inconveniente que, dependiendo del tamaño y la solvencia, la empresa podrá afrontar o no, esto es, el aumento de los costes de producción y de marketing.

Por otro lado, para que la segmentación sea efectiva el segmento al que se dirige la empresa debe ser medible en cuanto a tamaño, poder adquisitivo y perfil de los consumidores, rentable, accesible y operativo, ya que debe ser factible el elaborar programas efectivos para atraer y servir al segmento.

En ocasiones, como bien se desprende, nuevamente, de la teoría de STATON, ETZEL y WALKER (2007), los mercados se segmentan intuitivamente, lo que significa que el vendedor se basa en su experiencia y juicio para establecer los segmentos y el potencial de cada uno de ellos. En otros casos, se siguen las huellas de la competencia o bien se realiza un análisis estructurado -a veces fundamentado en una investigación de mercado- el cual suele revelar conocimientos y oportunidades que en otro caso serían difíciles de detectar. De este modo, las pautas a seguir para segmentar un mercado de manera organizada y efectiva serían:

1. Reconocer los deseos actuales y potenciales de un mercado. Las compañías inspeccionan el mercado para identificar las necesidades específicas que las ofertas actuales satisfacen, aquellas que no cubren y las que aún no han sido descubiertas. En este paso también se incluyen las entrevistas y la observación del público objetivo para determinar su conducta, grados de satisfacción y frustraciones.

2. Establecer las características que diferencian unos segmentos de otros. En este paso prima conocer qué comparten los candidatos con un mismo deseo y en qué distan de los demás segmentos del mercado, como por ejemplo una opinión o una conducta. Con los resultados obtenidos se diseñan posibles mezclas de marketing para los diversos segmentos.

3. Precisar el tamaño de los segmentos y el grado de satisfacción. Para ello habrá que estimar el número de ventas potenciales para cada segmento y la fuerza de la competencia. Estos pronósticos mostrarán qué segmentos reportarán un mayor beneficio.

Igualmente, es posible segmentar un mercado en consumidores y empresas. Esta distinción se torna esencial desde el punto de vista del marketing ya que los dos segmentos compran de distinta manera. Consecuentemente, la composición de la mezcla de marketing dependerá de que se dirija al mercado de consumidores o de negocios. En el caso que nos ocupa, el Plan de Marketing de Puerto de la Cruz se ha creado fundamentalmente con la intención de centrar los esfuerzos en el mercado de consumidores.

Así pues, existen diversos métodos para dividir el mercado de consumidores. La base de la segmentación engloba muchas características del mercado, así como algunos aspectos psicológicos y conductuales. Los profesionales del marketing deberán escoger entre un número amplio de variables, de forma individual o combinada, para encontrar la manera más útil de segmentar su mercado. No obstante, existen cuatro bases principales para la segmentación del *target*:

- **Geográfica:** división de los mercado según su localización (regiones, países, ciudades o pueblos).
- **Demográfica:** división del mercado según características como la edad, el sexo, ingresos, educación, etc.

- **Psicográfica:** división del mercado según la forma de pensar, sentir o comportarse de las personas. Por tanto, se incluyen en este punto los aspectos relacionados también con la personalidad, el estilo de vida y los valores de los consumidores.
- **Por comportamiento:** división del mercado según dos variables fundamentales, los beneficios deseados y la tasa a la que el consumidor usa el producto.

El nuevo posicionamiento de Puerto de la Cruz implica una segmentación basada en tres puntos estratégicos del perfil de los consumidores: el demográfico, el psicográfico (motivacional-experiencial) y el geográfico.

Tras el estudio del mercado, se obtuvieron varios segmentos motivacionales interesantes a los que Puerto de la Cruz podía dirigirse. No obstante, los perfiles que más destacaron -como bien recoge el documento- por tratarse de aquellos que más se aproximaban a lo que el municipio norteño podía ofrecer y, por tanto, en los cuales centraría su oferta y su Plan de Marketing serían:

- **Generalista:** es flexible, se entusiasma por cualquier tipo de viaje. El destino tiene que ofrecer gran variedad de experiencias. Tiene una mayor presencia entre mercados emergentes y entre los que no han viajado todavía.
- **Vital:** quiere hacer algo excitante con algo de aventura y practicar sus *hobbies* en sitios que estén de moda. Posee una alta formación y se fija especialmente en la variedad de los servicios y actividades, en el precio y en la calidad de la restauración. Por el contrario, concede una menor importancia en la riqueza patrimonial del lugar, al clima y a las playas.
- **Activo puro:** le gusta la aventura y el riesgo. Busca divertirse, descubrir nuevos lugares y sobre todo experimentar nuevas sensaciones en lugares diferentes.

Así mismo, los perfiles experienciales más relevantes que se detectaron en el estudio fueron:

- **Abierto a todo:** jóvenes de estatus elevado, el 67% con estudios superiores. Un perfil extendido en mercados emergentes con un 39% frente a mercados europeos maduros con un 14%.
- **Tranquilo:** Prefiere productos de descanso o moderada implicación. Está muy extendido por Europa. A pesar de que consume turismo urbano y gastronómico, destaca por preferir la playa o al campo, el arte y las rutas. Además, predominan aquellos de edad avanzada (cuarenta y cinco en adelante) y de clase media. Por lo general, es más sensible al precio.
- **Multiaventura:** perfil muy joven con un estatus ligeramente inferior a la media. Busca practicar deportes en la naturaleza.

Además, se buscó abarcar tanto a solteros, ya que uno de cada cuatro hombres entre 40 y 44 años vive solo, como amigos, por lo general jóvenes que viajan en grupo y que todavía no tienen hijos, y parejas, que quieren relajarse pero también probar algunas experiencias dentro y fuera de la ciudad. A todos ellos se ofrecía numerosos beneficios - acorde con lo que les podía interesar- tras la elección de Puerto de la Cruz como destino vacacional, como la posibilidad de descubrir lugares diferentes, hacer cosas diferentes y conocer gente diferente en la ciudad de la isla volcánica donde, además de playa, hay gran variedad de actividades por descubrir, a menos de treinta kilómetros.

Con todo, combinando ambos perfiles -motivacional y experiencial- y teniendo en cuenta también los principales mercados emisores -la variable de la segmentación geográfica- se descubren dos focos según la época del año:

- **Foco de verano:** alemanes, ingleses y españoles, generalistas y abiertos a todo resulta la combinación prioritaria para verano. Generalista y tranquilo o vital y abierto a todo, sería el sería la combinación secundaria, y por último

la menos importante en este periodo serían turistas multiaventura y activos puros.

- **Foco de invierno:** alemanes y nórdicos (finlandeses, suecos, noruegos, etc.) multiaventura en sus diferentes niveles. No obstante, jubilados -tranquilos- de todas las nacionalidades seguirán llegando por inercia sin necesidad de buscarlos.

En el sentido de las principales aventuras ofertadas igualmente se tornó necesario hacer un análisis para poder dirigirse directamente a ese público objetivo de cada una de ellas. Estos fueron los resultados:

- **Senderismo**

- Todas edades, con predominio de mayores de cincuenta
- Pareja o solos que se unen a grupos
- Experiencia previa
- Predominio de viaje de invierno

- **Ciclismo**

- Mayores de cuarenta años
- Pareja o solos que se unen a grupos
- Experiencia previa
- Predominio de viaje de invierno
- Nivel económico alto o medio-alto

- **Surf**

- Entre veinte y treinta y cinco años
- En verano más jóvenes que en invierno
- Parejas o grupos de amigos
- Sin experiencia previa

- Combinación con senderismo o kayak

#### ● **Parapente**

- Todas las edades hasta sesenta años
- Experiencia previa
- Predominio de viaje de invierno
- Nivel económico medio-alto

Tras estos estudios de mercado se estima que definitivamente serán seis los segmentos a los que Puerto de la Cruz dirigirá su oferta y enfocará la comunicación. Así pues, ordenados por prioridad, los *targets* recogidos en el Plan de Marketing del municipio son los siguientes:

#### ● **TARGET 1**

- Mayores de cuarenta y cinco años
- Sin hijos a cargo
- Nivel económico medio o medio-alto
- Residentes en ciudades con vuelo directo a Tenerife

#### ● **TARGET 2**

- Entre veinticinco y treinta y cinco años
- Parejas y amigos sin hijos
- Nivel económico medio
- Residentes en ciudades con vuelo directo a Tenerife

#### ● **TARGET 3**

- Entre treinta y cinco y cincuenta años
- Parejas con hijos a cargo
- Nivel económico medio

- Residente en ciudades con vuelo directo a Tenerife

● **TARGET 4**

- Visitantes en Puerto de la Cruz

● **TARGET 5**

- Touroperadores *online* y tradicionales de España, Reino Unido, Alemania y países nórdicos

● **TARGET 6**

- Empresarios y profesionales turísticos en Puerto de la Cruz (hoteleros, comerciantes, restauradores, guías, touroperadores receptivos, escuelas y centros deportivos, asociaciones profesionales, especialistas en congresos, rent-a-car, etc.)
- Resto de la población local

### **3. OBJETIVOS Y LÍNEAS ESTRATÉGICAS**

El nuevo posicionamiento de Puerto de la Cruz se identifican dos propósitos finales, únicamente asumibles a través del marketing, estos son la fidelización de los turistas con los que ya cuenta, de manera que repitan la visita, y la captación de nuevos turistas. Para ello, deben vender un producto que, combinando los recursos turísticos, financieros, técnicos y humanos del municipio, se ajuste a lo que reclamen los turistas, a sus necesidades.

En este sentido, las necesidades que Puerto de la Cruz puede satisfacer y que por tanto, son aquellas que se deben potenciar desde el marketing, están relacionadas con tres conceptos, parques de ocio, turismo activo y turismo urbano/cultural.



Además, respecto a la comunicación existen algunos puntos importantes como la división en diferentes niveles según el *target* y la temporada, la necesidad de una buena comunicación interna, de modo que los agentes estén alineados en cuanto al nuevo posicionamiento y el papel que debe ocupar “Puerto de la Cruz Xperience”, o la necesidad de hacer llegar al público objetivo que su nueva posición en el mercado gira alrededor de la autenticidad, derivado hacia los diferentes sectores, en el marco de una identidad propia, única y especial. Igualmente, se deberá focalizar en captar nuevos clientes en los países en los que ya se estaba actuando, Alemania, España y Reino Unido, así como en otros nuevos, entre los que destaca Finlandia. Todo ello, a través de nuevos touroperadores que deberán convivir con los actuales, tratando de mejorar así la oferta del producto y la comunicación desde la sencillez y la claridad de las propuestas.

Por otro lado, también se le deberá conceder especial importancia de la renovación del destino a medio plazo y sus implicaciones a nivel producto, de manera que se de a conocer que las opciones han sido y están siendo ampliadas.

No obstante, debemos tener en cuenta que, tal y como recoge el Plan de Marketing, no se debe comunicar por zonas de forma generalista en los mercados de origen, debido a una cuestión de estrategia insular, de paraguas promocional y de eficacia para todos los municipios, que pueden lograr un mayor alcance creando producto y comunicándolo a través de Turismo de Tenerife y de sus marcas-producto. De lo contrario, se entraría en conflicto con los intereses generales de Tenerife como destino turístico, lo cual no conviene a Puerto de la Cruz ya que podría terminar por repercutirle negativamente.

Teniendo en cuenta los puntos anteriores, y basándonos siempre en las tres piedras angulares de Puerto de la Cruz - la autenticidad, el clima y la multiexperiencia- el municipio deberá modelar su oferta y la comunicación de esta, desde lo que hay fuera y dentro de la ciudad y según la temporada del año. Así pues, desde el Plan de Marketing del municipio, para la captación de turistas de verano se hará énfasis en el contacto con lo local, la tranquilidad, la cultura y las actividades de turismo activo que pueden practicarse en los alrededores de la ciudad. En el caso de la captación de turistas

de invierno, se hará especial hincapié en la temperatura, así como la compaginación de tranquilidad ideal para unos con el turismo activo ideal para otros. Por último, para la fidelización de los turistas que ya han elegido Puerto de la Cruz como su destino nacional en anteriores ocasiones se intentará reforzar la faceta de la identidad de la ciudad, a la par que su oferta cultura y la multitud de experiencias posibles.

En general, Puerto de la Cruz aborda dos grandes líneas estratégicas, a las que concede especial prioridad, para garantizar el crecimiento sostenido de su demanda turística. La primera de ellas, la mejora de las infraestructuras urbanas y hoteleras, de la cual se encarga el PMM, ya que el marketing como herramienta no cuenta con la posibilidad de interceder en esta mejora física del destino, que los touroperadores reclaman como requisito fundamental para su relanzamiento. La segunda, ya mencionada anteriormente, y coincidente con los dos objetivos generales del Plan de Marketing, consiste en el reposicionamiento de la ciudad como destino auténtico, donde priman la identidad local, la cultura y el ocio tranquilo, y donde el turismo activo juega un papel relevante dentro de la oferta, así como, en el desarrollo del producto, lo que mejoraría la oferta turística de la ciudad.

Sin embargo, estos objetivos generales, siguiendo la teoría de CHERNEV (2014) que defiende que el marketing puede perseguir distintos objetivos, orientados y definidos de acuerdo a cómo el *target* se ha relacionado previamente con la marca -el destino, en este caso- se subdividen en otros más específicos, medibles y vinculables a acciones concretas en función del *target*, con un plazo de consecución establecido en cinco años. De esta manera, respecto al nuevo posicionamiento de Puerto de la Cruz se pretende que los consumidores lo encuentren atractivo y que los touroperadores lo comprendan, mientras que respecto al desarrollo del producto se ha de concretar en la puesta en marcha de nuevas opciones experienciales, o la mejora de las ya existentes, para una mayor satisfacción de los visitantes.

A pesar de que los objetivos del Plan de Marketing son a cinco años, en un periodo de dos deberán apreciarse ciertos avances en este campo, entre otros el logro de la incorporación de multitud de agentes al enfoque actual del posicionamiento. Así,

transcurrido este tiempo, los objetivos y las líneas estratégicas deberán revisarse para asegurar el máximo consenso, así como su funcionamiento, si bien la comunicación deberá continuar.

Definitivamente, lo que se pretende, en resumen, con el marketing es que el público objetivo conozca la oferta, la comprenda, la encuentre atractiva y la perciba como asequible. Además, un factor indispensable es que esta oferta sea accesible y genere en la audiencia el deseo de compra, para que finalmente termine efectuándose.

#### **4. COMUNICACIÓN: CAMPAÑAS PUBLICITARIAS**

La creación de una marca de destino poderosa debe poseer, según BLAIN, LEVY y BRENT (2005) un nombre, un logotipo o unos símbolos que representen la identidad de un territorio y evoquen sus valores con el objetivo de crear un posicionamiento determinado y una visión positiva del destino en la mente del público objetivo. La construcción de estas marcas debe ir acompañada de un proceso denominado *destination branding*, que pretende transmitir la promesa de una experiencia de viaje única y memorable asociada a un destino en concreto. Igualmente, a través del *destination branding* se quiere consolidar y reforzar la recolección de gratos recuerdos de la experiencia de viaje, con el fin último de influir en la decisión del consumidor a la hora de decantarse por este destino en contraposición con otro alternativo. Con todo, a través de este proceso se busca interceder en la percepción que tiene sobre el lugar, pues la toma de decisiones respecto a la elección del destino vacacional depende principalmente de esta percepción.

PALMER (2005) por su parte estima que los destinos turísticos son, sin duda, uno de los productos más complicados de gestionar desde el ámbito del marketing, ya que implican un público muy amplio y diferente -el cual debe dividirse en varios *targets* y para los que debe emplearse un tipo de comunicación concreta- y una imagen de marca sobre la que los gestores tienen poco control.

Teniendo en cuenta lo anterior, uno de los primeros puntos que debe abordarse al introducirnos en el *destination branding* son los canales a utilizar en la comunicación de la marca. Actualmente, internet ha revolucionado por completo los procedimientos de gestión y comercialización de los servicios turísticos, así como los comportamientos y patrones de conducta de los individuos. De esta manera, la información disponible *online* es ahora uno de los factores más importantes -si no el que más- en cuanto a la toma de decisiones, la planificación y la compra de vacaciones en los mercados más relevantes. Sin embargo, contar con una buena página web del destino o emplear otros canales de comunicación *online*, aunque es algo esencial, no es garantía de éxito. Para lograrlo, debe también crearse una estrategia coherente que desarrolle, posicione y promueva la presencia electrónica.

No obstante, las TIC pueden ser empleadas en las estrategias de marketing de un destino con fines diferentes a los promocionales, a través del uso de la web 2.0 que fomenta la participación activa, la colaboración y la posibilidad de compartir experiencias sobre los destinos. En este sentido, SIGALA (2009) explora la aplicación de esta herramienta al ámbito turístico, de modo que determina que el servicio RSS permite comunicarse con los viajeros mediante el envío de *newsletters* y actualizaciones sobre los eventos culturales organizados por el destino, los *blogs* permiten que los turistas compartan sus aventuras en el destino con otras personas, las etiquetas en las redes sociales se han vuelto fundamentales ya que influyen en los resultados mostrados por los motores de búsqueda, las *wikis* hacen posible que los usuarios de manera colaborativa compartan sus percepciones y opiniones sobre las ciudades, etc.

Si nos centramos ahora en las páginas web oficiales de los destinos, como bien se mencionaba anteriormente, se trata de herramientas de comunicación sumamente útiles si son bien empleadas. De este modo, su objetivo consiste en proveer de información y atraer al turista, a la par que en transmitir la personalidad de la marca. Pero la utilización de un sitio web implica también una constante actualización, así como la exposición a las posibles críticas de los usuarios. La página web de un destino es su carta principal de presentación turística en el mundo *online*, y en un contexto en el que el número de decisiones de los viajeros, en cuanto a su destino nacional, va en

aumento, el diseño de la página debe ser funcional, atractivo y persuasivo. Con todo, el sitio web de un destino no debería entenderse únicamente como un canal de emisión de información, sino, además, como un espacio de contacto en el que crear una relación tanto con los turistas actuales como con los potenciales.

Por lo que respecta a la redes sociales -otra de las herramientas comunicación más efectivas- son ampliamente utilizadas por los destinos españoles, siendo Facebook, Youtube y Twitter -ordenados por orden de prioridad- las más usadas. Estas permiten crear comunidad alrededor de un destino, hecho que no es posible a través de otros medios. Además, ayudan a adaptar las actividades y los servicios al visitante, aportando diferentes ideas y una visión exterior. De esta manera, se recomienda diseñar una estrategia de comunicación integrada que coordine las acciones de comunicación tradicionales -a través de los medios convencionales- con las nuevas acciones de comunicación *online*. Hoy en día, internet ocupa el tercer lugar por inversión publicitaria -tan solo por detrás de la televisión y los periódicos- y está dispuesto a seguir escalando posiciones.

Igualmente, también se debe contemplar las aplicaciones para dispositivos móviles entre las acciones promocionales de los destinos, ya que constituyen el campo de expansión e innovación más destacado para la industria turística en el presente.

Por otro lado, algunos de los últimos datos revelados por el por buscador de viajes *online* Kayak tras un estudio, evidencian que un 73% de la población española emplea internet ara reservar sus vacaciones, bien a través de agencias *online* -la mayoría- o de las páginas webs de hoteles y aerolíneas. Además, la mitad de los jóvenes comparte sus vacaciones en las redes sociales, de modo que estas publicaciones han aumentado casi un 15% en una década. En esta misma línea, casi un 90% de los españoles tiene en cuenta las valoraciones de los usuarios para reservar sus vacaciones, de los que un más de un 40% toma su decisión basándose en ellos. Igualmente, el mismo estudio desveló que el tipo de destino sigue siendo más importante que el precio para elegir un lugar de vacaciones. Así mismo, se puede decir que los *blogs* de viaje son, con un 38%, la mayor fuente de inspiración a la hora de elegir un destino, seguidos

con un 25% de la versión *online* de los medios convencionales -periódicos, revistas, televisión y radio- y con un 20% de las redes sociales. Otros datos a tener en cuenta es que un 67% de los españoles prefiere buscar el vuelo y el hotel de forma independiente, mientras que un 33% prefiere adquirir un paquete vacacional completo.

En el caso de Puerto de la Cruz se da la convivencia de dos marcas -se recomienda que estén en consonancia en cuanto a identidad visual, que estén coordinadas y se complementen- por lo que se deberán promocionar ambas marcas a través algunas acciones diferenciadas y otras comunes. La primera es una marca-producto que promociona y gestiona Turismo de Tenerife con fondos aportados por el Consorcio Urbanístico para la Rehabilitación de Puerto de la Cruz, la conocemos como “Puerto de la Cruz Xperience” y tiene la intención de apoyar ciertas empresas del municipio -que se aúnan bajo el Club del Producto- que cumplen unos requisitos de calidad. La segunda se trata de una marca-destino, llamada “Puerto de la Cruz, parte de ti”, que se promociona también bajo el paraguas de Turismo de Tenerife, pero esta vez dando visibilidad a los aspectos generales del destino, manteniendo la consonancia con la estrategia de marketing y comunicación del peso de la Isla.



El nuevo posicionamiento, con sus dos puntos claves -experiencias y autenticidad- deberá ser la base de la comunicación de Puerto de la Cruz. Para justificar y hacer creíble la apuesta por la autenticidad, el mejor elemento en el que puede ampararse es la cultura, ya que esta ha sido fuente de éxito y reconocimiento internacional. Así mismo, como muestra de esta fuerte apuesta de la ciudad por la cultura como elemento dinamizador, se plantea incluso la creación marca específica

para la cultura, “Puerto de la Cruz, Entorno Cultural” -actualmente en fase de desarrollo- cuyo objetivo es comunicar la visión cultural de la ciudad. De este modo, los elementos esenciales a comunicar sería principalmente sus eventos, pero también sus tradiciones vivas y las muestras de arte moderno que se pueden disfrutar en la ciudad. Sin embargo, en la comunicación también se deben tener en cuenta otros atributos como el excelente clima, el turismo activo *soft*, los parques temáticos, etc.

Con todo, se recomienda potenciar una imagen de la ciudad vinculada a su gente y tradiciones, con abundantes referencias a aspectos auténticos y relevantes para el turista y que muestre los recursos naturales privilegiados con los que cuenta el municipio.

Así pues, teniendo en cuenta las consideraciones anteriores, se opta fundamentalmente por cinco puntos generales que comunicar:

1. La ciudad del norte de la Isla, donde todavía podrás encontrar lo auténtico de Tenerife
2. La ciudad con el mejor clima del mundo
3. La ciudad para disfrutarla despacio
4. La ciudad donde siempre pasan cosas
5. Experiencias múltiples dentro y en los alrededores de Puerto de la Cruz

No obstante, el mensaje a transmitir se tornaría más específico dependiendo del público objetivo -estos son los seis *targets* contemplados anteriormente- al que se dirigiese la comunicación:

Mensajes	Target 1	Target 2	Target 3	Target 4	Target 5	Target 6
▪ Puerto de la Cruz no es un destino de Sol y Playa. Es un destino que respira autenticidad	✓	✓	✓	✓	✓	
▪ Puerto de la Cruz como lugar estratégico desde el que descubrir la auténtica isla	✓	✓	✓	✓	✓	
▪ Calidad de los recursos para las “nuevas” experiencias/ actividades ofrecidas	✓	✓	✓	✓	✓	
▪ Experiencias auténticamente imprescindibles de Puerto de la Cruz	✓	✓	✓	✓	✓	
▪ Autenticidad de la oferta, haciendo énfasis en el “contacto con la población local”, y la naturaleza verde		✓	✓		✓	
▪ Diferencias frente a los competidores, destacando el clima (incluso en verano), los parques temáticos, la conectividad y el entorno “europeo” del destino (seguridad, sanidad, higiene, etc.)	✓	✓	✓		✓	
▪ En puerto de la Cruz, podrás seguir practicando tu deporte favorito en invierno		✓				
▪ Puerto de la Cruz, mucho más que Sol y Playa: “Sabía que...?”				✓		✓
▪ Municipio de Tenerife con mayor número de experiencias disponibles por km cuadrado	✓	✓	✓	✓	✓	
▪ Existencia y contenidos del Plan de Marketing de Puerto de la Cruz						✓

**Fuente: Consorcio Urbanístico para la Rehabilitación de Puerto de la Cruz**

Por otro lado, algunas de las acciones que se propusieron en cuanto a promoción y comunicación de la marca-producto fueron campañas de promoción con touroperadores *online* y campañas en redes sociales. Respecto a la marca-destino se sugirieron campañas para el nuevo posicionamiento y la concienciación de la población local, mejoras en la página web de promoción del destino y la gestión de la reputación *online*. Por último, entre las acciones conjuntas para las marcas plantearon campañas asociadas a eventos, cartelería y folletos, *press trips* y *blog trips*, *fam trips*, creación de un banco de material multimedia, presentación del destino a intermediarios en mercados emisores, envío de *newsletters* a intermediarios, eventos de presentación del Plan de Marketing, presencia en ferias, etc.



#### 4.1. ACCIONES DE PROMOCIÓN PARA LA MARCA-PRODUCTO

Las acciones de marketing previstas para esta marca son reducidas. Así pues, como se menciona anteriormente, se prevén para ella dos campañas de promoción -con operados *online* y en redes sociales.

Esta campaña en redes sociales -quizás la más importante- encuentra justificación en el objetivo del Plan de Marketing, dar a conocer el “nuevo” Puerto de la Cruz. Para lograrlo, las redes sociales son una herramienta perfecta debido a su capacidad de alcanzar a multitud de seguidores potencialmente interesados y con un coste reducido. No obstante, su uso implica identificar bien el público objetivo de la campaña y definir el objetivo, para lo que se debe establecer cuál es el problema que se quiere solucionar en cada caso -aumentar la base de datos de posibles clientes, generar notoriedad, cambiar la percepción tras una mala noticia, etc. En esta ocasión, la comunicación del nuevo posicionamiento debe ser la guía de la mayoría de las publicaciones en redes sociales que efectúe Puerto de la Cruz durante los próximos dos años. Igualmente, en el uso de redes sociales también se debe contemplar cuál de ellas es la idónea para abordar cada campaña -Facebook, Instagram, Flickr, Pinterest, Twitter, Youtube, LinkedIn, etc.- y la dedicación de un equipo especializado a la gestión del destino en las redes, de forma profesional y permanente. Lo más importante en las redes sociales no es el volumen de contactos, visitas o *likes* que obtenga Puerto de la Cruz, sino su capacidad de crear conversaciones creíbles y útiles, percibidas como auténticas por el consumidor, lo conocido como el *engagement*.

Con todo, se debe potenciar la presencia de la ciudad prioritariamente en cuatro canales, Facebook, Instagram, Twitter y Youtube -actualmente, se encuentra presente en las tres primeras. Además, a estas habría que añadir Trip Advisor que aspira a ser un canal de la máxima importancia para Puerto de la Cruz y sus negocios turísticos. Sin embargo, esto no implique que se descarten por completo las restantes, sino que los esfuerzos técnicos y humanos se concentrarán primordialmente en las citadas, ya que son las de mayor implementación en el *target*, además de las más usadas por los turistas

de los mercados emisores en todas las fases del viaje -desde la búsqueda de información para la fase de inspiración, hasta la fase post viaje para compartir las experiencias.

Tras el análisis de los perfiles de Puerto de la Cruz en estas redes sociales en el año 2015 -año en que se elabora el Plan de Marketing- el Consorcio extrae cuatro conclusiones generales:

- El buen alineamiento de las publicaciones con el mensaje del nuevo posicionamiento del destino, ya que por lo general se transmiten mensajes que muestran una “ciudad en la pasan cosas”. No obstante, aun conviven con publicaciones que continúan promocionando el sol y playa.
- La dificultad para encontrar los perfiles en Facebook y Twitter. El hecho de que se vinculen al término “Xperience” los hace prácticamente invisibles a la búsqueda, tanto en Google como en los buscadores de las propias redes sociales, actuando así como una limitación para su capacidad de atracción e influencia -en la actualidad se han creado dos nuevos perfiles en estas redes sociales bajo el nombre “VisitPuertodelaCruz” y se ha redirigido toda la actividad hacia ellos, ya que el término *visit* es más empleado por los extranjeros en los buscadores, lo que contribuye a un mejor posicionamiento.
- Un escaso uso de vídeos y un abuso de imágenes de catálogo, que transmiten poca autenticidad, que es la base del nuevo posicionamiento -en el nuevo perfil “VisitPuertodelaCruz” se corrige este aspecto.
- Coherencia en la manera de presentar Puerto de la Cruz -destino urbano multiexperiencias de Tenerife- como bien reza la descripción que se lee en su página web.

No obstante, también se obtuvieron conclusiones específicas para cada una de las redes sociales analizadas y a partir de estas conclusiones se hicieron ciertas recomendaciones para su mejora. Así pues, para Facebook se concluye que la imagen de portada -el Teide- no representa el nuevo posicionamiento, el idioma en las

publicaciones no es homogéneo, no hay videos ni imágenes auténticas, y la dificultad para encontrar el perfil, como ya se apuntó anteriormente. Respecto a los aspectos positivos que se observaron destacó la adecuada descripción de la cuenta, el alto ritmo de publicación y la abundancia de imágenes subidas por los usuarios. De la misma manera, se recomendaba implementar el enlace a Facebook en la página web de Puerto de la Cruz, establecer una foto de perfil y de portada adecuadas, y en continua revisión, completar adecuadamente el apartado “información” con datos tan importantes como la localización, el correo electrónico o el teléfono de la oficina de turismo -actualmente ya cuenta con número de teléfono y se atiende al usuario a través del sistema de mensajería de Facebook- definir y mantener un estilo de comunicación -abierto, fresco, coloquial y conciliador- desarrollar una estrategia de contenidos donde se generen publicaciones para todas las fases de viaje y gestionar las interacciones en el menor tiempo posible.

En el caso de Twitter, a las conclusiones anteriores se sumó el hecho de que los *tweets* tan solo se publicaban en español y la ausencia de una estrategia de *hashtags*, característicos de esta red social -en los últimos dos años los *hashtags* se han empezado a emplear asiduamente en la red social. De esta forma, para un buen uso de esta red se aconsejaba una mejora de la imagen de perfil y de cabecera, una correcta cumplimentación de la biografía, una buena gestión del *timeline*, de modo que existiera un movimiento continuo de contenidos referidos a la información turística que se proporcione como destino, la repetición de contenidos y el etiquetado en imágenes -mejoras que ya recoge el nuevo perfil.

Instagram es, sin duda, la red social de la que más conclusiones positivas se extraen, ya que se encuentra bien posicionada en los buscadores, se hace un uso excelente de los idiomas, cuenta con una descripción adecuada de la cuenta, así como con imágenes de calidad y con mucha participación de los usuarios. Igualmente, tiene multitud de imágenes con la etiqueta #PuertodelaCruz, y no solo se emplea esta etiqueta sino que se hace un uso extensivo del etiquetado. Como consejos para que esta red continúe mejorando se encuentran la creación de listas de reproducción, la monitorización de etiquetas y usuarios, la interacción con comunidades externas y en determinadas etiquetas, los concursos y sorteos, las promociones especiales para

establecimientos del destino, la publicidad de eventos y de otros canales de comunicación, etc.

La campaña en redes se lleva a cabo a lo largo de todo el año, tanto en España y Alemania, como en Reino Unido y Finlandia, y ha logrado un aumento de seguidores de más del 12%. Los mensajes que se pretenden comunicar -según recoge el Plan de Marketing- son:

- Puerto de la Cruz, mucho más que Sol y Playa, “la ciudad donde siempre ocurren cosas”
- Experiencias imprescindibles en Puerto de la Cruz
- Puerto de la Cruz, mucho más que Sol y Playa: ¿Sabía que...?
- Calidad de los recursos para las “nuevas” experiencias/ actividades ofrecidas

Por otro lado, la campana de promoción con touroperadores *online* también se lleva a cabo a lo largo de todo el año, a través de acuerdos con los mismos touroperadores y de *newsletters*, y principalmente en el mercado peninsular, donde los mensajes a transmitir son:

- Calidad de los recursos para las “nuevas” experiencias/ actividades ofrecidas
- Experiencias imprescindibles de Puerto de la Cruz
- “El arte siempre está en la calle”

Y el mercado alemán, donde los mensajes que se pretenden comunicar son:

- Experiencias imprescindibles de Puerto de la Cruz
- Calidad de los recursos para las “nuevas” experiencias/ actividades ofrecidas

## 4.2. ACCIONES DE PROMOCIÓN PARA LA MARCA-DESTINO

Una de las acciones más necesarias dentro de la promoción de la marca-destino es la concienciación turística de la población local, ya que, como bien recoge el Plan de Marketing, cualquier revalorización de la identidad o la autenticidad de Puerto de la Cruz, que potencie su posicionamiento, pasa por mostrar, vivir y sentir Puerto de la Cruz, empezando por sus habitantes. Para ello se propone llevar a cabo una campaña que involucre a todos, que informe, sensibilice y ponga en valor los atractivos de puerto, su cultura, su patrimonio y su identidad propia, mostrando toda la riqueza global que atesora la ciudad.

Igualmente, también se proponen otras campañas para comunicar el nuevo posicionamiento de Puerto de la Cruz:

Frecuencia	Dónde	Mensajes a comunicar	Targets	Medios
2 al año (max.)	Canarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Puerto de la Cruz, mucho más que Sol y Playa</li> <li>▪ Experiencias imprescindibles en Puerto de la Cruz</li> </ul>	1 a 4	Prensa generalista (online)
4 al año (max.)	Península	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Puerto de la Cruz, mucho más que Sol y Playa</li> <li>▪ Experiencias imprescindibles en Puerto de la Cruz</li> </ul>	1 a 4	Prensa generalista (online)
6 al año (max.)	España y Alemania	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Puerto de la Cruz, mucho más que Sol y Playa</li> <li>▪ Experiencias imprescindibles en Puerto de la Cruz</li> <li>▪ Calidad de los recursos para las “nuevas” experiencias/ actividades ofrecidas</li> </ul>	1 a 4	Redes sociales
2 al año (max.)	Alemania	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diferencias frente a los competidores, destacando el clima (incluso en verano), los parques temáticos, la conectividad y el entorno “europeo” del destino (seguridad, sanidad, higiene, etc.)</li> <li>▪ Puerto de la Cruz, mucho más que Sol y Playa</li> <li>▪ Calidad de los recursos para las “nuevas” experiencias/ actividades ofrecidas</li> <li>▪ Experiencias imprescindibles de Puerto de la Cruz</li> </ul>	1 a 4	Prensa generalista (online)
4 al año (max.)	Canarias, Península y Alemania	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Puerto de la Cruz como lugar excelente desde el que descubrir Tenerife (La isla a 30 minutos)</li> </ul>	1 a 4	Redes sociales

**Fuente: Consorcio Urbanístico para la rehabilitación de Puerto de la Cruz**

No obstante, también se aconsejan otras campañas con objetivos tan variados como aumentar la base de datos de posibles clientes, generar tráfico hacia la página web

de la ciudad, compartir contenidos de manera viral, aplicar la estancia en Puerto de la Cruz o que se conozcan las posibilidades que ofrece el municipio.

Otras de las acciones que se establecen como prioritarias en la promoción de la marca-destino es la mejora de la página web de Puerto de la Cruz con el fin de completar y profundizar en la comunicación del “nuevo” Puerto de la Cruz a través del canal más demandado por los viajeros para buscar información sobre posibles destinos. Así mismo, en la página se pretende introducir una cultura de actualización permanente de los contenidos *online*. Idealmente, la web de promoción del destino debería ser independiente de la de la ciudad, debido a que sus objetivos, contenidos y herramientas son muy distintas. Por este motivo, y teniendo en cuenta lo que ya se hace en otros destinos de Tenerife, el Consorcio contempla algunos URLs alternativos que podrían emplearse para esta web del destino, entre los que finalmente se selecciona el actual URL, “[www.visitpuertodelacruz.com](http://www.visitpuertodelacruz.com)”.

Por último, otra de las acciones de promoción que es importante tener en cuenta, es la gestión de la reputación *online*, de modo que se reaccione correctamente a los comentarios y valoraciones de los visitantes de Puerto de la Cruz, para ser percibido, así, como un destino que está profesionalizado, tecnificado e interesado en satisfacer a quienes lo visitan.

### **4.3. ACCIONES PROMOCIONALES PARA AMBAS MARCAS**

La oferta de eventos en Puerto de la Cruz es múltiple y variada durante todos los meses del año, si bien destacan los eventos deportivos y la celebración de festividades locales -tradiciones. No obstante, en la comunicación de ambas marcas se seleccionan tres eventos considerados como prioritarios, y para cada uno de ellos se establece su correspondiente campaña promocional.

Evento	Cuándo	Dónde	Mensajes a comunicar	Targets	Medios
<b>MUECA</b>	5 meses antes	Península	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Calidad de los recursos para las “nuevas” experiencias/ actividades ofrecidas</li> <li>▪ experiencias imprescindibles de Puerto de la Cruz</li> <li>▪ “El arte siempre está en la calle”</li> </ul>	1, 2 y 3	Redes sociales y Prensa generalista (online)
	2 meses antes	Península + Canarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Experiencias imprescindibles de Puerto de la Cruz</li> </ul>	1, 2 y 3	
<b>Periplo</b>	2 meses antes	Canarias	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Puerto de la Cruz, mucho más que Sol y Playa “la ciudad donde siempre ocurren cosas”</li> <li>▪ experiencias imprescindibles en Puerto de la Cruz</li> </ul>	1, 2 y 3	Prensa generalista (online)
	Durante evento	Puerto de la Cruz	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Puerto de la Cruz, mucho más que Sol y Playa: ¿Sabía que...?</li> </ul>	4	Folletos y Cartelería
<b>Tenerife Walking Festival</b>	5 meses antes	Península y Alemania	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Calidad de los recursos para las “nuevas” experiencias/ actividades ofrecidas</li> <li>▪ “Los senderos de la isla a tu ritmo”</li> </ul>	2	Redes sociales

**Fuente: Consorcio Urbanístico para la Rehabilitación de Puerto de la Cruz**

Otras de las acciones promocionales que se pueden llevar a cabo para ambas marcas son las *press trips* o las *blog trips*, cuyo objetivo consiste en permitir que periodistas, bloggers y otros *influencers* españoles y alemanes aporten credibilidad y visibilidad al mensaje del nuevo posicionamiento de Puerto de la Cruz después de vivir en primera persona la realidad del destino. De este modo, se pretende que se conviertan en altavoces del mensaje del “nuevo” Puerto de la Cruz entre sus lectores y seguidores en redes sociales u otros canales. Con ello se espera obtener al menos tres mil menciones al día -durante el transcurso del viaje- del #blogtripPuertoCruz en todas las redes sociales y que el número de receptores llegue a cuatro millones.

Además, también se cuenta con la creación de un banco de material multimedia con el fin de generar y servir de repositorio de la identidad visual de la marca Puerto de la Cruz. En esta base de datos multimedia se almacenarán vídeos, imágenes, tipografías y cualquier otro diseño que los profesionales del destino puedan necesitar, no solo aquellos de producción propia, sino también material de terceros empleado a través del *repost* y de plataformas de imágenes libres de derechos. A su vez, estos diseños y materiales nutrirán tanto la web del destino como su canal Youtube -aún por crear. El

número de vídeos producidos o gestionados no debe ser menor de quince al semestre y el número de imágenes no debe situarse por debajo de doscientas.

Otra de las acciones habla de la presentación del “nuevo” destino a los principales intermediarios -alrededor de treinta- en los mercados emisores prioritarios para garantizar un mayor conocimiento del nuevo posicionamiento de Puerto de la Cruz. Así mismo, también se tratan los *fam trips*, a través de los cuales se permite que touroperadores y agentes de viaje de estos mercados emisores prioritarios vivan en primera persona la realidad del destino, para que sean capaces de venderlo o recomendarlo con argumentos más sólidos a sus clientes. Igualmente, también existe la posibilidad de enviar newsletters a estos intermediarios con la intención de comunicar el mensaje del nuevo posicionamiento del municipio norteño de manera periódica a intermediarios turísticos y otros profesionales en España, Alemania, Reino Unido y Finlandia.

También se considera un evento de presentación del Plan de Marketing, de manera que se comunique la existencia y el contenido de este Plan a los profesionales turísticos del destino, ya que resulta fundamental que entiendan la relevancia de su objetivo central, que lo hagan suyo y comprendan la necesidad de que, en la medida de lo posible, toda la comunicación, las experiencias y el contacto con el cliente se aprovechen de manera alineada en torno al nuevo posicionamiento. Se contempla una asistencia del 75% de las empresas invitadas.

La presencia en ferias forma, por igual, parte de las acciones de comunicación. Con ello se quiere aumentar, nuevamente, el grado de conocimiento del nuevo posicionamiento de Puerto de la Cruz tanto entre los intermediarios que acuden a las ferias como entre el consumidor final. Así pues, se recomienda participar en ferias dirigidas a profesionales y generalistas de los dos principales mercados emisores España -FITUR, Be-Travel, Intur y Sebatour- y Alemania -Free, Reisen, ITB y Touristik & Caravaning. Con todo, se establece que el número de contactos con intermediarios debe alcanzar los quince por feria.



Finalmente, también se puede optar por la cartelería y los folletos para comunicar “en directo” a los visitantes de Puerto de la Cruz ciertos mensajes de parte del destino, con el fin de ampliar el conocimiento de las opciones que ofrece el municipio, además de que entiendan las propuestas puntuales que puedan estar vigentes (festivales, eventos, exposiciones, descuentos...). En este punto es importante tener en cuenta los idiomas en los que debe estar disponible el folleto en cuestión.

#### 4.4. ACCIONES PROMOCIONALES EN PRÁCTICA

##### ● ESPAÑA

- Campañas más importantes realizadas con touroperadores *online*
  - **eDreams:** campaña realizada en entre los años 2013 y 2014 en la que se buscó un cambio de estereotipos para Puerto de la Cruz. Fue reforzada a través de los canales de comercialización de Odigeo, el grupo empresarial al que pertenece eDreams y que conforma el mayor touroperador *online* europeo. Las acciones que se llevaron a cabo fueron dos: un *microsite* exclusivo de Puerto de la Cruz en la página web de eDreams España y una sección en la *magazine* eDreams. Esto se tradujo en 2014 en un aumento de los viajes a Puerto de la Cruz del 38% respecto al año anterior.
  - **Logitravel:** una campaña llevada a cabo en el año 2014, que contó con un destacado especial en la *home page* y en una sección de la página web, un rotativo en las esperas de la misma página, una *newsletter* semanal y la participación en el *blog* del mismo buscador. Esta promoción tuvo una duración de veintiún días, valorada en 112.000 euros y que se tradujo en 12.500 impresiones. A parte se realizaron algunas acciones extras como publicaciones en la página de Facebook del Logitravel patrocinados por Puerto de la Cruz, que también repercutió positivamente en la imagen de la ciudad.

- *Fam trips*: en los últimos tres años Puerto de la Cruz ha recibido la visita de distintos grupos de agentes de viaje, destacan Travelplán y Barceló, organizadas por Turismo de Tenerife, a quienes se les presentó el destino, el nuevo posicionamiento y la marca Puerto de la Cruz Xperience. Los agentes mostraron un interés especial por Puerto Street Art y el museo al aire libre creado en la ciudad con motivo de Mueca 2014. El balance que hecho, a la vista de las opiniones recabadas, resulta muy positivo para el destino.
  
- Otras visitas:
  - Profesionales holandeses que han protagonizando diversos artículos en el diario AD, la revista Margriet y en la web especializada Wellnesstravelline, espacios principalmente dedicados a zonas de costa, de descanso y bienestar.
  
  - Bloggers españoles especialistas en turismo y viajes, como Álvaro Onieva (Diario del Viajero), Estefanía Ruilope (La Chica de la Ciudad), Víctor Ferrando (Fotoescapada) y Ana Martín (Globally Turismo)
  
  - Organizadores profesionales y agencias especializadas en congresos y viajes de incentivos, y agencias de comunicación que organizan eventos de forma regular, asistentes a la décima edición de “The Ultimate Tenerife Experience”, organizado por Turismo de Tenerife.
  
  - El touroperador Cosmos, con más de medio siglo de experiencia con el mercado británico y alemán, dispuesto a convertir a Puerto de la Cruz en el protagonista del *spot* promocional de la próxima temporada de invierno.
  
- Campañas en medios: a través de la empresa Globally Communications, encargada de la comunicación en medios de Turismo de Tenerife del

mercado español, se han hecho inserciones anuales en publicaciones de distintos perfiles -profesional, *lifestyle*, especializadas en viajes, deportes y naturaleza.

- Campañas en redes sociales: especialmente a través de Facebook, donde se ha promocionado cuatro paquetes experienciales, tierra, mar, aire y volcán, con actividades características de cada medio.

## ● REINO UNIDO

- Campañas con touroperadores *online*
  - **Thomson Cruises**: una campaña llevada en 2013 y reforzada en 2014 con el fin de volver a situar Puerto de la Cruz como destino de viajes dentro de Tenerife y como puerto base de salida o llegada de cruceros. Para ello se emplea un *banner* en la página web de Thomson Cruises durante dos semanas, con una audiencia potencial de 2.4 millones de visitantes semanales, otro *banner* en un correo electrónico promocional del mismo buscador enviado a 150.000 clientes y un álbum con fotos de Puerto de la Cruz en su perfil de Facebook a lo largo de un mes.

## ● ALEMANIA

- Campaña con touroperadores *online*
  - **ASI**: se trata de una semana exclusiva -del 23 al 29 de junio de 2014- de promoción de Puerto de la Cruz con la que se ha pretendido promocionar las ventas de paquetes vacacionales a Tenerife, ofreciendo Puerto de la Cruz como destino de sendero y montaña. Entre las acciones de la campaña destacan la promoción en el perfil de Facebook del touroperador a través de una cabecera de la ciudad y diferentes publicaciones con editoriales y ofertas, también se ha hecho

uso de un *banner* en la página web del buscador y una *newsletter* exclusiva. Además, se lleva a cabo durante tres meses -de septiembre a noviembre- una campaña de re-marketing -a través de Google Display Network- para captar la atención de los clientes que se interesaron en Puerto de la Cruz en la semana exclusiva de promoción, basada en emociones relativas al senderismo en Tenerife. Esta campaña se tradujo en 725.000 impresiones.

- Campaña en medios: principalmente en la revista DAV Panorama, la revista de *trekking* y turismo *outdoor* número uno en Alemania, con el objetivo de apoyar la realización de viajes de grupos de senderistas a Puerto de la Cruz para realizar la Ruta de Humboldt. Para ello se elaboró un editorial sobre el nuevo posicionamiento de Puerto de la Cruz, poniendo el acento sobre sus posibilidades como destino de turismo activo. Por otro lado, también se crearon varios *banners* dinámicos en la edición *online* de la revista.

## **5. SISTEMAS DE CONTROL**

En el transcurso del tiempo, según se va aplicando la estrategia elegida, es necesario que los responsables del plan de marketing hagan un seguimiento de los resultados, así como de los posibles cambios que se han producido en el entorno. Este entorno podrá mantenerse estable, evolucionar progresivamente de manera predecible o cambiar repentinamente. Así pues, la empresa debe contemplar estas transformaciones del medio, y revisar y reajustar sus programas y estrategias -incluso sus objetivos si fuera necesario- a partir de ellas, de modo que aquellas que no son capaces de reaccionar ante estas transformaciones les resultará cada vez más difícil recuperar su posición en el mercado.

KOTLER y KELLER (2012) además añaden que el ajuste de la estrategia de una empresa a sus oportunidades se erosiona por fuerza, ya que el entorno cambia más

rápido que los elementos clave de una estrategia de negocio exitosa, de manera que una estrategia puede seguir siendo eficiente mientras pierde eficacia.

Igualmente, también se deberá determinar la eficacia de la estrategia empleada, así como la de las diferentes acciones efectuadas, y para ello se deberán fijar unos procedimientos de control que posibiliten su medición. Además, también se deberá tener en cuenta que todo se realice según la forma, y el método previsto, a la par que en el tiempo establecido para ello. Así pues, RODRÍGUEZ (2013) establece que existen tres tipos de control que deben considerarse para el correcto desarrollo de un plan de marketing:

- **Preventivo:** es aquel que se anticipa al posible problema, ya que previamente lo ha contemplado como posible causa de error en la estrategia. De esta manera, trata de evitarse la corrección tomando las medidas necesarias para eludir el problema. No obstante, si el problema llegara a producirse, habría una acción correctora prevista. Desafortunadamente, no es aplicable a situaciones de mercado impredecibles.
- **Concurrente:** se da cuando ya se ha producido el problema y su forma más conocida es la supervisión directa. Pretende corregir las acciones antes de que los errores resulten perjudiciales y costosos para la empresa.
- **De retroalimentación:** se realiza una vez ha terminado el periodo de aplicación de determinadas estrategias o acciones. Cuando el responsable recibe la información, ya no existe forma de solucionar el problema acontecido. Sin embargo, proporciona datos útiles que pueden servir como retroalimentación para futuros planes. FERNÁNDEZ (2012) plantea que si los resultados han sido positivos, llegándose a alcanzar los objetivos definidos, la retroalimentación servirá para determinar normas de acción para el futuro; si por el contrario, indican que las metas no se lograron, se podrá detectar errores u omisiones evitables en actividades posteriores.

Puerto de la Cruz establece un una revisión de los objetivos y líneas estratégicas transcurridos dos años del comienzo de la implementación de Plan de Rehabilitación de Puerto de la Cruz, ya que se asume que en este periodo de tiempo se habrán producido numerosos cambios tanto a nivel urbanístico como en cuanto a posicionamiento, que tendrán implicaciones directas en el destino y repercutirá en la oferta de la ciudad.

Además, en lo que se refiere a la medición de la efectividad del Plan de Marketing se establecen ciertos mecanismos de control, de modo que la satisfacción con el destino y la reputación *online* se valorará a través de encuestas anuales del Cabildo Insular de Tenerife realizadas a los consumidores en la ciudad. Además, también se prevén encuestas específicas para los touroperadores a finales de 2017 con el fin de medir la contratación, así como sus opiniones. Finalmente, también se establecen campañas de sensibilización para medir el nivel satisfacción tanto de profesionales turísticos locales como de la población autóctona.

## CONCLUSIONES

Las teorías de los diferentes autores expuestas a lo largo del análisis se evidencian en el Plan de Marketing de Puerto de Cruz, es decir, este Plan se ha desarrollado y aplicado teniendo como referencia las grandes teorías del marketing, pero también contemplando los estudios realizados, lo cual respalda su éxito. Todas las acciones promocionales llevadas a cabo por el Consorcio Urbanístico para la Rehabilitación de la ciudad se encuentran recogidas en el Plan de Marketing, conforme al cual se han ejecutado. No obstante, no son las únicas medidas recogidas en un plan, también aquellas dirigidas a la renovación urbanística, así como las destinadas a modernización e incremento de la competitividad del destino, han sido abarcadas en diferentes planes. Por tanto, es necesario destacar la coordinación entre planes y acciones, la cual ha permitido la mejora y el avance logrado en el destino hasta el momento.

Sin embargo, bien es cierto que los sistemas de control abordados por el Plan de Marketing son limitados -tratándose, probablemente, de uno de los puntos más importantes- y en su mayoría hacen referencia al análisis concurrente o de retroalimentación, obviando el control preventivo -quizás uno de los aspectos más relevantes. Así pues, no se prevén -o al menos no se recogen- posibles problemas -con sus correspondientes soluciones- que puedan surgir en el proceso de implementación del Plan ni cómo reaccionar ante ellos. A pesar de ello, se trata de un Plan que se encuentra en constante renovación y mejora, que posiblemente enmiende con prontitud este pequeño vacío detectado en el Plan de Marketing.

En resumen, podemos concluir que Puerto de la Cruz ha iniciado un importante proceso de renovación y reposicionamiento turístico, y esto pasaba por redefinir su propuesta. No se trataba de una transformación radical, sino de mejorar la estructuración de lo ya existente y abrir, gradualmente, nuevas vías -canales, clientes, mercados, etc.

La comunicación, por su parte, deberá hacer a un lado el producto sol y playa, y centrarse en captar y fidelizar viajeros relacionados tanto con el turismo activo, como

con el turismo tranquilo y de naturaleza, así como en aquellos turistas que buscan un destino auténtico y con identidad propia -los principales atributos a difundir- en el que puedan encontrar buen clima y una variada oferta de experiencias que disfrutar, siendo los productos estrella el senderismo y la cultura. Igualmente, los mercados en los que deberá centrar sus esfuerzos serán España y Alemania fundamentalmente, pero también Reino Unido y Finlandia, más específicamente en aquellas ciudades que tengan conexión directa vía aérea con Tenerife.

Además, este nuevo posicionamiento se ampara bajo dos marcas que deberán convivir y complementarse, Puerto de la Cruz Xperience, como marca-producto, y Puerto de la Cruz, parte de ti, como marca-destino.

Por otro lado, entre las principales vías de comunicación seleccionadas destacan especialmente los touroperadores *online* -Rumbo, Atrápalo y Logitravel- ya que resultan los más adecuados para el caso del municipio norteño, tanto por volumen como por adecuación al perfil ideal definido. Sin embargo, esto no implica que se abandone el trabajo con los medios tradicionales, de gran presencia en la Isla. De la misma manera, también sobresalen otros canales de comunicación *online* como la redes sociales o la página web del destino, que deberá ser el vivo reflejo de la nueva realidad de Puerto de la Cruz y que tendrá que gestionarse cuidadosamente. Así mismo, el mensaje a transmitir deberá variar en función del *target* al que se dirija.

Definitivamente, las dos claves de este Plan de Marketing residen en comunicar el nuevo posicionamiento tanto interna como externamente, y en adecuar el producto para maximizar las ventajas competitivas. Un producto turístico bien construido, que no defraude y que cumpla con las expectativas.

Finalmente, según los últimos datos arrojados por un informe elaborado por Exceltur, en el año 2016 Puerto de la Cruz aumentó respecto al año anterior un 15% el RevPar -medidor de rentabilidad por habitación disponible- y 7.2% los empleos en el sector turístico -situándose en el undécimo puesto del *ranking* que contempla cincuenta y un destinos vacacionales en España. Así mismo, la ocupación media fue de un 83%,



una cifra que lo situaba como el municipio tinerfeño con mejor balance en 2016. Consolidándose, con todo, el progreso turístico de Puerto de la Cruz.

## **BIBLIOGRAFÍA**

### ● FUENTES INSTITUCIONALES Y PERSONALES

- Consorcio Urbanístico para la Rehabilitación de Puerto de la Cruz
- Turismo de Tenerife
- Fernando Senante Mascareño, Gerente del Consorcio Urbanístico para la Rehabilitación de Puerto de la Cruz
- Mayte Mederos Ramírez, Directora de Zonas de Interés Estratégico de Turismo de Tenerife

### ● LIBROS

- Sainz de Vicuña, J.M. (2015). *El plan de marketing en la práctica*. España: ESIC.
- Bird, D. (1991). *Marketing directo con sentido común*. España: Díaz de Santos S.A.
- Schiffman, L.G. & Kanuk, L.L. (2010). *Comportamiento del consumidor*. México: Pearson.
- Kotler, P. & Keller, K.L. (2012). *Dirección de marketing*. México: Pearson.
- Pérez, L.A. (2006). *Marketing social: teoría y práctica*. México: Pearson.
- García, M.M. (2005). *Arquitectura de marcas: modelo general de construcción de marcas y gestión de sus activos*. España: ESIC.
- Aaker, D.A. (2007). *Construir marcas poderosas*. España: GESTIÓN 2000.

- Trout, J., Rivkin, S. & Peralba, R. (2011). *Reposicionamiento: la estrategia competitiva en una era de hipercompetencia, cambio y crisis*. España: Pirámide.
- Ries, A. & Trout, J. (2002). *Posicionamiento: la batalla por su mente*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Stanton, W.J., Etzel, M.J. & Walker, B.J. (2007). *Fundamentos del marketing*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Esteban, A. (2008). *Principios de marketing*. España: ESIC.
- Rodríguez, A.R. (2013). *Fundamentos de mercadotecnia*. México: Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso.
- Chernev, A. (2014). *Strategic Marketing Management*. Estados Unidos: Cerebellum Press.
- Monferrer, D. (2013). *Fundamentos del marketing*. España: Universitat Jaume I

#### ● REVISTAS

- Riedel, U. (1972). Las líneas de desarrollo del turismo en las Islas Canarias. *Anuario de Estudios Atlánticos*, 18, pp. 491-533.
- Rodríguez, P. (2015). Crisis y renovación en el ciclo de vida de los destinos turísticos. El caso de Puerto de la Cruz, Tenerife. *Atlántida*, 6, pp. 101-122.
- Rodríguez, M. (2006). Las nuevas estrategias de comunicación en el sector turístico. *Fisec-Estrategias*, año 2, número 5, Mesa 5, pp. 3-27.

## ● ARTÍCULOS

- Ayala, F. (2010, septiembre 21). El Puerto de la Cruz y su decadencia. *El Día*.
- Sánchez, R. (2016, octubre 9). Puerto de la Cruz es el destino turístico que más crece en la Isla. *El Día*.
- Hernández, J.M. (2006, julio 11). Puerto de la Cruz, del “boom” turístico al turismo de masas. *El Día*.
- García, I. (2016, diciembre 22). La actividad turística gana importancia en el PIB y en el empleo. *Expansión*.
- Ocholeguas.com (2016, mayo 23). Ya sólo el 27% reserva viajes en agencias físicas. *El Mundo*.
- Europa Press (2014, abril 27). Un 87% de los españoles utiliza las valoraciones de los usuarios en internet para reservar su viaje. *20Minutos*.
- Europa Press. (2017, abril 25). La inversión publicitaria en Internet crece un 8,9%. *El Mundo*.
- Hernández, M. (2012, marzo 1). *Turismo y patrimonio del Puerto de la Cruz*. Canarízame Sitio Web: <http://www.canarizame.com/2012/03/01/turismo-y-patrimonio-del-puerto-de-la-cruz/>
- Mesa, D. (2017, abril 22). *Puerto de la Cruz es el municipio tinerfeño con mejor balance turístico en 2016*. Ayuntamiento de Puerto de la Cruz Sitio web: <http://www.puertodelacruz.es/noticias/2017/04/22/1409/>

## ● DOCUMENTOS

- *Plan de Marketing Turístico de Puerto de la Cruz: introducción y antecedentes* (2015, diciembre). Consorcio Urbanístico para la Rehabilitación de Puerto de la Cruz.
- *Plan de Marketing Turístico de Puerto de la Cruz: Diagnóstico y reflexión estratégica* (2015, diciembre). Consorcio Urbanístico para la Rehabilitación de Puerto de la Cruz.
- *Plan de Marketing Turístico de Puerto de la Cruz: Plan operativo* (2015, diciembre). Consorcio Urbanístico para la Rehabilitación de Puerto de la Cruz.
- Resumen resultados: Campaña promocional Puerto de la Cruz, parte de ti (2016, diciembre 14). Consorcio Urbanístico para la Rehabilitación de Puerto de la Cruz.
- *Plan del turismo español Horizonte 2020* (2007, noviembre 7). Consejo Español de Turismo.
- *Plan Estratégico Promocional del Turismo en Canarias 2012-2016* (2012). Promotur Turismo de Canarias.
- *Marca Islas Canarias: Plan de Marketing* (2016). Promotur Turismo de Canarias.
- Fernández, J. (2012, octubre). *Estrategias de comunicación de las marcas de destino en España*. Proyecto CODETUR. Universidad Pompeu Fabra.
- Gascó, M. (2010). *Nuevas estrategias de promoción de ciudades y marcas turísticas: la incorporación de tecnología a la gestión urbana*. Universidad Pompeu Fabra, Instituto de Gobernanza y Dirección Pública de Esade.

● PÁGINAS WEB

- Tenerife: <http://www.webtenerife.com>
- Consorcio Urbanístico para la Rehabilitación de Puerto de la Cruz: <http://consorciopuertodelacruz.com/presenta.html>
- Puerto de la Cruz Xperience: [www.puertodelacruzexperience.com](http://www.puertodelacruzexperience.com)
- Puerto de la Cruz, parte de ti: <http://www.visitpuertodelacruz.es/es/puerto-de-la-cruz-parte-de-ti/>
- Ayuntamiento de Puerto de la Cruz: <http://www.puertodelacruz.es>