

## MEMORIA DEL TRABAJO FIN DE GRADO

Situación turística de Puerto de la Cruz. Análisis y propuestas de mejora.  
Tourism performance in Puerto de la Cruz. Analysis and proposals for  
improvement.

Autor/a: D. Marcos Iván Pérez González

Tutor/a: D. Raúl Hernández Martín

Grado en Administración y Dirección de Empresas  
FACULTAD DE ECONOMÍA, EMPRESA Y TURISMO  
Curso Académico 2014 / 2015

La Laguna a 4 de marzo de 2015

D. Raúl Hernández Martín del Departamento de Economía Aplicada

CERTIFICA:

Que la presente Memoria de Trabajo Fin de Grado en Administración y Dirección de Empresas titulada *Situación turística de Puerto de la Cruz. Análisis y propuestas de mejora* y presentada por el alumno Marcos Iván Pérez González realizada bajo mi dirección, reúne las condiciones exigidas por la Guía Académica de la asignatura para su defensa.

Para que así conste y surta los efectos oportunos, firmo la presente en La Laguna a cuatro de marzo de dos mil quince.

El tutor

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Raúl Hernández Martín', written in a cursive style.

Fdo: D. Raúl Hernández Martín

La Laguna a 4 de marzo de 2015

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

|   |           |
|---|-----------|
| <b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>   | <b>7</b>  |
| <b>2. PERSPECTIVA HISTÓRICA DE PUERTO DE LA CRUZ.....</b>                                     | <b>8</b>  |
| <b>3. LOS PROBLEMAS DE LOS DESTINOS CONSOLIDADOS.....</b>                                     | <b>10</b> |
| <b>4. EL MERCADO TURÍSTICO DE PUERTO DE LA CRUZ. EVOLUCIÓN<br/>Y COYUNTURA RECIENTE .....</b> | <b>11</b> |
| <b>5. EL PAPEL DEL CONSORCIO DE REHABILITACIÓN TURÍSTICA....</b>                              | <b>24</b> |
| <b>6. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS.....</b>  | <b>27</b> |
| <b>7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>   | <b>29</b> |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Gráfico 2.1. Evolución de las plazas hoteleras estimadas en la zona norte y sur de la isla de Tenerife.....</b>  | <b>9</b>  |
| <b>Gráfico 4.1. Ingreso medio por habitación disponible del total de hoteles en los destinos vacacionales en España (valores absolutos) y su tasa de variación anual. Año 2013.....</b> | <b>12</b> |
| <b>Gráfico 4.2. Comparativa de la evolución de la tasa de ocupación en hoteles en las zonas norte y sur de Tenerife.....</b>  | <b>13</b> |
| <b>Gráfico 4.3. Evolución del RevPAR de hoteles de 4 y 5 estrellas en Canarias.....</b>   | <b>14</b> |
| <b>Gráfico 4.4. Evolución del empleo en hoteles y restaurantes en Puerto de la Cruz.....</b>  | <b>15</b> |
| <b>Gráfico 4.5. Análisis comparativo del total del empleo y los ingresos turísticos de los destinos vacacionales en España. Año 2013.....</b>   | <b>16</b> |
| <b>Gráfico 4.6. Distribución por nacionalidades de los turistas alojados en establecimientos hoteleros y extrahoteleros. Año 2013.....</b>  | <b>17</b> |
| <b>Gráfico 4.7. Comparación de la distribución de los alojados en establecimientos hoteleros y extrahoteleros según su nacionalidad. Año 2013.....</b>                                  | <b>17</b> |
| <b>Gráfico 4.8. Distribución mensual de la nacionalidad de los alojados en establecimientos hoteleros y extrahoteleros en Puerto de la Cruz. Año 2013.....</b>                          | <b>18</b> |
| <b>Gráfico 4.9. Pernoctaciones hoteleras realizadas en Puerto de la Cruz por residentes en Canarias. Año 2013.....</b>  | <b>19</b> |
| <b>Gráfico 4.10. Realización de excursiones por parte de los turistas. Año 2013.....</b>  | <b>19</b> |

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Gráfico 4.11. Porcentaje de turistas que realizan excursiones según zonas de alojamiento. Año 2013.....</b>  | <b>20</b> |
| <b>Gráfico 4.12. Comparación de la distribución del grado de utilización del automóvil por parte de los turistas según zona de alojamiento. Año 2013.....</b> | <b>21</b> |
| <b>Gráfico 4.13. Comparación de la distribución de los turistas por tramos de edad. Año 2013.....</b>   | <b>21</b> |
| <b>Gráfico 4.14. Comparación de la distribución de los servicios contratados en origen de los turistas según zona de alojamiento. Año 2013.....</b>           | <b>22</b> |
| <b>Gráfico 4.15. Motivos de la elección de Canarias como destino. Comparativa alojados en Puerto de la Cruz y media de Tenerife. Año 2013.....</b>            | <b>23</b> |
| <b>Gráfico 4.16. Comparativa alojados en Puerto de la Cruz y media de Tenerife según índices de satisfacción de los turistas. Año 2013.....</b>               | <b>24</b> |

## **RESUMEN**

Puerto de la Cruz es un municipio del norte de la isla de Tenerife que basa su economía en el turismo. Con el paso de los años ha ido perdiendo competitividad, convirtiéndose en un destino turístico obsoleto que necesita una renovación de su infraestructura pública y privada, además de un cambio en la visión de la marca Puerto de la Cruz, buscando nuevos modelos de negocio. La creación de un consorcio de rehabilitación turística muestra las líneas a seguir para mejorar el reposicionamiento del municipio, poniendo las bases de los que puede ser, a largo plazo, una reinención del espacio turístico de Puerto de la Cruz.

Palabras clave: obsolescencia, consorcio, reposicionamiento y renovación.

## **ABSTRACT**

Puerto de la Cruz is a northern town of Tenerife Island whose main resource is tourism. As time has passed, its competitive positions has been declining, and it has become an obsolete touristic destination which needs a renewal of its public and private infrastructure, and also a change of view related to Puerto de la Cruz's brand, trying to search for new business models. The creation of a touristic rehabilitation consortium shows the lines to follow in order to improve the town's repositioning, and loads the bases of what it might, in the long term, be a reinvention of Puerto de la Cruz touristic space.

Keywords: obsolescence, consortium, repositioning and renewal.

# 1. INTRODUCCIÓN

Durante años, el turismo ha experimentado un notable crecimiento, hasta el punto de convertirse en uno de los principales sectores económicos del mundo. En nuestro país, el turismo se constituye como un sector fundamental para el desarrollo y consolidación de la economía. Para el caso de Canarias, y más concretamente en el destino Puerto de la Cruz, hablar de turismo, significa hablar de la principal fuente de riqueza de dicha sociedad.

El contexto turístico actual está marcado por la alta competitividad que existe entre los diversos centros turísticos, cada vez más desarrollados, donde términos como rejuvenecimiento, reinvención, recualificación,... son adoptados y asimilados por tales destinos, buscando una ventaja competitiva que les permita obtener mejores resultados (Simancas Cruz, 2011). A todo ello, debemos sumar unos turistas que poseen cada vez más información para decantarse por una opción u otra, teniendo entonces una actitud más crítica en el momento de buscar su destino vacacional (Vera Rebollo y Rodríguez Sánchez, 2012).

Por lo tanto, los centros turísticos, que por distintas razones se encuentran en una fase de madurez, necesitan poner en marcha mecanismos para lograr adaptarse a las nuevas exigencias planteadas. Así pues, por ejemplo, la creación de consorcios de rehabilitación turística es una de las opciones para hacer frente a la situación actual. San Agustín, Playa del Inglés y Maspalomas, en Gran Canaria; y Puerto de la Cruz en Tenerife, poseen dos consorcios de rehabilitación turística para la gestión y desarrollo de planes y actuaciones concretas necesarias en dichos territorios (Simancas Cruz, Núñez Cano y Souza Iglesias, 2010). La obsolescencia turística no se ha producido únicamente en Canarias, ya que alrededor del mundo, podemos llegar a encontrar otras experiencias de necesaria renovación turística, como los archipiélagos de Baleares o Hawai. Destinos turísticos que, tras alcanzar la madurez, se enfrentan a numerosos cambios para adaptarse a las nuevas exigencias del mercado (Corral y Hernández, 2010).

Situado en el norte de la isla de Tenerife, en un enclave históricamente estratégico como es el Valle de La Orotava, encontramos el que será nuestro objeto de estudio, Puerto de la Cruz. Trataremos con un municipio enfocado al turismo de sol y playa, cuya dilatada trayectoria turística, nos permite presentarlo como el destino turístico pionero de Canarias. Además, diversos trabajos apuntan, desde hace algunos años, que Puerto de la Cruz puede considerarse como un destino turístico maduro (Oreja y Montero 1995, 1996, 1997 y 2000).

En este trabajo, intentaremos concretar los problemas y dificultades que poseen los espacios turísticos consolidados, centrándonos en la evolución y coyuntura reciente del mercado turístico de Puerto de la Cruz. Analizaremos tal destino desde una perspectiva histórica, para conocer la dilatada trayectoria turística desde sus inicios hasta la actualidad. Con los datos proporcionados por diversas fuentes estadísticas como el Banco de Datos del Cabildo Insular de Tenerife, Exceltur y el Instituto Canario de Estadística, se analizarán algunos indicadores económicos relacionados con la situación

actual del municipio como por ejemplo la rentabilidad de la planta hotelera, el comportamiento del empleo en hoteles y restaurantes, el perfil de los turistas alojados en Puerto de la Cruz, etc. También, se hablará del importante papel que desarrolla el Consorcio de Rehabilitación Turística de Puerto de la Cruz, concretando algunos de los diferentes planes y proyectos que se llevarán a cabo en la ciudad turística, destacando el Plan de Modernización, Mejora e incremento de la competitividad de Puerto de la Cruz (PMM) y el proyecto *Nosolocamas*, centrándonos en el ejemplo del Hotel San Telmo.

## 2. PERSPECTIVA HISTÓRICA DE PUERTO DE LA CRUZ

Numerosos trabajos de carácter empírico han abordado el estudio de la evolución de los destinos turísticos. Diferentes autores han desarrollado modelos aplicables para conocer su comportamiento. Autores como Miossec (1977), Chadeaufaud (1987), Butler (1980), etc. explican a través de diferentes estudios cómo entender y analizar estos núcleos turísticos. Para hacer un análisis de carácter evolutivo del destino turístico Puerto de la Cruz, utilizaremos el modelo de ciclo de vida de Butler. Por un lado, porque se trata del modelo más contrastado para el análisis de espacios turísticos litorales y maduros. Por otro lado, porque partimos de la hipótesis de que es posible validarlo, concretando fechas hasta ahora bastante imprecisas (Álvarez Alonso, 2004).

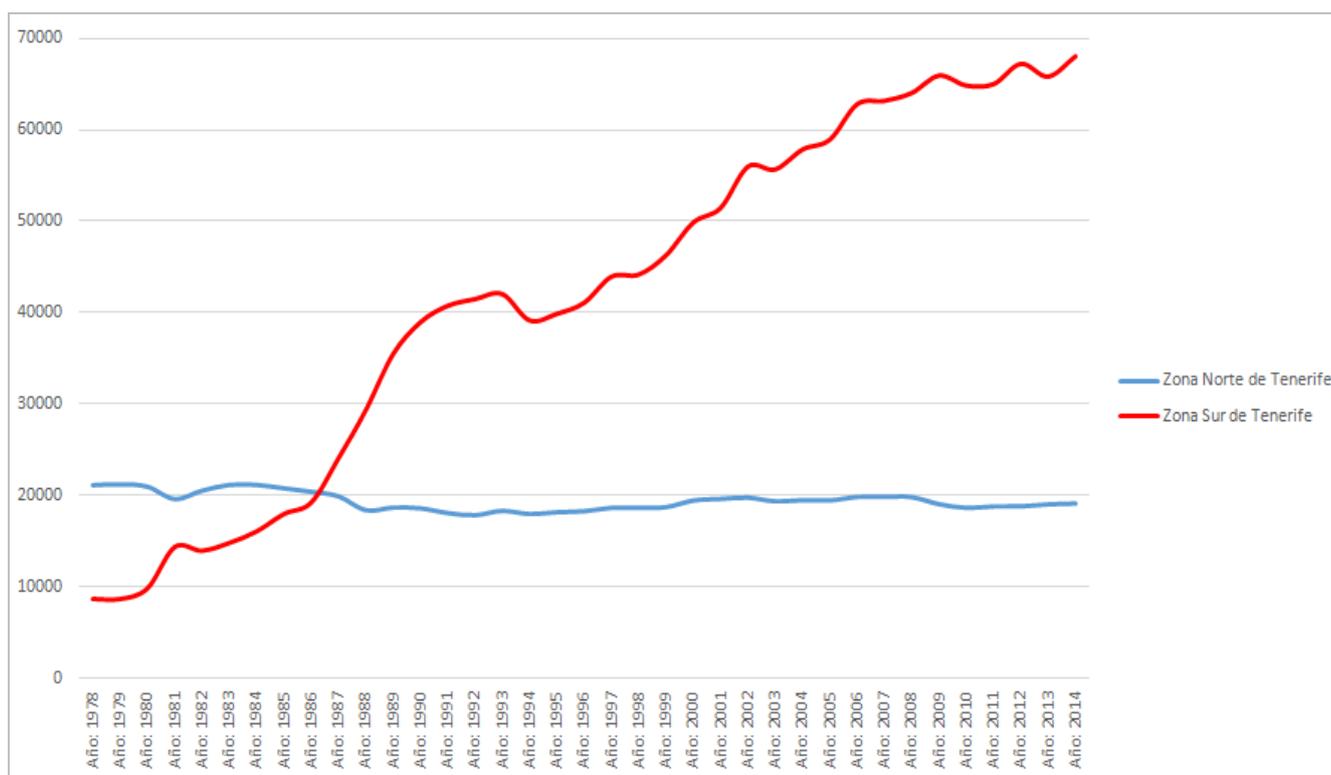
La actividad turística comenzó a tener una apreciable relevancia en la economía de Puerto de la Cruz cuando en 1890 se inauguró el Gran Hotel Taoro, fase por tanto de descubrimiento según el modelo de Butler. Son tres los factores que propiciaron el descubrimiento de la actividad turística en el norte de Tenerife. En primer lugar, un entorno natural de indudable valor paisajístico, como es el Valle de La Orotava, en segundo lugar un clima benigno para el tratamiento de ciertas enfermedades y por último, una intensa actividad comercial que se había generado debido a la conexión entre Puerto de la Cruz y los más importantes puertos europeos, gracias al desarrollo del sector agrícola en el norte de la isla (Álvarez Alonso, 2004).

Durante los años cincuenta, entramos en una etapa de inicio, donde destacamos la declaración de Puerto de la Cruz como lugar de interés turístico (1955), y la aprobación del primer Plan General de Ordenación Urbana del municipio (1958), poniendo así las bases de lo que será el futuro turístico de la ciudad. Entre 1963 y 1973, se produce un auténtico *boom* turístico en el municipio, puesto que la oferta alojativa aumenta de una manera vertiginosa, provocando así el desarrollo y consolidación de la tercera fase, convirtiendo a Puerto de la Cruz en el principal centro turístico de Tenerife y Canarias (Álvarez Alonso, 2004).

En 1980, se alcanzó el número máximo de plazas hoteleras de su historia (21.898), pues a partir de este momento, comienza un declive en la evolución de la planta alojativa que deja las primeras señales de agotamiento de este espacio turístico. Para intentar cambiar esta dinámica, se llevan a cabo diversas actuaciones en el litoral del municipio, como la creación por parte del Ayuntamiento de la ciudad, del Lago

artificial del Complejo Turístico Municipal Costa Martiánez, puesto que muchos de los hoteles de la zona no tenían piscina en condiciones para ofertar a sus clientes. Por su parte, el sur de la isla de Tenerife, comienza a obtener un mayor protagonismo en lo que a turismo se refiere como destino de sol y playa, siendo competencia directa de Puerto de la Cruz.

**Gráfico 2.1.**  
**Evolución de las plazas hoteleras estimadas en la zona norte y sur de la isla de Tenerife.**



Fuente: elaboración propia. Datos: Encuesta al Turismo Receptivo, Cabildo de Tenerife.

Llegados a la actualidad, nos encontramos con un destino consolidado, donde la mayoría de establecimientos hoteleros poseen una edad que ronda los 50 años, siendo así una planta alojativa obsoleta, con infraestructuras deficientes e insuficientes para lo que demanda la sociedad actual y con la necesidad de hacer un cambio en el concepto imagen de destino turístico, buscando nuevos mercados, nuevas formas de gestión, nuevos modelos de negocio, etc. (Yagüe, 2015).

### 3. LOS PROBLEMAS DE LOS DESTINOS CONSOLIDADOS

Variada es la terminología que podemos utilizar para definir un destino turístico maduro. Diversos autores utilizan calificativos como saturados, estancados, consolidados, en fase final de crecimiento o el propio maduro, para definir un espacio cuya planta alojativa ha quedado obsoleta, donde las infraestructuras públicas y privadas que se ofertan para el disfrute del cliente están desfasadas, sumando a todo ello una ausencia de especialización y diferenciación en la gestión del producto turístico ofertado, no trazando una estrategia común y consensuada por todos los actores implicados (Dorta Rodríguez, Simancas Cruz, García Cruz, 2011).

En nuestro archipiélago, existen varias zonas turísticas consolidadas, como por ejemplo San Agustín, Playa del Inglés y Maspalomas en Gran Canaria y Puerto de la Cruz en Tenerife. Núcleos turísticos de notable importancia para la economía de las islas, que necesitan un cambio de estrategia para seguir adaptándose a la nueva demanda turística (Simancas Cruz, De Souza Iglesias y Núñez Cano, 2010). Por tanto, la renovación de estos espacios se ha convertido en un elemento estructural de la política turística de Canarias. Varios programas y planes se han desarrollado a lo largo de la geografía de nuestro archipiélago, como por ejemplo, el Plan de Infraestructura y Calidad Turística de cada una de las islas o el Plan de Excelencia turística para el Valle de La Orotava (Dorta Rodríguez, 2010). Sin embargo es difícil evaluar si realmente tenemos claro el objetivo, o por el contrario han sido medidas de carácter *paliativo* o de *maquillaje* que no solucionan el problema de los destinos turísticos maduros, cubriendo déficit infraestructurales y su mantenimiento, y no logrando un cambio necesario de estrategia a medio largo plazo. Por tanto, se hace necesaria una auténtica reinversión del producto turístico, acercándonos así a una imagen de destino renovado que nos permita lograr las metas marcadas (Simancas Cruz, De Souza Iglesias y Núñez Cano, 2010).

Es necesario conjugar tanto la inversión privada como pública para poder lograr objetivos palpables. No obstante, algunas de las medidas llevadas a cabo por parte de instituciones públicas no acaban de provocar el resultado deseado, siendo tarea complicada conocer el nivel de rendimiento que proporcionan la puesta en marcha de dichos planes y estrategias. De igual modo, los propios empresarios muestran gran resistencia para acometer acciones de remodelación, debido al conservadurismo y las inercias que todavía perduran en la cultura organizacional de las empresas del sector turístico. Además, la habitual separación entre la propiedad y gestión del establecimiento, el ajuste máximo de precios para poder competir en el mercado, una amortización liquidada debido a la antigüedad de las infraestructuras, reducidas políticas públicas con incentivos reales y efectivos, la confianza en los atractivos naturales que atraen al turista, el alto coste que supone una remodelación, etc. dificultan la búsqueda de inversiones (Simancas Cruz, 2012).

En el caso concreto de Puerto de la Cruz, lo definimos como destino maduro, puesto que ha sido considerado, desde hace algunos años por autores de reconocido prestigio como Oreja y Montero (1995, 1996, 1997 y 2000), Gutiérrez y Oreja (1998), Martín Martín (1998), etc. En este municipio, se ha instaurado con la ayuda de las cuatro administraciones públicas competentes (estatal, autonómica, insular y municipal) el Consorcio de Rehabilitación Turística de Puerto de la Cruz, donde se trazan las líneas

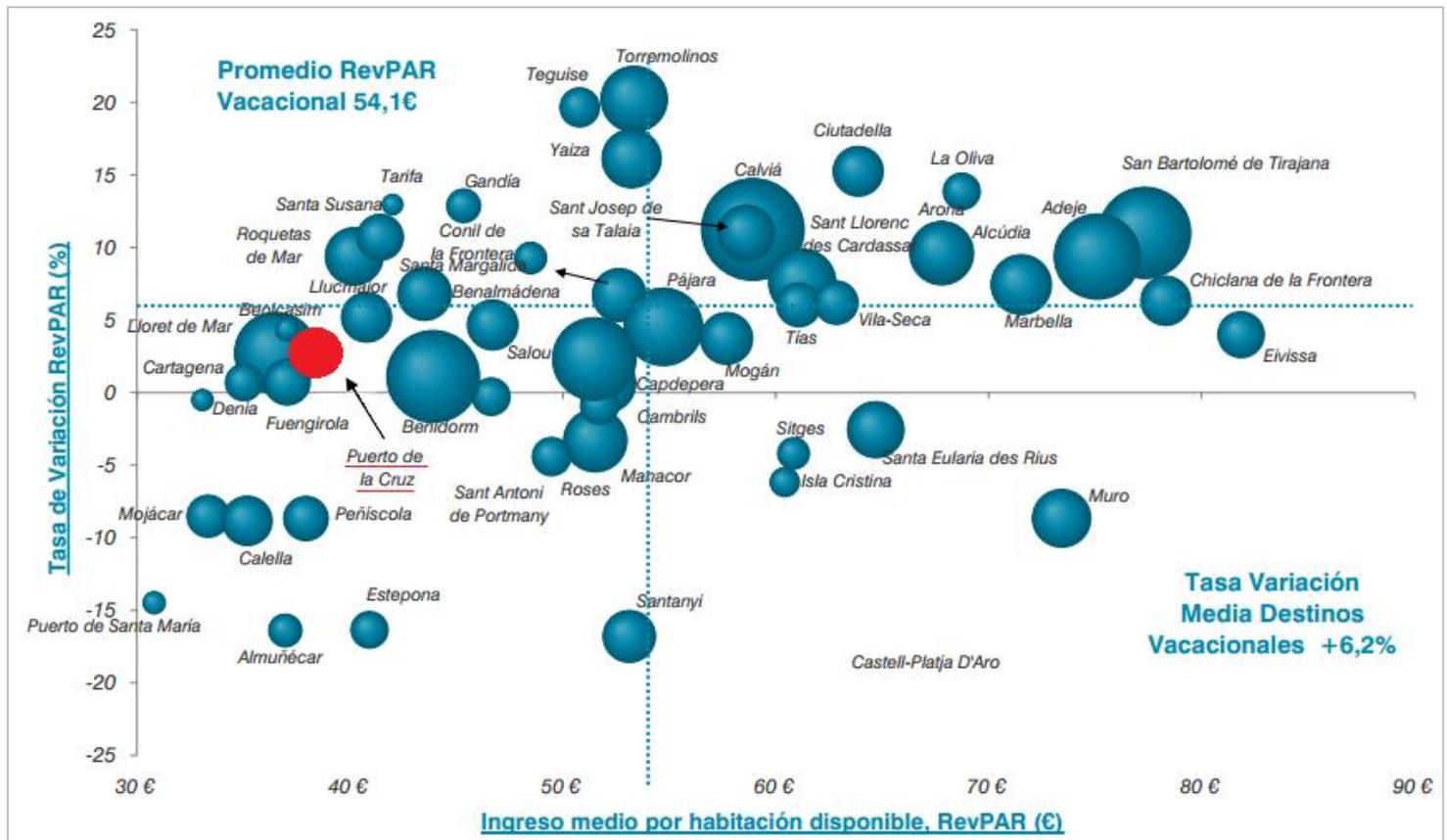
a seguir para “enfocar la renovación desde el rediseño de marca y tematización de productos alojativos en sintonía con la estrategia promocional y de renovación del destino”, creando proyectos como *Nosolocamas* un modelo para la renovación turística. Existe una predisposición por la mayoría de los agentes implicados de que es necesario y urgente un cambio de rumbo en la manera de explotar los recursos turísticos que posee el municipio. Sin embargo, numerosos proyectos de vital importancia para el desarrollo de este espacio turístico no logran ponerse en marcha, como por ejemplo la edificación de la *Nueva Estación de Guaguas de Puerto de la Cruz*, pues entre trámites burocráticos, falta de inversión y financiación, cambios de la fuerza de gobierno en el ayuntamiento, etc. se ha demorado en exceso su construcción (Dorta Rodríguez, 2015).

#### **4. EL MERCADO TURÍSTICO DE PUERTO DE LA CRUZ. EVOLUCIÓN Y COYUNTURA RECIENTE**

Para conocer la situación actual del mercado turístico de Puerto de la Cruz, analizaremos una serie de apartados que consideramos importantes dentro de una ciudad como ésta. Es necesario mostrar los niveles de rentabilidad de la planta alojativa con las que cuenta el territorio, saber la satisfacción que obtienen los turistas alojados en este enclave turístico, la tasa de ocupación hotelera que posee el municipio, analizar el perfil del turista que visita la ciudad, el comportamiento del empleo en hoteles y restaurantes, etc. con los diversos datos proporcionados por fuentes estadísticas para turismo.

Actualmente, Puerto de la Cruz cuenta con aproximadamente 70 hoteles repartidos por toda su geografía, con una edad media que ronda los 50 años. Nos encontramos entonces con una planta alojativa antigua, basada en unos cánones de construcción desfasados, provocando una infraestructura obsoleta y deteriorada, donde la mayoría de los hoteles de la ciudad son de 4 y 5 estrellas (Yagüe, 2015). El barómetro de Rentabilidad y Empleo de los destinos turísticos españoles elaborado por Exceltur, nos presenta la importante debilidad en cuanto a rentabilidad empresarial de los hoteles de Puerto de la Cruz. Tal y como se puede comprobar en el informe realizado para el año 2013, la ciudad turística presenta un ingreso medio por habitación disponible que se sitúa entre los más bajos de los destinos vacacionales españoles, con unos 38€ de media, aun manteniendo su planta hotelera durante todo el año. Podemos apreciar en el gráfico 4.1., como Puerto de la Cruz se encuentra ubicado en el cuadrante inferior izquierdo, teniendo un crecimiento anual por debajo de la media de nuestro país.

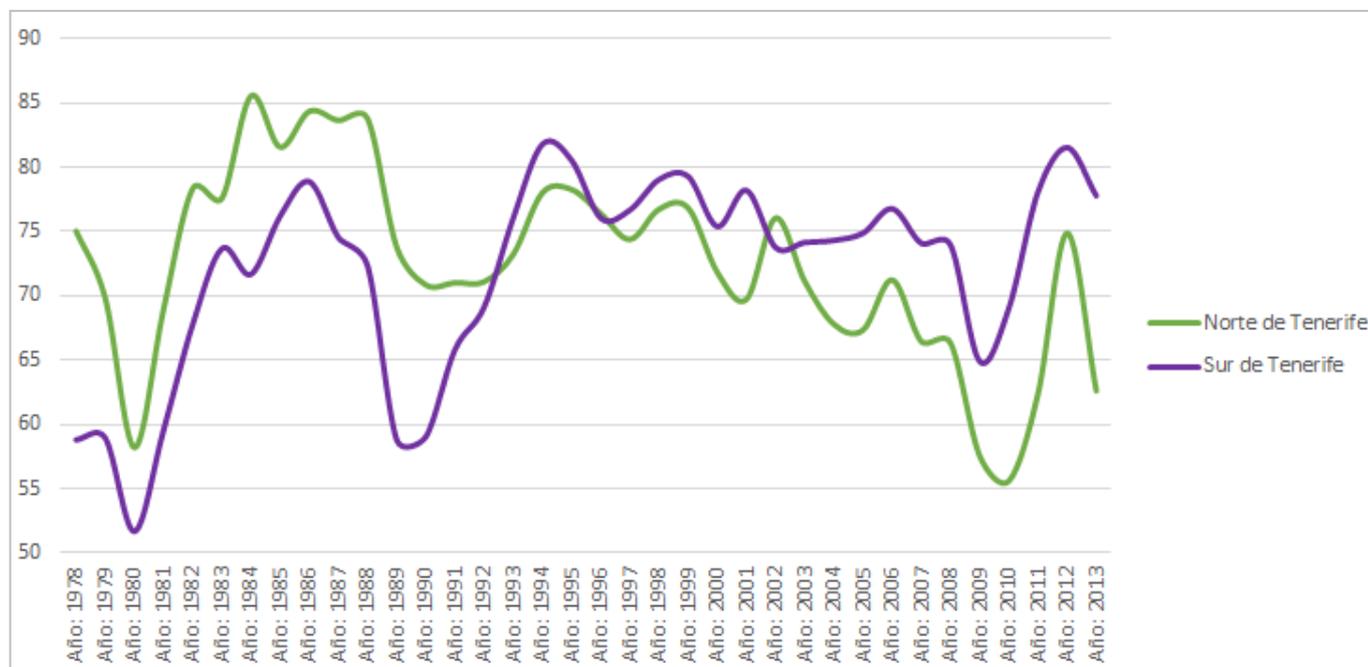
**Gráfico 4.1.**  
**Ingreso medio por habitación disponible del total de hoteles en los destinos vacacionales en España (valores absolutos) y su tasa de variación anual. Año 2013**



Fuente: elaborado por Exceltur. Datos: Encuesta de Ocupación Hotelera (INE).

Por otro lado, si comparamos la evolución de la tasa de ocupación de la zona sur de Tenerife, con la zona norte (Puerto de la Cruz abarca casi la totalidad de las plazas hoteleras de la zona norte de Tenerife) observamos cómo hasta 1992, la tasa de ocupación de la zona norte de Tenerife fue superior a la zona sur de la isla, sin embargo desde 1993 hasta la actualidad y debido al desarrollo de nuevas zonas turísticas en la isla y al declive de Puerto de la Cruz, el Sur de Tenerife comienza a obtener una tasa de ocupación mayor que la zona norte. Sólo en el año 2002 se interrumpe tal tendencia de una forma puntual. Véase gráfico 4.2.

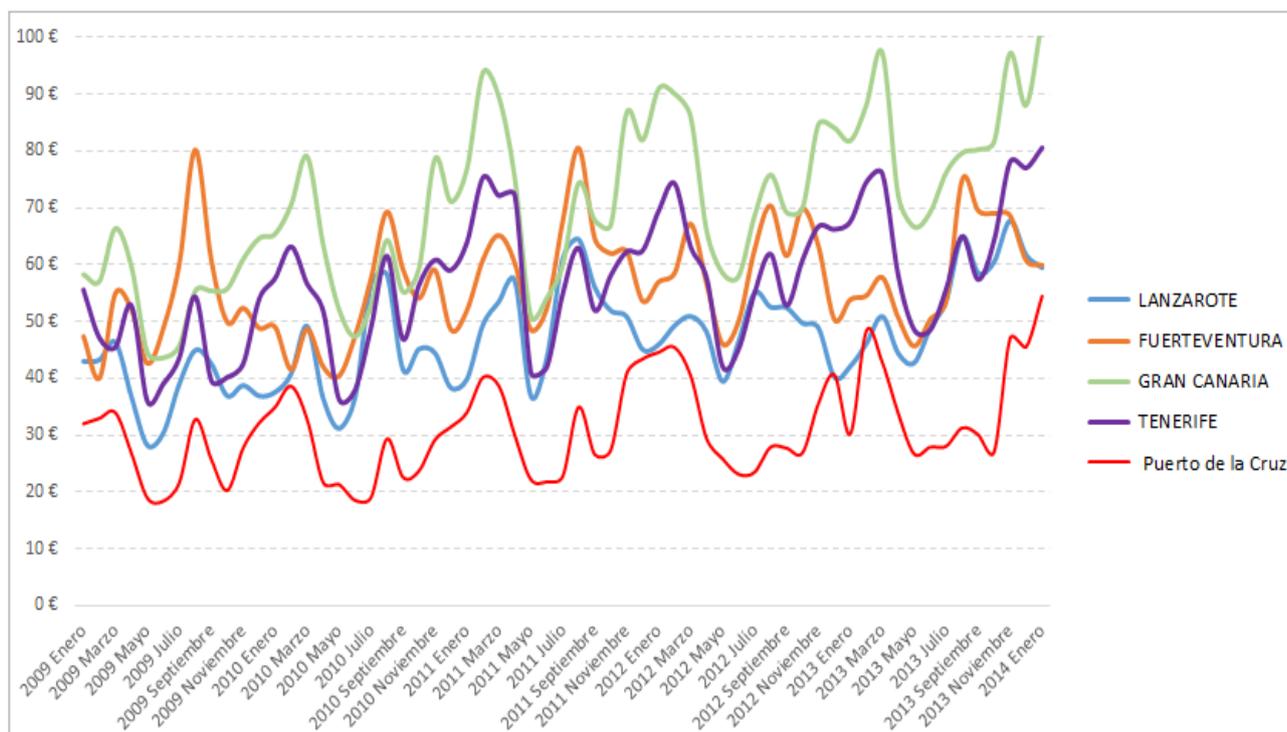
**Gráfico 4.2.**  
**Comparativa de la evolución de la tasa de ocupación en hoteles en las zonas norte y sur de Tenerife**



Fuente: elaboración propia. Datos: Encuesta al Turismo Receptivo, Cabildo de Tenerife.

Una vez examinada la rentabilidad de los hoteles en el Puerto de la Cruz, así como el comportamiento de la tasa de ocupación, es momento de analizar la evolución mensual del ingreso por habitación disponible en los hoteles de 4 y 5 estrellas de la ciudad, haciendo una comparativa con las cuatro islas turísticas del Archipiélago (Gráfico 4.3.). La rentabilidad hotelera de Puerto de la Cruz, medida a través del RevPAR se sitúa muy por debajo de la existente en otras islas. No obstante, la relación entre el RevPAR y la rentabilidad no es directa puesto que, debido a la antigüedad de muchos de los inmuebles, es posible que se encuentren ya totalmente amortizados, de modo que la carga financiera que soportan sus propietarios es menor, permitiéndoles convivir con un bajo nivel de ingresos. Sin embargo, esta especie de ventaja competitiva no debe ser utilizada por largo tiempo, ya que un bajo RevPAR durante un largo periodo conlleva una baja rentabilidad, que termina repercutiendo en una baja rentabilidad del destino.

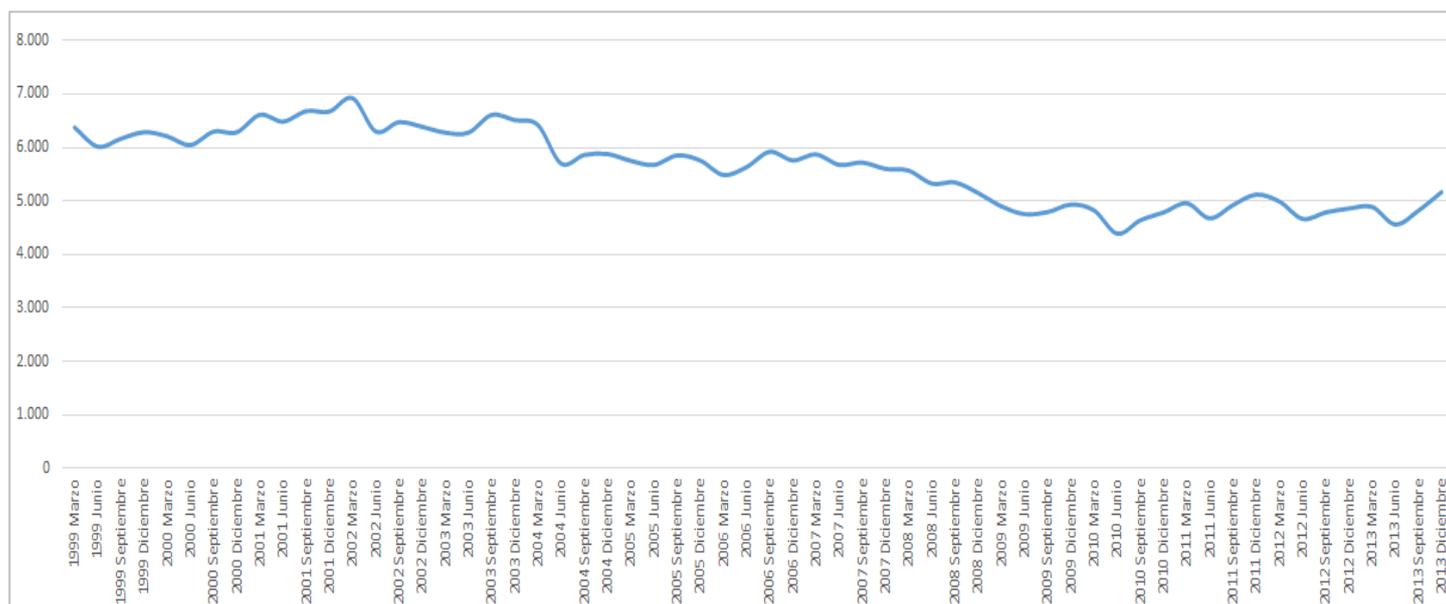
**Gráfico 4.3.**  
**Evolución del RevPAR de hoteles de 4 y 5 estrellas en Canarias**



Fuente: elaboración propia. Datos: Encuesta de Alojamiento en Establecimientos Hoteleros, Instituto Canario de Estadística.

Otro de los indicadores económicos que debemos observar para conocer el estado de la economía de cualquier lugar es el empleo. Puerto de la Cruz ha seguido una tendencia negativa en la evolución del empleo en hoteles y restaurantes, tal y como podemos apreciar en el gráfico 4.4. En el año 2009 estaban contratados más de seis mil personas, mientras que en 2013 la cifra de empleo en la hostelería (hoteles y restaurantes) supera escasamente los cinco mil. Por tanto, en 13 años se ha producido una reducción de entorno un 20% del empleo en hoteles y restaurantes en la ciudad.

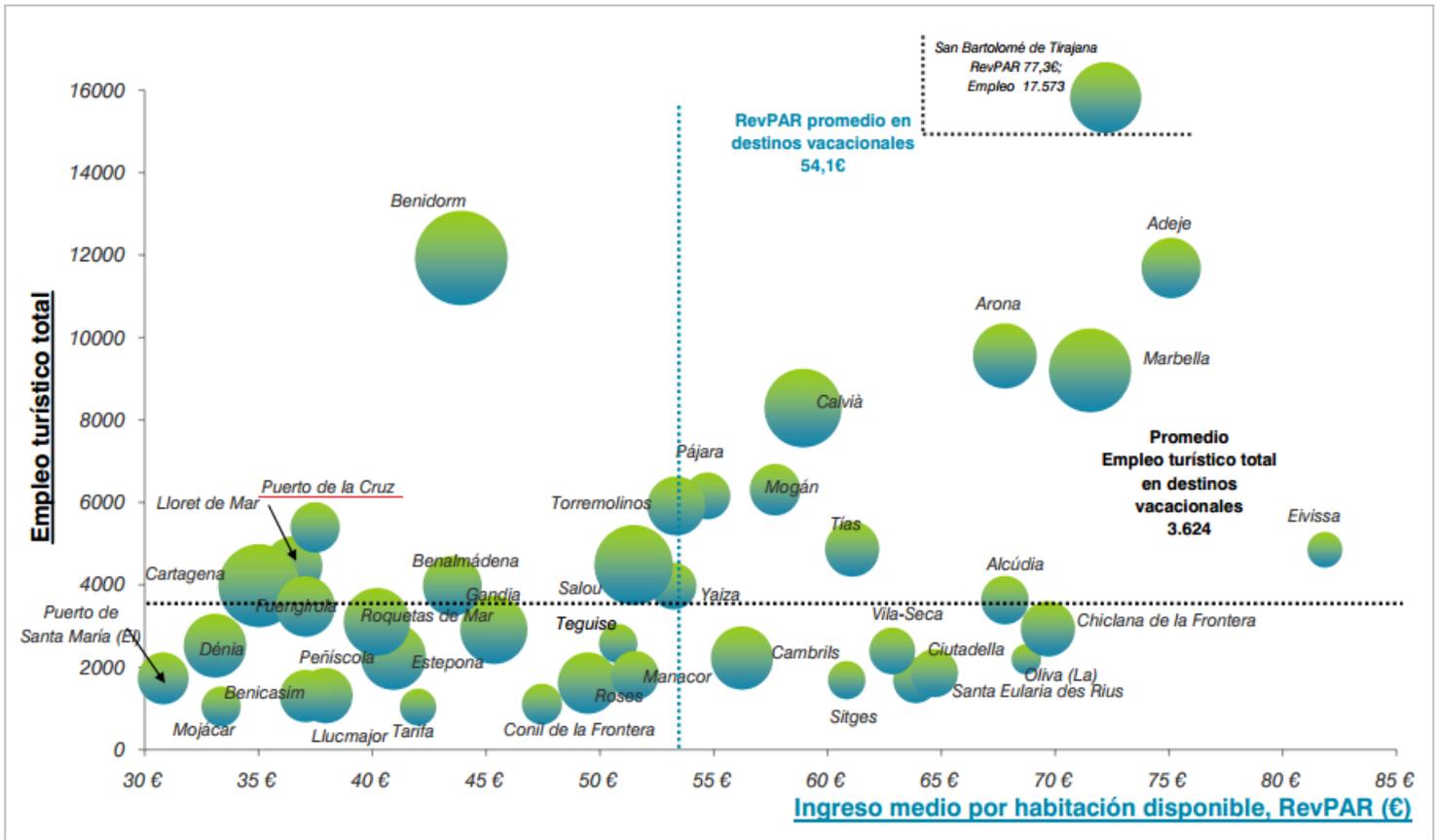
**Gráfico 4.4.**  
**Evolución del empleo en hoteles y restaurantes en Puerto de la Cruz.**



Fuente: elaboración propia. Datos: Encuesta de Alojamiento en Establecimientos Hoteleros, Instituto Canario de Estadística.

En el gráfico 4.5 se distribuyen los principales municipios vacacionales de España en función del empleo turístico y el RevPAR. En este caso, Puerto de la Cruz aparece en el cuadrante superior izquierdo, lo que refleja un empleo turístico alto, pero con un RevPAR de 38 euros aprox., siendo uno de los más bajos entre los destinos vacacionales mostrados.

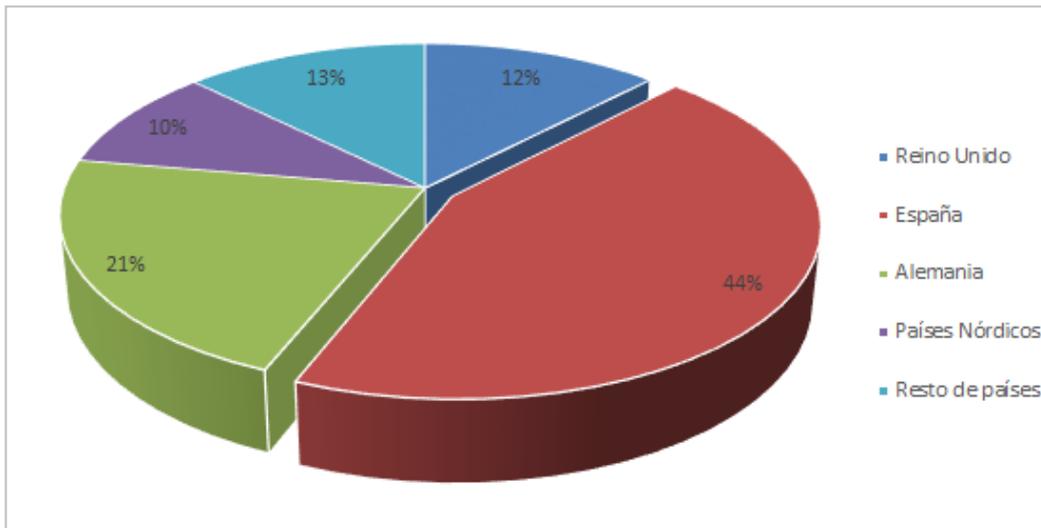
**Gráfico 4.5.**  
**Análisis comparativo del total del empleo y los ingresos turísticos de los destinos vacacionales en España. Año 2013.**



Fuente: elaborado por EXCELTUR. Datos: Encuesta de Ocupación Hotelera (INE) y datos de afiliados a la Seguridad Social.

Debemos considerar también el perfil de los turistas que en la actualidad visitan la ciudad, cuáles son sus preferencias, el lugar de residencia, las actividades que suelen desarrollar, etc. Basándonos en los datos proporcionados por el Banco de datos del Cabildo Insular de Tenerife, durante el año 2013 aproximadamente el 44% de los turistas que visitaron el Puerto de la Cruz fueron de nacionalidad española, seguidos por los turistas alemanes con 21% (Gráfico 4.6). Por tanto, observamos el gran peso que poseen los turistas de nuestro país en Puerto de la Cruz.

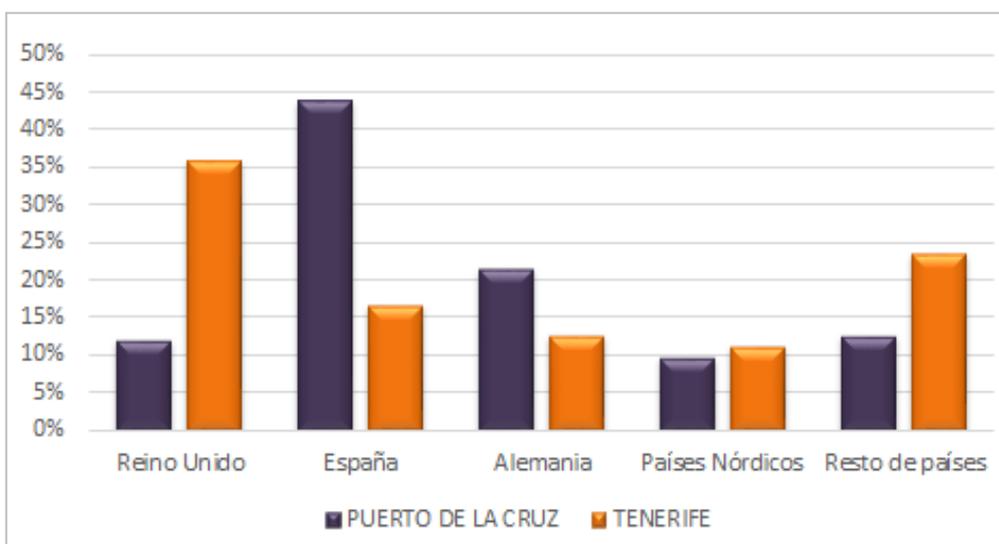
**Gráfico 4.6.**  
**Distribución por nacionalidades de los turistas alojados en establecimientos hoteleros y extrahoteleros. Año 2013.**



Fuente: elaboración propia. Datos: Encuesta al Turismo Receptivo, Cabildo de Tenerife.

En el gráfico 4.7. se compara la distribución de nacionalidad para el año 2013 entre Puerto de la Cruz y la isla de Tenerife en su conjunto destacando notables diferencias. Turistas de Reino Unido y del resto de países tienen una alta cuota de protagonismo en Tenerife, mientras que en Puerto de la Cruz, tales nacionalidades cuentan con menores porcentajes. Sin embargo, de los turistas que visitan Tenerife sólo un 16% aprox. son españoles, mientras que en Puerto de la Cruz, esta nacionalidad representa casi un 45%.

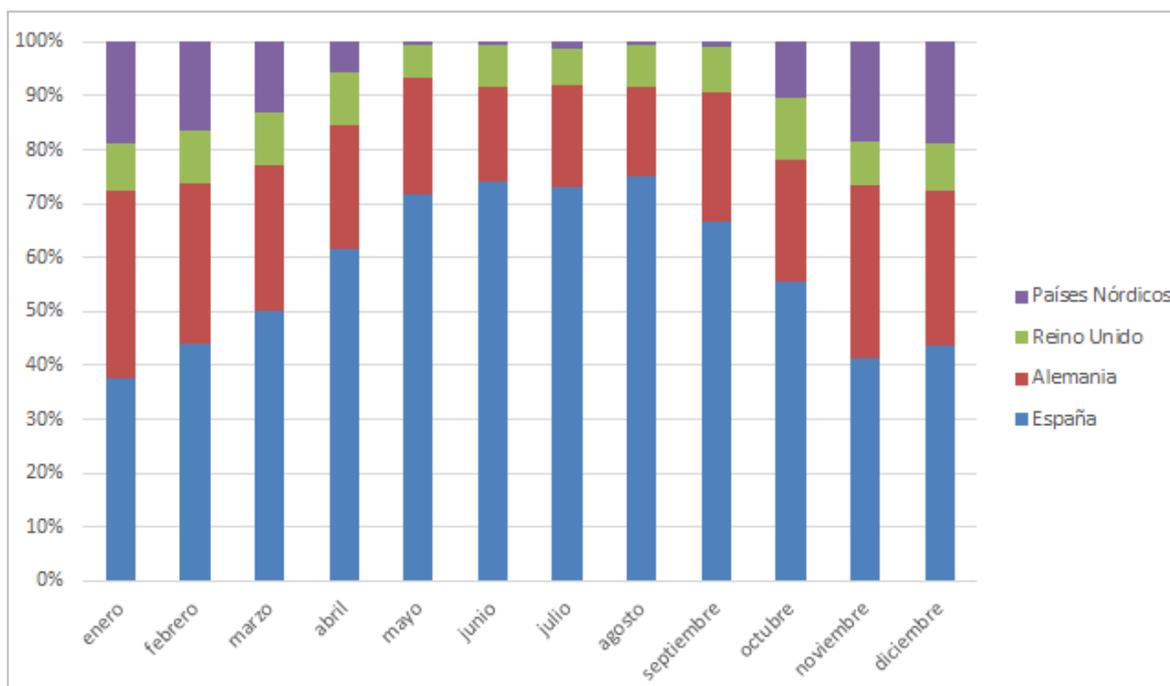
**Gráfico 4.7.**  
**Comparación de la distribución de los alojados en establecimientos hoteleros y extrahoteleros según su nacionalidad. Año 2013**



Fuente: elaboración propia. Datos: Encuesta al Turismo Receptivo, Cabildo de Tenerife

Para llevar a cabo un análisis más detallado de la nacionalidad de los turistas alojados en hoteles y apartamentos de Puerto de la Cruz, observamos en el gráfico 4.8. cómo durante los meses de verano de 2013, el turista de nacionalidad española tiene un peso mayoritario, con más del 70% respecto al total de visitantes. Sin embargo, durante el invierno el peso de los españoles se sitúa por debajo del 50% mientras que la contribución de los alemanes aumenta hasta el 30%, a los que hay que añadir más de un 10% de turistas de origen nórdico.

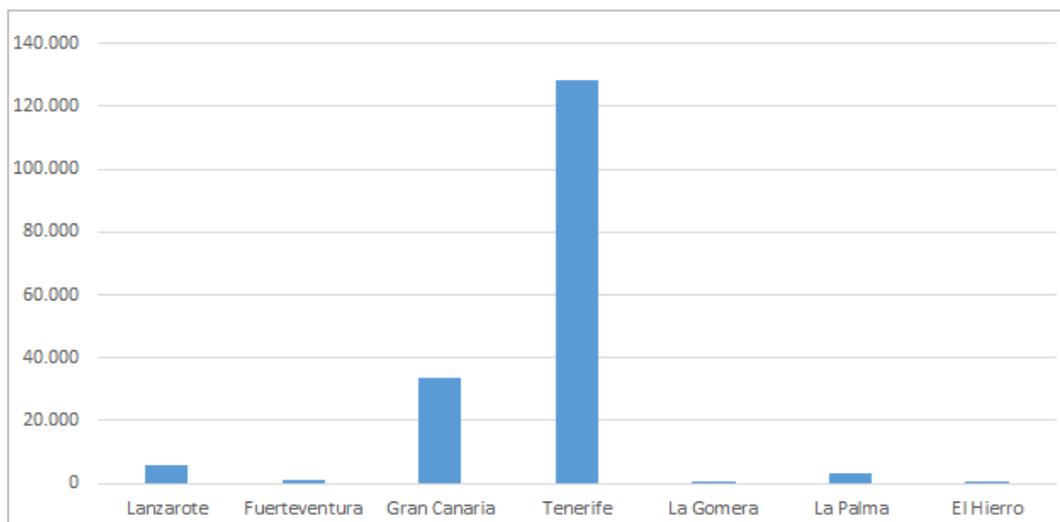
**Gráfico 4.8.**  
**Distribución mensual de la nacionalidad de los alojados en establecimientos hoteleros y extrahoteleros en Puerto de la Cruz. Año 2013.**



Fuente: elaboración propia. Datos: Encuesta al Turismo Receptivo, Cabildo de Tenerife

En el gráfico 4.9, consideramos las pernoctaciones hoteleras realizadas en Puerto de la Cruz por residentes en Canarias para el año 2013. Los residentes en la isla de Tenerife representan la mayoría de las pernoctaciones realizadas en Puerto de la Cruz, con aproximadamente 130 mil pernoctaciones. La proximidad y facilidad de traslado, una tarifa de precios en alojamientos más económica que otras zonas de la isla, lugar estratégico para conocer otros puntos de interés del norte de la isla, etc. pueden ser las razones de la elección de esta ciudad turística por parte de los residentes de Tenerife. En segundo lugar, y con cifras mucho menores aparecen los residentes en la isla de Gran Canaria, con aproximadamente 36 mil pernoctaciones.

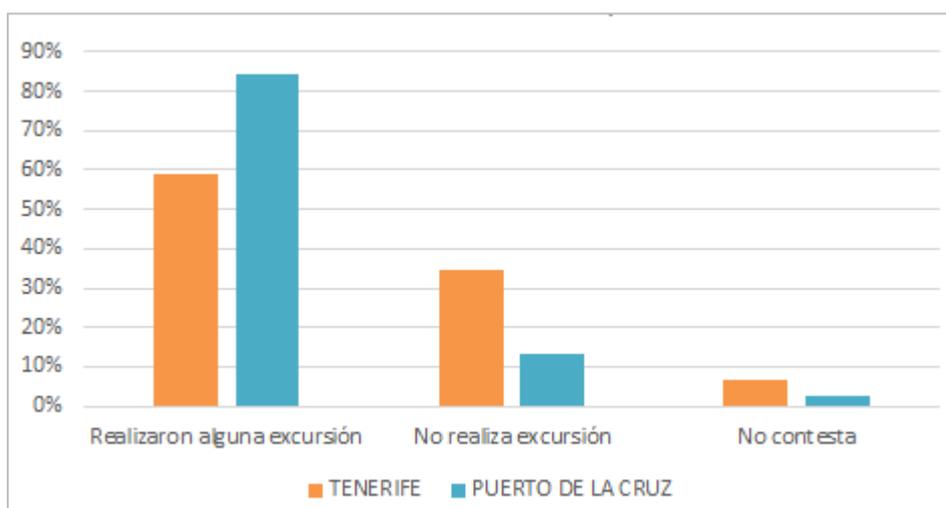
**Gráfico 4.9.**  
**Pernoctaciones hoteleras realizadas en Puerto de la Cruz por residentes en Canarias. Año 2013.**



Fuente: elaboración propia. Datos: Encuesta de Alojamiento en Establecimientos Hoteleros, Instituto Canario de Estadística.

Tal y como podemos observar en el gráfico 4.10., de los turistas que se alojaron en el Puerto de la Cruz durante el año 2013, aproximadamente un 85% realizaron alguna excursión. Por tanto, Puerto de la Cruz se comporta como un destino ideal y estratégico para la realización de excursiones al resto de la isla, debido a la cercanía de numerosos lugares de interés. Por su parte, de los turistas que se alojaron en Tenerife, aproximadamente un 60% efectuaron alguna excursión.

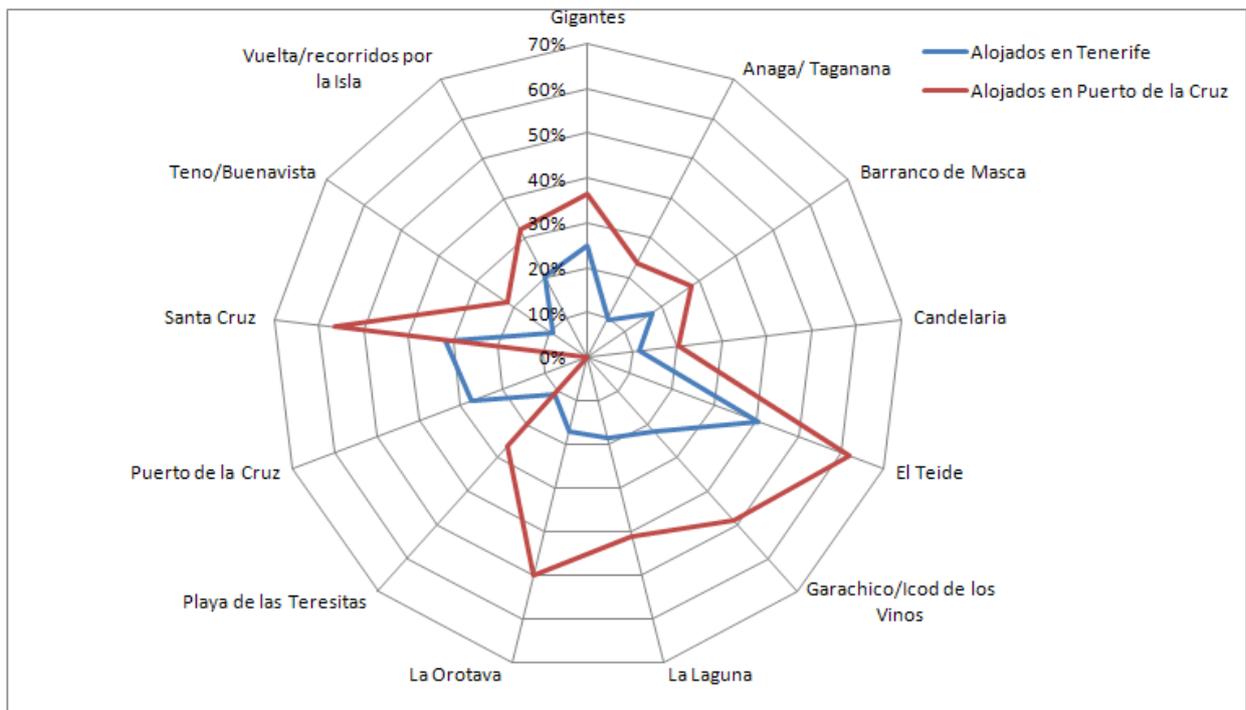
**Gráfico 4.10.**  
**Realización de excursiones por parte de los turistas. Año 2013.**



Fuente: elaboración propia. Datos: Encuesta al Turismo Receptivo, Cabildo de Tenerife

En el gráfico 4.11. se observa la tasa de participación en las principales excursiones en la isla de Tenerife para el año 2013. En este caso, los alojados en Puerto de la Cruz muestran unos registros muy superiores a los del resto de la isla en todas las excursiones, destacando destinos como El Teide, La Orotava, Santa Cruz de Tenerife, Garachico/Icod de los Vinos, etc. Además, el gráfico permite observar que Puerto de la Cruz es, a su vez, destino de una excursión para aproximadamente un 30% de los turistas alojados en Tenerife en 2013. Sin embargo la existencia del Loro Parque, hace que podamos equivocarnos en este porcentaje, puesto que muchos de los turistas que realizan la excursión a la ciudad turística, realmente están visitando el parque temático.

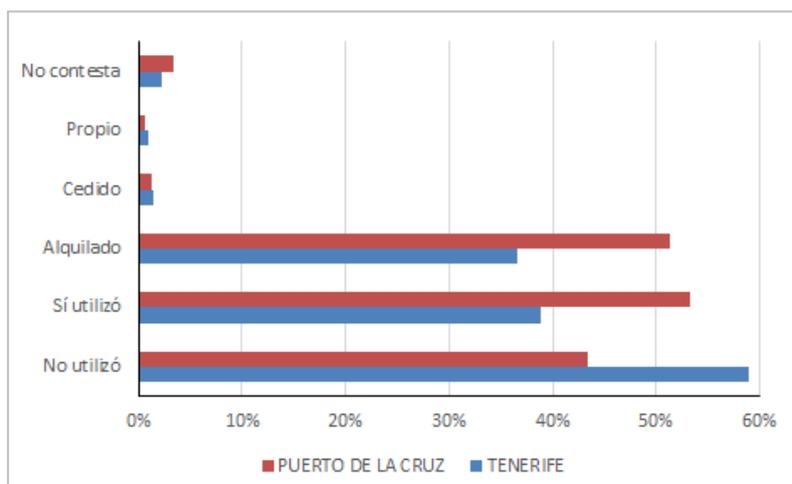
**Gráfico 4.11.**  
**Porcentaje de turistas que realizan excursiones según zonas de alojamiento. Año 2013.**



Fuente: elaboración propia. Datos: Encuesta al Turismo Receptivo, Cabildo de Tenerife

Para seguir profundizando en el perfil del turista que visita Puerto de la Cruz, analizamos también el grado de utilización del automóvil en el gráfico 4.12 para el año 2013. Por un lado, vemos como aproximadamente el 55% de los alojados en la ciudad turística sí utiliza vehículo durante su estancia, mientras que este porcentaje para el resto de la isla de Tenerife no alcanza el 40%. Asimismo, más del 50% de los que utilizan vehículo en Puerto de la Cruz, es en régimen de alquiler. Estos datos nos dan cuenta de la gran movilidad que poseen los turistas, convirtiendo a Puerto de la Cruz en un lugar clave para visitar el resto de la isla

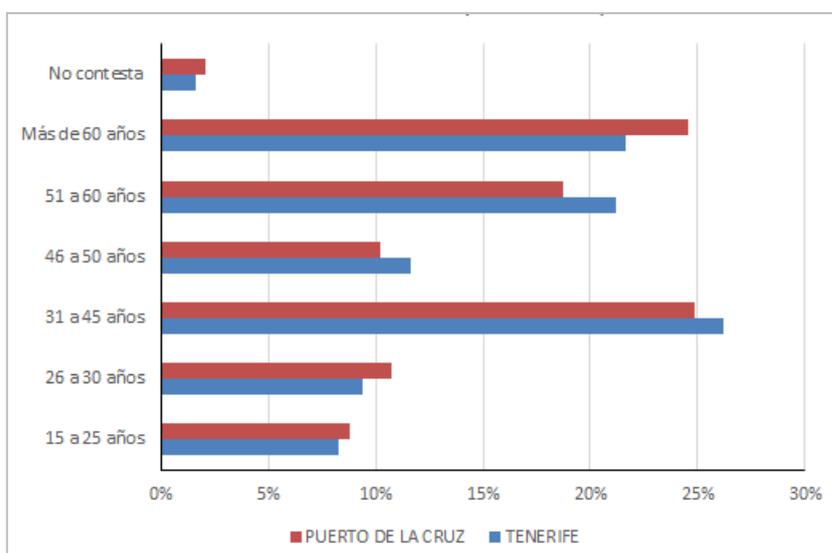
**Gráfico 4.12.**  
**Comparación de la distribución del grado de utilización del automóvil por parte de los turistas según zona de alojamiento. Año 2013.**



Fuente: elaboración propia. Datos: Encuesta al Turismo Receptivo, Cabildo de Tenerife

En el gráfico 4.13. examinamos la distribución de los turistas por edades durante el año 2013 en Puerto de la Cruz. Los alojados en la ciudad turística poseen una situación singular respecto al comportamiento en el resto de la isla. Dentro de los alojados en este municipio, tienen un alto peso relativo las personas mayores y los jóvenes, mientras que las edades más intermedias poseen mayor protagonismo en el resto de la isla. Por tanto, podemos observar en el gráfico cómo los turistas de 31 a 45 años y los mayores de 60, representan aproximadamente el 50% de los turistas alojados en Puerto de la Cruz.

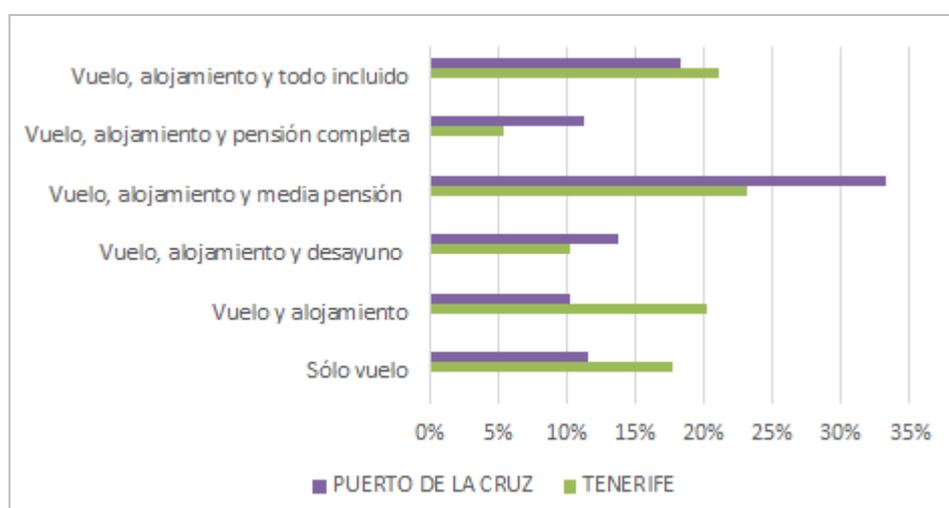
**Gráfico 4.13.**  
**Comparación de la distribución de los turistas por tramos de edad. Año 2013.**



Fuente: elaboración propia. Datos: Encuesta al Turismo Receptivo, Cabildo de Tenerife.

Debido a su larga tradición turística, Puerto de la Cruz es un destino vacacional con una organización contrastada en operadores turísticos. En el gráfico 4.14., el régimen de media pensión, contratada desde el origen de procedencia del turista, predomina respecto al resto de opciones de alojamiento en Puerto de la Cruz. Por otro lado, la opción de todo incluido cada vez tiene más aceptación como modalidad de estancia, destacando su aplicación en la zona sur de la isla de Tenerife, debido a la existencia de grandes complejos hoteleros adaptados a esta opción.

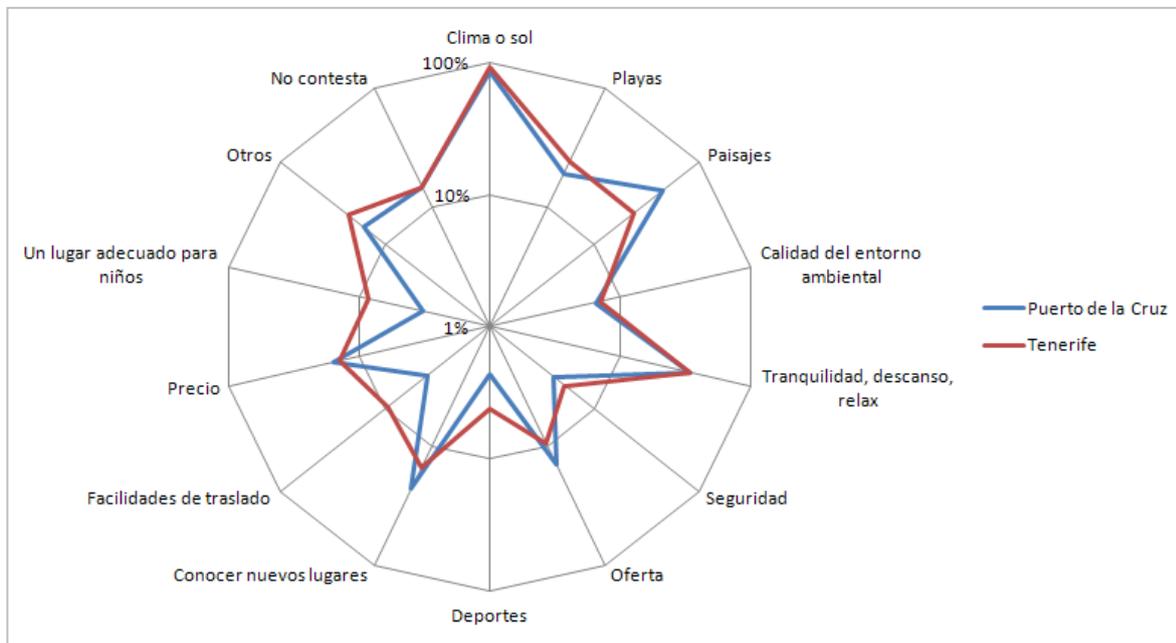
**Gráfico 4.14.**  
**Comparación de la distribución de los servicios contratados en origen de los turistas según zona de alojamiento. Año 2013.**



Fuente: elaboración propia. Datos: Encuesta al Turismo Receptivo, Cabildo de Tenerife

En el gráfico 4.15. se muestran los motivos de la elección de Canarias como destino. Las principales motivaciones de los turistas que visitan Puerto de la Cruz son el clima, los paisajes, la tranquilidad y conocer nuevos lugares. Estas motivaciones tienen también un peso importante en Tenerife. Los aspectos en los que la ciudad turística prevalece sobre el conjunto insular son: “conocer nuevos lugares”, la “oferta turística”, el “precio” y los “paisajes”. Mientras que Puerto de la Cruz no es tan popular para los turistas con motivación “deportes”, “facilidades de traslado”, “playas” o “viajes con niños”, que se alojan en mayor medida en el sur de la isla.

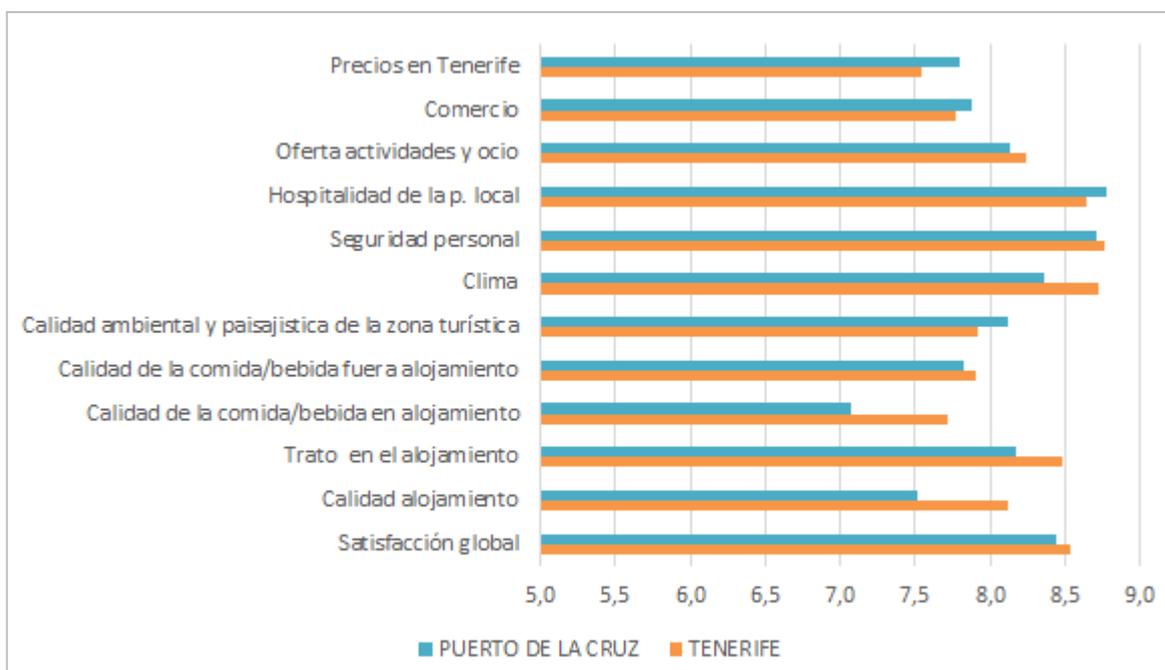
**Gráfico 4.15.**  
**Motivos de la elección de Canarias como destino. Comparativa alojados en Puerto de la Cruz y media de Tenerife. Año 2013.**



Fuente: elaboración propia. Datos: Encuesta al Turismo Receptivo, Cabildo de Tenerife

Finalmente, en el gráfico 4.16. se considera tanto la satisfacción obtenida por los turistas que visitan tanto Puerto de la Cruz como el conjunto de la isla de Tenerife, viendo que la “hospitalidad de la población local” y la “seguridad personal” de cada visitante son los dos aspectos que mayor satisfacción proporciona a los turistas de Puerto de la Cruz. Para la isla de Tenerife en su conjunto, tienen una alta satisfacción los dos aspectos anteriores, junto con el “clima”. Por su parte, destacamos negativamente, la baja nota obtenida en Puerto de la Cruz tanto en la “calidad del alojamiento” como en la “calidad de la comida y bebida en el alojamiento”, mostrando así las carencias que presenta la planta alojativa de la ciudad turística.

**Gráfico 4.16.**  
**Comparativa alojados en Puerto de la Cruz y media de Tenerife según índices de satisfacción de los turistas. Año 2013.**



Fuente: elaboración propia. Datos: Encuesta al Turismo Receptivo, Cabildo de Tenerife

## 5. EL PAPEL DEL CONSORCIO DE REHABILITACIÓN TURÍSTICA

El Consorcio de Rehabilitación de Puerto de la Cruz nace en el año 2010, con la idea de crear una institución que integre las políticas turísticas y territorial-urbanísticas necesarias para llevar a cabo la renovación y rehabilitación en el destino turístico Puerto de la Cruz. Como consecuencia de los trabajos realizados por esta nueva entidad, se crea el Plan de Modernización, Mejora e incremento de la competitividad de Puerto de la Cruz (PMM), buscando la nueva imagen del municipio. Para poder diversificar este destino, el plan se basa en una serie de ejes fundamentales como son: un destino con un clima estable durante los 12 meses del año, rasgos volcánicos con una naturaleza y paisaje de indudable valor, un destino urbano con identidad propia, una variada oferta de ocio durante todo el año y una gestión innovadora y de calidad (Consortio de Rehabilitación de Puerto de la Cruz, 2012).

Para ejecutar los cambios propuestos por este plan, se ha establecido un horizonte económico donde desarrollar tres fases fundamentales, organizando así las actuaciones a llevar a cabo cronológicamente, obteniendo la financiación correspondiente para la puesta en marcha del PMM, etc.

- Fase de recuperación: se produce entre los años 2012 y 2013, buscando una regeneración de los espacios públicos del municipio con el acondicionamiento, reconstrucción y desarrollo inmediato de diferentes zonas urbanas.
- Fase de revitalización: espacio de tiempo comprendido entre 2014 y 2016 que pretende conseguir mediante la reconversión y recuperación de plazas hoteleras, una rehabilitación del 25% de la oferta alojativa de Puerto de la Cruz. Del mismo modo, se pondrán las bases para nuevos proyectos de ocio en la ciudad, buscando nuevos activos turísticos.
- Fase de relanzamiento: se desarrolla entre 2017 y 2022, teniendo como objetivo un destino totalmente diversificado, donde se haya mejorado y modernizado el 40% de la planta alojativa de este espacio turístico.

A largo plazo, el Plan de Modernización, Mejora e incremento de la competitividad de Puerto de la Cruz pretende construir un destino que combine los conceptos de ciudad con encanto y destino inteligente (Charming City and Smart Destination), convirtiéndose en un lugar atractivo para el descanso y para una actividad emprendedora, ayudando así al desarrollo del municipio.

De igual forma, *Puerto de la Cruz Xperience* es un proyecto que se desarrolla dentro del PMM, formado por aquellas empresas de actividades turísticas y de alojamiento que posean unos estándares de calidad comunes. Con ello, se busca promocionar la mejor oferta de Puerto de la Cruz posible, estableciendo sinergias entre las entidades que participen, ofreciendo al cliente nuevas experiencias y actividades a realizar durante su estancia. Este modelo, favorece el intercambio de ideas y conocimiento entre las sociedades colaboradoras, promoviendo actividades en conjunto, creando una oferta más atractiva para el cliente, etc.

*Nosolocamas* es otra de las propuestas a desarrollar en Puerto de la Cruz, una iniciativa promovida esta vez por tres instituciones como: Turismo de Tenerife, Ashotel y el Consorcio de Rehabilitación de Puerto de la Cruz. La idea es poder generar nuevos modelos de negocio alternativos que sean viables y sostenibles para los empresarios, acordes con los planes de renovación de la ciudad, atractivos y demandados por el nuevo turista, siendo interesantes para una posible financiación externa. Una de las actuaciones más destacables de esta iniciativa, consiste en los proyectos de remodelación de tres hoteles emblemáticos de Puerto de la Cruz como son el Hotel San Telmo, Hotel Marquesa y el Hotel Marte. Situados en espacios públicos estratégicos donde se va a desarrollar o se está desarrollando ya, una inversión importante de remodelación dentro del PMM, junto con la predisposición de los administradores de los establecimientos, se plantea llevar a cabo un rediseño de marca y tematización del producto. Con una transformación, tanto de su infraestructura como de su oferta alojativa, diferenciándose y especializándose cada uno de ellos en un perfil concreto de cliente, se busca hacer realidad nuevos modelos hoteleros para un nuevo destino y un nuevo destino para nuevos modelos hoteleros. Por tanto, el Hotel Marte se convertirá en un “Urban trekking hotel”, el Hotel Marquesa pasará a conocerse por “Historical heritage hotel”, mientras que Hotel San Telmo se denominará “San Telmo Mar”.



Hotel Marte; futuro “Urban Trekking Hotel”  
Fuente: página web de *Nosolocamas*



Hotel Marquesa; futuro “Historical Heritage Hotel”  
Fuente: página web de *Nosolocamas*



Hotel San Telmo; futuro “San Telmo Mar”  
Fuente: página web de *Nosolocamas*

A modo de ejemplo, edificado a finales de los años 60, el actual Hotel San Telmo es un establecimiento urbano, gestionado por una segunda generación familiar, que está dirigido sólo y exclusivamente al huésped que se instala en el hotel. Cuenta con 91 habitaciones y 174 plazas repartidas a lo largo de sus 7 plantas. Durante su trayectoria, solamente ha desarrollado operaciones de maquillaje, adaptándose paulatinamente a la normativa vigente, al igual que la mayoría de hoteles de la zona.

Los motivos por los cuales se ha decidido intervenir en este establecimiento son fundamentalmente dos. Por un lado, la predisposición por parte de la administración del hotel en cambiar hacia un modelo de negocio alternativo y por otro lado, la proximidad del hotel con una reforma total del paseo San Telmo en Puerto de la Cruz. Después de llevar a cabo numerosos estudios y encontrar la viabilidad económica del proyecto, se decide orientar el nuevo modelo de negocio hacia el principal activo de este hotel, el mar. Por tanto, pasamos de un hotel que ofrece solo camas, un hotel impermeable que no es capaz de abrirse al exterior, que es difícil identificarlo a primera vista, hacia un hotel con una actitud activa, desarrollando numerosas actividades, con varias reformas que potencien la situación estratégica y privilegiada que posee frente al mar, logrando así un reposicionamiento de la marca, aceptada y bien definida por todos los actores implicados.

Se potenciarán actividades de submarinismo, pesca tradicional, tratamiento y productos relacionados con el mar para el cuidado de la salud, una gastronomía basada en el océano con productos de primera calidad, etc. También, se efectuarán diversas reformas en la infraestructura del establecimiento, buscando un hotel que esté abierto al mar, con servicios no solo enfocados a los huéspedes, sino también a cualquier persona que lo desee. Con todo ello, pasaremos de cumplir un 58% de los requisitos exigidos para un hotel 4 estrellas urbano, a cumplir más de un 85% gracias al nuevo modelo de negocio.

## **6. CONCLUSIONES Y PROPUESTAS**

El análisis realizado ha permitido comprobar que Puerto de la Cruz es un destino turístico maduro, con una planta alojativa que posee unos índices de rentabilidad por habitación disponible inferiores a la media del resto de destinos vacacionales españoles. Si a ello sumamos, una tasa de ocupación de la planta alojativa en declive y una tendencia negativa en la evolución del empleo en hoteles y restaurantes en la ciudad, podemos darnos cuenta de la situación por la que atraviesa el municipio en la actualidad. Además, con un modelo de negocio enfocado al turismo de sol y playa, con una infraestructura hotelera que posee más de 40 años de antigüedad y con el continuo auge de nuevos destinos vacacionales que proporcionan una mejor oferta al cliente, Puerto de la Cruz debe replantearse un nuevo modelo de ciudad turística que le permita avanzar y adaptarse a la demanda existente.

También se ha podido conocer aún más el perfil del turista que se aloja en Puerto de la Cruz, un cliente que realiza numerosas excursiones, que utiliza en su mayoría un vehículo alquilado para desplazarse, que según la mensualidad en la que nos

encontremos se modifica la nacionalidad mayoritaria del turista alojado, etc. Por tanto, es necesario potenciar Puerto de la Cruz como un lugar idóneo para conocer el resto de la isla, dar mayor importancia al paisaje natural, fomentando el turismo cultural y activo de la ciudad, dotando de mayor protagonismo a la marca Puerto de la Cruz. Todos éstos aspectos han tenerse en cuenta a la hora de buscar cuál va a ser el nuevo modelo de negocio que necesitamos para este territorio turístico, pudiendo diferenciarnos dentro de nuestra propia isla, buscando así una segmentación de mercado que nos ayude a llegar hasta posibles clientes potenciales que en la actualidad no somos capaces de satisfacer.

Este diagnóstico, nos permite realizar algunas propuestas basadas en la realidad actual de Puerto de la Cruz, las líneas de trabajo del Consorcio de Rehabilitación de la ciudad turística y la bibliografía sobre renovación de destinos litorales maduros. Consideramos que Puerto de la Cruz tiene futuro como destino turístico, pero es necesario tomar algunas medidas por parte de las instituciones públicas y privadas a fin de lograr un reposicionamiento de este espacio turístico. Un ejemplo a seguir es el proyecto de renovación del Hotel Marte, definiendo claramente la nueva forma de entender el turismo en el Puerto de la Cruz, logrando potenciar los activos con los que contamos e intentando lograr una ventaja competitiva que nos permitirá obtener mejores resultados.

Las principales propuestas que se derivan del análisis realizado y de las recomendaciones incluidas en la documentación utilizada son las siguientes:

- Seguir desarrollando el Plan de Modernización, Mejora e incremento de la competitividad de Puerto de la Cruz (PMM), apoyando el cumplimiento de las fases de revitalización y relanzamiento que se llevarán a cabo en los próximos años.
- Continuar potenciando la figura del Consorcio de Rehabilitación Turística de Puerto de la Cruz con el fin de agilizar y facilitar la puesta en marcha de las diversas actuaciones previstas.
- Promocionar la nueva marca de Puerto de la Cruz, impulsando el turismo cultural y paisajístico de la ciudad, ofreciendo al turista diversas actividades de ocio y entretenimiento, consiguiendo así la diferenciación respecto al sur de la isla, donde destaca el turismo de sol y playa.
- Fortalecer y destacar el destino Puerto de la Cruz como centro principal de alojamiento para los turistas que deseen conocer y visitar el norte de la isla de Tenerife, impulsando rutas y conexiones con los lugares de interés turístico más cercanos.
- Seguir ampliando el estudio de la satisfacción de los turistas alojados en Puerto de la Cruz, recogiendo las diferentes observaciones, opiniones y propuestas de mejora aportadas por los clientes.
- Fomentar las actividades relacionadas con *Puerto de la Cruz Xperience* con el fin de identificar y abarcar los nuevos segmentos potenciales del mercado.

- Apoyar iniciativas en la renovación de los hoteles, buscando un nuevo modelo de negocio que potencie los recursos con los que cuenta el establecimiento, mediante la tematización de las entidades con síntomas de mayor obsolescencia y desarrollando el proyecto *Nosolocamas*.
- Promover convenios entre las administraciones públicas y privadas que faciliten la financiación y el asesoramiento necesario para llevar a cabo los distintos procesos de renovación hotelera.

Una vez analizado el diagnóstico, detalladas las posibles propuestas de mejora y trabajada la documentación requerida, tenemos la certeza de que Puerto de la Cruz reúne los requisitos necesarios para prever un futuro esperanzador como un destino renovado, cuyo modelo de negocio sea asimilado y compartido por los diferentes actores implicados.

## 7. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez Alonso, A. (2004). El ciclo de vida de los destinos turísticos litorales. En: Álvarez Alonso, A; Hernández Hernández, J; Simancas Cruz, M (dirección y coordinación): *Turismo y Territorio en la sociedad globalizada* (125-155). Ayuntamiento de la Villa de Adeje.
- Dorta Rodríguez, A. (2010). Los sistemas de calidad turística como estrategia de renovación de la oferta alojativa en destinos turísticos maduros: el caso de Puerto de la Cruz. En: Santana Talavera, A. y Hernández Martín, R. *Destinos turísticos maduros ante el cambio. Reflexiones desde Canarias* (115-135). Instituto Universitario de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad de La Laguna, La Laguna.
- Consorcio de Puerto de la Cruz (2012). *Plan de Modernización, Mejora e Incremento de la competitividad del Puerto de la Cruz*. Puerto de la Cruz.
- Martín Azami, Diana (2007). Aplicación del modelo CVDT al caso del Puerto de la Cruz. En: Parra López, E y Calero García, F. *Situación actual, implicaciones y perspectivas futuras del turismo en Canarias* (61-74). Ayuntamiento de la Villa de Adeje.

- Corral, Serafín y Hernández, Jesús (2010). El turismo en destinos maduros archipelágicos: condicionantes y estrategias. El caso de los tres grandes: Hawai, Canarias, Baleares. En: Santana Talavera, A y Hernández Martín, R. *Destinos turísticos maduros ante el cambio. Reflexiones desde Canarias* (233-254). Instituto Universitario de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad de La Laguna, La Laguna.
- Nosolocamas (web en línea). (Consulta: 19-01-2015).
- Simancas Cruz, Moisés R. (2012). Evaluando políticas públicas de renovación de destinos turísticos maduros: el proceso de reconversión turística de Canarias. En: J. Fernando Vera Rebollo, Isabel Rodríguez Sánchez, eds. *Renovación y reestructuración de destino turísticos en áreas costeras* (163-174). Universidad de Valencia.
- Yagüe, Teresa (2015). Renovación y tematización del Hotel San Telmo. En: vienes turísticos: Casos de tematización de establecimientos de alojamiento turístico. Cátedra de Turismo Cajacanarias Ashotel ULL, Universidad de La Laguna.
- Dorta Rodríguez, A; Simancas Cruz, M. R.; y García Cruz, J. I. (2011). *La renovación del Hotel Beatriz Atlantis & Spa (Puerto de la Cruz, Islas Canarias): un ejemplo de recualificación de la oferta de alojamiento obsoleta en destinos turísticos consolidados*. Grupo de Investigación GeoTuris: Turismo y Ordenación del Territorio en espacios insulares. Universidad de La laguna.
- Simancas Cruz, M. R.; De Souza Iglesias, A.; y Núñez Cano, M. (2010). La renovación de los espacios públicos de las áreas turísticas consolidadas. En: Santana Talavera, A y Hernández Martín, R. *Destinos turísticos maduros ante el cambio. Reflexiones desde Canarias* (183-213). Instituto Universitario de Ciencias Políticas y Sociales, Universidad de La Laguna, La Laguna.
- Dorta Rodríguez, A. (2015). *Análisis del proceso de renovación de la oferta turística de alojamiento en destinos consolidados: el caso de Puerto de la Cruz*. (Tesis doctoral inédita). Departamento de Geografía e Historia. Universidad de La Laguna.