

El nuevo modelo turístico del Puerto de la Cruz: renovación y reposicionamiento

Oswaldo Ledesma González

RESUMEN. El Puerto de la Cruz es un destino maduro que está viviendo un novedoso proceso de renovación, ya que en él se integran las técnicas de planeamiento y gestión urbanística con las de reposicionamiento y de promoción del destino. El ente encargado de liderar este proceso es el Consorcio Urbanístico para la Rehabilitación de Puerto de la Cruz, y el instrumento a través del cual se lleva a cabo es el Plan de Modernización, Mejora e Incremento de la Competitividad de Puerto de la Cruz (PMM). La finalidad del PMM es la recualificación integral del destino, a la vez que definir su modelo turístico. Desde el PMM se entiende que el futuro del destino pasa por la renovación y por encontrar nuevos segmentos de mercado, adecuados a los activos y recursos, apostando por un nuevo modelo de negocio fundamentado en la naturaleza y el paisaje, la identidad y la cultura, y una múltiple y diversificada oferta de experiencias. El objetivo de este trabajo es describir el marco en el que se circunscribe la renovación y el reposicionamiento de Puerto de la Cruz, así como detallar cuál es el nuevo modelo turístico propuesto.

PALABRAS CLAVES. Puerto de la Cruz, modelo turístico, planificación, renovación, reposicionamiento, consorcio.

1. INTRODUCCIÓN

Cuando un destino turístico alcanza la madurez puede estar ante el preámbulo de su declive y, por ello, tanto las administraciones públicas como las entidades privadas insisten en la necesidad de implementar acciones de renovación. La teoría del ciclo de vida de los destinos turísticos, a pesar de sus carencias, se ha convertido en referencia para explicar la evolución de los destinos, y, teniendo en cuenta sus postulados, cuando aparece la fase de estancamiento, el destino está sentenciado al declive total o parcial porque no es competitivo, o a una fase de rejuvenecimiento que dependerá del tipo de decisiones que los actores tomen sobre él. Considerando esto, el Puerto de la Cruz se encuentra en la etapa de post-estancamiento, con indicios de rejuvenecimiento. El destino está viviendo un innovador e intenso proceso de renovación que nace en el 2007, cuando se aprueban los dos planes que serán el marco de referencia de la renovación del destino, el Acuerdo por la Competitividad y la Calidad del Turismo en Canarias 2008-2020 y el Plan del Turismo Español Horizonte 2020.

En julio de 2010, las cuatro administraciones públicas suscriben el Convenio de Colaboración para la Rehabilitación de Puerto de la Cruz, incorporándose en anexo a dicho convenio los Estatutos del Consorcio Urbanístico para la Rehabilitación de Puerto de la Cruz (en adelante, Consorcio). El Consorcio nace con la intención de que sea el ente que integre las políticas turísticas y territorial-urbanísticas, y lleve a cabo las actuaciones necesarias para abordar la renovación del destino. Desde su puesta en funcionamiento, el Consorcio impulsa la planificación estratégica con el Plan de Rehabilitación de las Infraestructuras Turísticas (PRIT) y la planificación operativa con el Plan de Modernización, Mejora e Incremento de la Competitividad de Puerto de la Cruz (PMM). La finalidad del PMM es la renovación integral del destino y la definición del nuevo modelo turístico.

En este sentido, se concibe que el futuro del Puerto de la Cruz pasa por renovarse y por encontrar nuevos segmentos de mercado y nuevos canales de venta adecuados a sus activos y recursos. El nuevo modelo turístico quiere anteponer la vocación de ciudad de

ocio con encanto, que tiene como gran atributo el unir en un mismo espacio un paisaje de ciudad y un paisaje natural próximo. La nueva visión considera que los activos del destino sobre los que debe basarse el nuevo modelo turístico son el poseer un clima templado y estable a lo largo del año, el ser un destino con identidad, la apuesta por el paisaje, tanto litoral (sistema azul) como interior (sistema verde), y poner en valor una múltiple y diversificada oferta de ocio, todo ello en un marco innovador de gestión del destino. El PMM define tres programas de productos para desarrollar en el destino, «Turismo de naturaleza y activo», «Turismo gastronómico, cultural y de tradiciones» y «Productos de experiencias transversales», cada uno de los cuales tiene, a su vez, distintos clubs de productos. Sobre la base de estos grandes programas se desarrolla el nuevo modelo turístico del destino, que, en definitiva, quiere atraer a turistas activos, motivados por el disfrute de la naturaleza, tanto en el mar como en la montaña, y por una variada oferta de ocio urbano.

2. CONTEXTUALIZACIÓN.

La madurez de un destino turístico constituye un momento decisivo, crítico y de fuerte incertidumbre al aparecer algunos síntomas de agotamiento; así, siguiendo el proceso secuencial de generación è degeneración è regeneración de los destinos, la madurez puede convertirse en el preámbulo de la etapa de declive¹, por lo que se viene reconociendo desde diferentes instancias, públicas y privadas, la necesidad de acometer esta etapa mediante un conjunto de medidas orientadas a la renovación². El común denominador de esta intervención, pública y privada, es la necesidad de acometer reformas para mantener cuotas de competitividad y alcanzar objetivos de bienestar social³. En el caso del litoral español, la transformaciones de los destinos turísticos han sido profundas desde los años sesenta del pasado siglo, y se han visto aceleradas, intensificadas, consolidadas y, en algunos casos, revisadas a partir de los años 80 y 90 en un marco de cambios en el sistema productivo y de aparición de nuevas sensibilidades sociales y oportunidades económicas⁴.

Autores como Agarwal (1994, 2002), Butler (1980, 2006a, 2006b), Chadeffaud (1987), Christaller (1964), Miosecc (1977) o Plog (1974) han teorizado la evolución de los destinos turísticos, y otros, como Álvarez (2004), Cáceres (2002), Cooper y Jackson (1989), Rodríguez-González (2004), Ledesma (2012) o Vera et al. (2011) han llevado la teoría a la praxis. Sin embargo, la teoría del ciclo de vida de los destinos turísticos de Richard Butler, a pesar de su gran simplicidad y su escaso andamiaje conceptual, se ha convertido en el modelo de referencia para describir los procesos de evolución de los destinos turísticos y en la aportación más debatida y comentada en relación a esta cuestión⁵. En términos operativos, la teoría propone una evolución temporal en seis fases: descubrimiento, implicación, desarrollo, consolidación, estancamiento y post-estancamiento. Cuando hay síntomas de saturación aparece la fase de estancamiento y, a partir de este punto, el destino está destinado al declive total o parcial (el destino no es competitivo), o a una fase de rejuvenecimiento que dependerá del tipo de decisiones de los agentes del destino. Teniendo en cuenta las etapas evolutivas de un destino turístico, se puede considerar que el Puerto de la Cruz se encuentra en la etapa posterior al estancamiento o post-estancamiento. A pesar de que soportó varias décadas de estancamiento continuado con claros síntomas de declive (1985-2010), como consecuencia, entre otras razones, de la aparición de nuevos destinos de sol y playa en el sur de Tenerife y Gran Canaria, y en las islas de Lanzarote y Fuerteventura, del descenso de la calidad y la escasa diferenciación del producto, de la obsolescencia de las infraestructuras alojativas y complementarias, etc.⁶, en la actualidad hay algunos indicadores de rentabilidad, como el precio medio por habitación disponible (RevPAR)⁷, que señalan cierto tipo de rejuvenecimiento. La ciudad está viviendo un innovador e intenso proceso de renovación. Innovador, porque por primera vez en Canarias se integran en dicho proceso los componentes del planeamiento y gestión urbanística, de reposicionamiento y de promoción, y de gestión. Intenso, porque no está dejando indiferente a nadie⁸, ya sea por su aceptación, su aprobación parcial o su rechazo.

El 2007 es una fecha importante para el nuevo modelo turístico del Puerto de la Cruz, porque es el año en el que se aprueban los dos planes que serán el marco referencia

⁽¹⁾ SIMANCAS, Moisés. *La moratoria turística de Canarias. La reconversión de un destino maduro desde la Ordenación del Territorio*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de La Laguna. San Cristóbal de La Laguna, 2015, p. 39.

⁽²⁾ VERA, José Fernando y BAÑOS, Carlos Javier. «Renovación y reestructuración de los destinos turísticos consolidados del litoral: las prácticas recreativas en la evolución del espacio turístico». *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, nº 53, 2010, p. 348.

⁽³⁾ VERA, José Fernando, et al. (coords.). *Análisis Territorial del Turismo y Planificación de Destinos Turísticos*. Tirant Humanidades: Colección Crónica, Valencia, 2013, p. 121.

⁽⁴⁾ ANTÓN, Salvador. «Dinámicas de reestructuración de los destinos turísticos litorales del mediterráneo. Perspectivas y condicionantes», en López, D. (ed.): *Renovación de destinos turísticos consolidados. XIII Congreso Internacional de Turismo Universidad y Empresa 2010*. Tirant lo Blanch. Valencia, 2011, p. 23.

⁽⁵⁾ VERA, José Fernando, et al, 2013, p. 226. *lidados. XIII Congreso Internacional de Turismo Universidad y Empresa 2010*. Tirant lo Blanch. Valencia, 2011, p. 23.

⁽⁶⁾ LEDESMA, Oswaldo. *El modelo turístico en el Puerto de la Cruz: presente y futuro*. Nivaria Ediciones, San Cristóbal de La Laguna, 2012, p. 41.

⁽⁷⁾ EXCELTUR. *Barómetro de la Rentabilidad y el Empleo de los Destinos Turísticos Españoles*. Alianza para la excelencia turística (Exceltur), 2016, p. 37.

⁽⁸⁾ SENANTE, Fernando y FALCÓN, Luis. «Principios innovadores del proceso de renovación del Puerto de la Cruz», en Simancas, M. y Hernández-Martín, R. (coords.): *Reinventando Alojamientos Turísticos. Casos de éxito y soluciones innovadoras*. Cátedra de Turismo CajaCanarias-Ashotel-Universidad de La Laguna, San Cristóbal de La Laguna, 2015, p. 17.

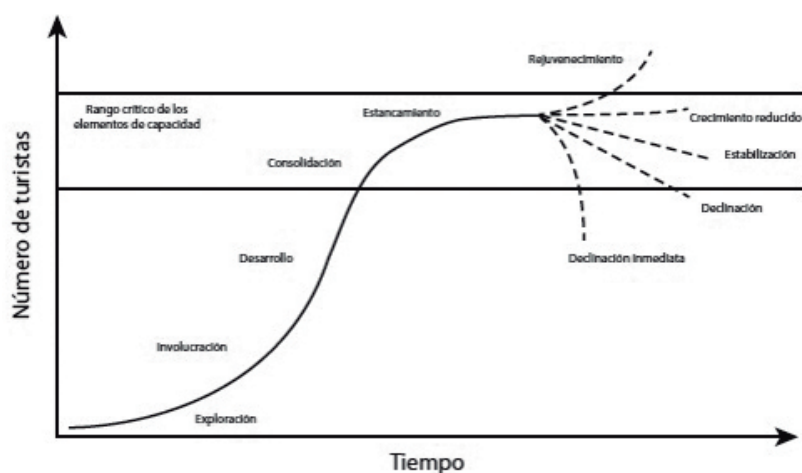


Figura 1. Ciclo de vida de un destino turístico

Fuente: Butler (1980)

de la renovación del destino. En octubre, las administraciones públicas canarias y las principales organizaciones empresariales del sector turístico canario acordaron suscribir un pacto para la mejora de la competitividad y la calidad del turismo en Canarias, que incluyera un conjunto de medidas a implementar de forma inmediata y con el horizonte del año 2020, dando lugar al Acuerdo por la Competitividad y la Calidad del Turismo en Canarias 2008-2020. En el acuerdo, se considera que para la mejora de la competitividad y el mantenimiento de la calidad del turismo en Canarias es necesaria la mejora de la imagen del espacio público (jardines, iluminación, señalética, etc.), así como la renovación y adecuación de la planta alojativa existente y, al respecto, se considera imprescindible, como factor clave para el éxito de los programas de renovación, la coordinación entre las entidades públicas y privadas en la participación, impulso, gestión y financiación de las actuaciones a desarrollar en los programas de renovación y rehabilitación.

Asimismo, en noviembre, por acuerdo del Consejo de Ministros se aprueba el Plan del Turismo Español Horizonte 2020, de carácter estratégico, en donde se establece un marco de trabajo a largo plazo para afrontar los retos futuros del sistema turístico español. En este marco, se diseñó el Plan del Turismo Español 08-12, de carácter operativo, concebido para avanzar hacia la consecución de los objetivos del Turismo 2020 y que se estructura en forma de programas y líneas de acción. La meta marcada es lograr que en el año 2020 el sistema turístico español sea más competitivo y sostenible a través de un liderazgo compartido, o, lo que es lo mismo, por medio del consenso entre los agentes públicos y privados del sector.

En el marco del Acuerdo por la Competitividad y la Calidad del Turismo en Canarias 2008-2020 y del Plan de Turismo Español Horizonte 2020 - Plan del Turismo Español 2008-2012, las cuatro administraciones públicas (Estado, Comunidad Autónoma de Canarias, Cabildo Insular de Tenerife y Ayuntamiento de Puerto de la Cruz) se plantean la necesidad de crear un consorcio que integre las políticas turísticas y territorial-urbanística y lleve a cabo el conjunto de actuaciones que resulten precisas para abordar la renovación y rehabilitación del destino turístico Puerto de la Cruz. La corporación local había solicitado formalmente al Estado la inclusión de la rehabilitación del espacio turístico de Puerto de la Cruz en el programa de actuaciones del Plan de Turismo Español Horizonte 2020, del que ya gozaban otros destinos maduros: San Bartolomé de Tirajana, Palma de Mallorca y Costa del Sol⁹. En tal sentido, en julio de 2010, las cuatro administraciones públicas suscriben el Convenio de Colaboración para la Rehabilitación de Puerto de la Cruz, incorporándose en anexo a dicho convenio los Estatutos del Consorcio Urbanístico para la Rehabilitación de Puerto de la Cruz. La última modificación de los Estatutos del Consorcio fue anunciada en el BOC nº 157, de 13 de agosto de 2015.

⁽⁹⁾ LEDESMA, Oswaldo, 2012, p. 57.

Desde su puesta en funcionamiento, el Consorcio impulsa la planificación estratégica y operativa, incluyendo la redacción coordinada de dos instrumentos: el primero es el Plan

de Rehabilitación de las Infraestructuras Turísticas (PRIT), que actúa como documento de diagnóstico y de estrategia, y su elaboración se recoge expresamente en el convenio y en los Estatutos del Consorcio. El segundo instrumento es el Plan de Modernización, Mejora e Incremento de la Competitividad de Puerto de la Cruz (PMM), con carácter operativo. Integrados, abordan de una sola vez la planificación turística y la planificación urbanística, territorial y ambiental¹⁰.

⁽¹⁰⁾ SENANTE, Fernando y FALCÓN, Luis, 2015, p. 18.

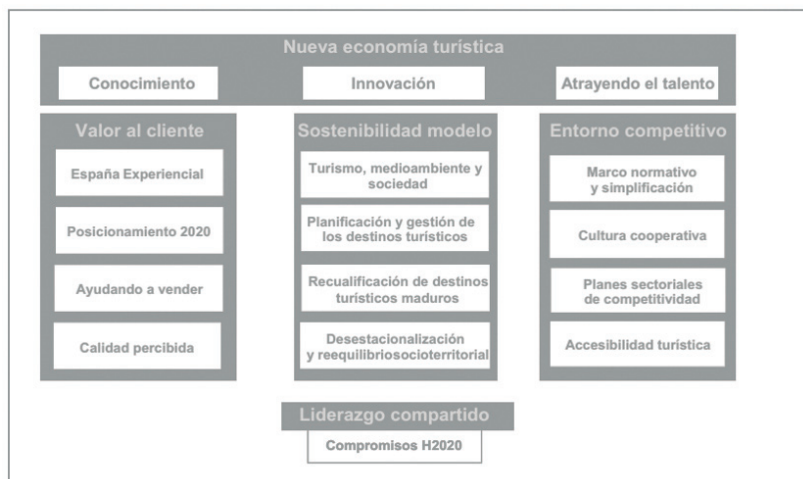
El Plan de Rehabilitación de las Infraestructuras Turísticas, cuya memoria final aparece en el año 2012, tiene el objetivo de llevar a cabo la ejecución del conjunto de actuaciones, en régimen de cooperación interadministrativa, necesarias para la renovación y rehabilitación del destino turístico. El PRIT es un documento de estrategia que articula diferentes estudios que, hasta el momento, se habían redactado en materias como la diagnosis de la problemática del destino turístico, la estrategia comercial, el análisis de los establecimientos alojativos, la movilidad de la zona turística, la regeneración del espacio turístico, la definición de un nuevo modelo turístico, etc. Asimismo, el PRIT se configuró como referencia y documento base de las actuaciones, proyectos y remodelaciones a definir en el Plan de Modernización, Mejora e Incremento de la Competitividad de Puerto de la Cruz.

El PMM de Puerto de la Cruz se aprobó definitivamente por Decreto 107/2015, de 22 de mayo (BOC nº 116), con el objeto de regular los procesos de renovación mediante actuaciones en el espacio público y privado, a fin de adaptarlo a los nuevos requerimientos de la demanda, conforme a lo establecido en la Ley 2/2013, de 29 de mayo, de renovación y modernización turística de Canarias. Los PMM son instrumentos de ordenación urbanística que complementan y, en su caso, sustituyen a las determinaciones urbanísticas vigentes, estableciendo la ordenación completa de su área de intervención, con objeto de viabilizar la renovación urbana y edificatoria en los términos señalados en la citada ley, sin posibilidad de clasificar o reclasificar suelo, si no existe acuerdo municipal previo que lo permita. El PMM se convierte en el instrumento clave en la definición del nuevo modelo turístico del Puerto de la Cruz, como así queda recogido en el artículo 2 del Decreto 107/2015, en donde se señala que «la finalidad del Plan de Modernización, Mejora e Incremento de la Competitividad de Puerto de la Cruz es la recualificación integral del núcleo turístico de Puerto de la Cruz, definiendo el modelo turístico del destino y adaptándolo a los nuevos requerimientos de demanda [...], y estableciendo una serie de programas que habilitan la ejecución de proyectos concretos de sustitución, de rehabilitación de la planta alojativa y de la infraestructura turística y de remodelación urbanística [...], incorporando tanto actuaciones públicas como privadas».

3. EL NUEVO MODELO TURÍSTICO PROPUESTO.

El modelo turístico de Puerto de la Cruz ha sido analizado por diferentes autores, entre los que se encuentran González-Lemus et al. (2005), González-Lemus y Hernández-Pérez (2010) y Ledesma (2012). Los autores ya indicaban que el destino turístico de Puerto de la Cruz necesitaba un nuevo posicionamiento en donde fuera más competitivo, y que se basase en la calidad, la diferenciación, la diversificación y la autenticidad del producto ofertado, rechazando la estandarización. La naturaleza y la cultura debían ser los ejes fundamentales del reposicionamiento del destino, siendo el compromiso social una condición *sine qua non*. La idea era desprenderse, en la medida de lo posible, de la etiqueta del «sol y playa». En este sentido, la propuesta del nuevo modelo turístico planteado desde el PMM de Puerto de la Cruz se encuentra en total consonancia con lo planteado por los autores citados, ya que se proyecta una nueva hoja de ruta, diferente a la establecida en los años del desarrollismo inmobiliario-turístico de los 60 y 70. Así, se plantea que el Puerto de la Cruz se ha promocionado erróneamente bajo la bandera del eterno sol, que a nivel internacional se asocia directamente con el modelo turístico de sol y playa. Ni en el destino hay un sol radiante, ni las playas son las extensiones de arena dorada que el turista suele construir en su imaginario antes de emprender el viaje. Asimismo, se especifica en el PMM que el Puerto de la Cruz debe diversificarse a través de un nuevo modelo

de negocio basado en dos cimientos fundamentales, la naturaleza y la cultura, pilares que son trascendentales en el proceso de renovación del destino.



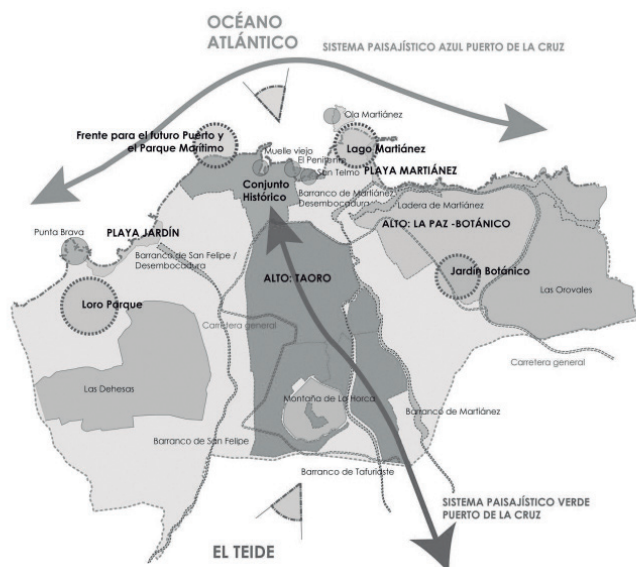
La nueva visión para el Puerto de la Cruz «vuelve con fuerza la mirada a sus grandes activos, con su condición de ciudad marítima, su encanto, la tolerancia de sus habitantes, su interés cultural e histórico, y la apertura al Océano Atlántico, enmarcados por los valores naturales y paisajísticos del territorio de una isla volcánica, sostenible y accesible. El objetivo, en síntesis, es atraer turistas activos y motivados por el disfrute de la naturaleza, tanto en el mar como en la montaña, y por una extensa y atractiva oferta de ocio urbano, con un ambiente ideal para aquellos que desean un lugar tranquilo donde callejear, descubriendo su historia, y sentir el asombro en la quietud de los sitios con encanto que envuelven la ciudad, o ir de comprar y relajarse en ella, los 365 días del año»¹¹. Se basa en cinco ejes fundamentales: un clima templado y estable, un destino urbano con identidad, la naturaleza, el paisaje y la costa volcánica, una múltiple y diversificada oferta de ocio, y la innovación y la calidad en la gestión.

El modelo de ciudad que se propone en el PMM está en armonía con el entorno paisajístico en el que esta se sitúa y se sustenta, principalmente, en la puesta en valor de su sistema litoral y de su paisaje interior. Al norte está el Océano Atlántico (sistema azul) y tanto al este como al oeste del municipio se localizan los espacios agrícolas de Los Orvales y Las Dehesas. Entre los barrancos de Martiánez y Tafuriaste al este, y el Barranco de San Felipe al oeste, que atraviesan el municipio de sur a norte, se sitúa el Parque Taoro, el gran pulmón urbano del destino, que se convierte en un área estratégica que permite conectar paisajísticamente el Valle de La Orotava con el Conjunto Histórico de la ciudad por medio de un eje verde (sistema verde). Este modelo de ciudad se sustenta en dos directrices principales, el sistema azul y el sistema verde, y dos complementarias, aunque no menos importantes, la movilidad motorizada y peatonal eficiente, sostenible y racional, y la red de dotaciones públicas del destino.

1. Sistema azul. Comprende el frente litoral, desde Punta Brava hasta Playa de Martiánez, extendiéndose hasta el barranco de El Rincón. Se pretende preparar la costa para su uso y disfrute, principalmente en la rehabilitación de la Playa de Martiánez, que ya tiene presupuesto asignado, y Playa Jardín. El PMM aspira a habilitar completamente el sendero PR-TF 30, que recorre el municipio desde un extremo a otro. Asimismo, se pretende intervenir en aquellos espacios en contacto con el mar para dotarlos de valor, como Punta Brava, y la construcción del puerto pesquero, deportivo, comercial y turístico de Puerto de la Cruz, ya adjudicado y presupuestado en cerca de 157 millones de euros. Se prevé la rehabilitación del centro de la ciudad y de sus espacios costeros, y, en este sentido, ya se han renovado la calle de La Hoya y el paseo de San Telmo. También hay intención de rehabilitar el paseo y mirador de La Paz, con la creación del nuevo mirador de Agatha Christie y el acondicionamiento del

⁽¹¹⁾ *Ibidem*, p. 22.





paseo de Los Cipreses. Asimismo, se ha estudiado técnicamente la denominada «ola Martiánez», que rompe frente al Complejo Costa Martiánez, como potencial atractivo turístico para la práctica del surf, en consonancia con la diversificación del producto y la búsqueda de nuevos segmentos de mercado.

2. Sistema verde. Busca poner en valor el paisaje característico de Puerto de la Cruz, sus recursos naturales de carácter volcánico y de naturaleza, en general, y la red de jardines públicos y privados, en particular. El PMM apuesta por convertir el área del Taoro en un espacio central y atractivo desde un punto de vista paisajístico, que será un recurso fundamental para el nuevo modelo de ciudad. En tal sentido, desde el plan se plantean varias actuaciones para mejorar el paisaje del Taoro: la mejora de la imagen de entrada a la ciudad por la carretera

de Las Cabezas en el oeste, la creación del parque Pozo de las Tapias en el este y la mejora del frente norte, que permitirá resolver la unión paisajística y peatonal entre el conjunto histórico y el área del Taoro. Se pretende dotar al Taoro de equipamientos para generar un nuevo eje de actividades, como el nuevo Parque Temático de Vehículos Antiguos y Clásicos Ismael Hernández, la construcción del mirador Montaña de La Horca o la recuperación de la casona del Robado como centro turístico que incluye un jardín clasificado como Bien de Interés Cultural, una actividad de restauración de alto valor y un hotel emblemático. Asimismo, por el propio Taoro pasará el nuevo sendero de Tafuriaste, que unirá el conjunto histórico de Puerto de la Cruz, en un continuo peatonal, con Las Cañadas del Teide a través de La Orotava.

También se plantea en el PMM la puesta en valor de los jardines públicos y privados de la ciudad (Lugares con Encanto), definiéndose una red inicial de doce; estos espacios deben tener tres características principales: una abundante y cuidada vegetación, un gran atractivo paisajístico y un espacio de servicios de cafetería. En el área de La Paz y El Botánico se proyecta el Centro de Interpretación Botánica del Jardín Botánico y la creación de tres nuevos parques: Los Cachazos (al oeste del Jardín Botánico), parque del Durazno y el parque deportivo-cultural de La Paz. Además, también en La Paz se propone el complejo histórico-científico La Casa Amarilla. Por último, en el área de Las Dehesas y Punta Brava, se conciben dos nuevas intervenciones paisajísticas como la creación del parque del litoral de Punta Brava y la adaptación ambiental y paisajística de la estación depuradora (EDAR), y la ampliación del Loro Parque para habilitar nuevas plazas de aparcamiento.

3. Movilidad motorizada y peatonal eficiente, sostenible y racional. El PMM prevé construir una red de aparcamientos, tanto públicos como privados, que permita racionalizar el uso del coche en el interior del destino, pero que a su vez permita a los visitantes una rápida y cómoda salida de las excursiones hacia el resto de la isla. También se prevé construir la nueva estación de guaguas en el área donde está la antigua y una nueva estación preferente en el área de La Paz, con el objetivo de cubrir con transporte público ambas entradas a la ciudad y con acceso peatonal al centro desde ambos intercambiadores de movilidad. Asimismo, se pretende incentivar el uso del coche eléctrico con el establecimiento de estaciones de servicios para estos vehículos (la primera ha sido colocada frente al edificio del Ayuntamiento), el uso de la bicicleta y los itinerarios peatonales, potenciando la relación entre áreas con gran densidad de alojamientos turísticos y aquellas otras que concentran las actividades de ocio, como por ejemplo la relación entre La Paz y Taoro con el centro histórico, Martiánez y el frente marítimo.

4. Red de dotaciones públicas del destino. La primera gran actuación estructural que se propone, en colaboración con el Cabildo Insular de Tenerife, es el centro de actividades del Taoro, que es considerado como uno de los proyectos singulares del destino que debe liderar la renovación. Asimismo, se proyecta el centro de actividades de la estación de guaguas como centro administrativo y de ocio del centro de la ciudad. También se propone al lado del barranco de San Felipe la construcción del complejo deportivo San Felipe. Otras actuaciones, de carácter cultural, son el nuevo espacio cultural Parque San Francisco y el Museo de Arte Contemporáneo Eduardo Westerthal, la rehabilitación y acondicionamiento del castillo de San Felipe y su entorno, y del Convento de Santo Domingo, la recuperación como centro cultural de la Casa de los Agustinos y Torreón Ventoso, la ampliación del Museo Arqueológico de Puerto de la Cruz y la creación del Centro de Interpretación César Manrique. Ha sido redactado el proyecto básico y de comisariado para la rehabilitación de la Casa Tolosa como espacio multifuncional de experimentación e innovación contemporánea. Se plantea la creación de la sala de exposiciones Plaza de la Iglesia, la sala de exposiciones Casa de la Aduana, la rehabilitación de los Hornos de Cal de Las Cabezas, la renovación del antiguo Hogar Santa Rita, la instalación de un punto de información turística en la sala de la Biblioteca Municipal y la mejora y el acondicionamiento de la plaza mirador Sitio Luna.



En este sentido, el nuevo modelo turístico quiere anteponer la vocación de ciudad de ocio con encanto (*Charming City*), que tiene como gran atributo el unir en un mismo espacio un paisaje de ciudad, lo que permite disfrutar de la cercanía de servicios garantizados por la concentración de actividades, y un paisaje natural próximo de una enorme fuerza, como es el Valle de La Orotava. Se entiende desde el PMM que el futuro del destino pasa por renovarse y por encontrar nuevos segmentos de mercado y nuevos canales de venta, adecuados a sus activos y recursos, construyendo desde la propia ciudad una cadena de valor creíble, coherente y diversificada. El modelo turístico propuesto se ha construido sobre una serie de pilares empresariales que son la base para la modernización, mejora e incremento de la competitividad del destino, destacándose los siguientes:

1. Niveles de gasto y de ocupación, y apostar por nuevos segmentos de mercado. El objetivo es que la ocupación media esté a niveles del 70% (900.000 aproximadamente) y que el nivel de gasto en destino supere los 40€ a corto plazo y los 44€ a medio plazo, significando esto un gasto medio global por turista y día de 117€ y 125€ respectivamente. Para conseguir este objetivo, el PMM prevé ampliar la promoción cubriendo no solo los mercados tradicionales, sino también los especializados de menor cuota de mercado, pero con mayor especialización y con un amplio recorrido de mejora que, por ejemplo, en el caso del segmento del buceo, tiene un gasto

medio por turista y día de 135€. Igualmente, se apuesta por perfiles y segmentos especializados y de mayor sensibilidad con aspectos locales y medioambientales que valoren los aspectos intangibles de destino y que consuman, en definitiva, de forma responsable.

2. Número de plazas, y renovación de la planta existente y mejora de los servicios. El destino cuenta con una oferta total de 21.379 plazas autorizadas, de las cuales 15.626 son hoteleras y 5.753 son extrahoteleras. El 75% de sus plazas hoteleras son de categoría 4* o superior¹². La renovación de la planta hotelera centra las grandes actuaciones de renovación del destino. Hasta el 2015 se ha acordado con propietarios la rehabilitación de 27 establecimientos de alojamiento (24 convenios de renovación). Estos alojamientos suman un total de 7.772 plazas. Se prevé la reconversión de seis establecimientos, cuatro hoteles y dos apartamentos, pasando de 3* a 4* los primeros y a hoteles de 3* los segundos. Se prevé una segunda fase que posibilitaría la renovación de otros 11 establecimientos, con un total de 3.077 plazas. Además, se prevé la construcción de dos nuevos hoteles ligados a Bienes de Interés Cultural, uno de 5* y otro de 3*, que suman un total de 312 plazas.¹³

3. Impulso de cinco grandes líneas de negocio: (1) La línea de negocio de centro urbano: basada en hoteles de pequeño tamaño y localizados principalmente en el centro histórico. Esta oferta de alojamiento se nutre de la dinamización de la zona comercial abierta, de la hostelería concentrada en el casco y de la vida urbana. Estos negocios encuentran en la renovación del destino los recursos turísticos de apoyo indispensable para abordar con garantías la apuesta por las necesarias reformas de dichos establecimientos y, a la larga, el éxito de sus planes de negocio. (2) La línea de negocio de la red de 4* autosuficiente: renovando la planta de hoteles de 4* y aumentando de 3* a 4* los programados, para alcanzar un mayor estándar, Puerto de la Cruz se pone en un 86% de plazas de 4*. El modelo de hotel de 4*, cómodo para parejas y *singles*, es un modelo autosuficiente, el más extendido en el destino, y su seña de identidad empresarial. (3) La diversificación del modelo de negocio por especialización: se pretende incentivar a los hoteleros, principalmente de 3*, con una escala media entre 60 y 200 habitaciones, para diversificar sus modelos de negocios, en paralelo al de alojamiento, y en el mismo establecimiento. (4) La red de grandes atracciones turísticas: los nuevos polos y motores de creación de empleo y de atracción del destino serán el Centro de Ocio Taoro, la construcción del Parque Marítimo y Puerto Deportivo, y las ampliaciones del Loro Parque y del Jardín Botánico. (5) El club de productos Puerto de la Cruz Xperience: siguiendo la estrategia de especialización de la oferta del destino, se definen tres programas de productos para desarrollar en el destino y se crea una nueva marca-producto, Puerto de la Cruz Xperience.

Considerando este último aspecto, el Consorcio y el Cabildo Insular de Tenerife firman un convenio de colaboración para la realización de acciones de dinamización y promoción turística del destino, a desarrollar por el Cabildo Insular a través de su empresa participada Turismo de Tenerife, y centrándose los esfuerzos en la creación y posterior promoción de la marca-producto Puerto de la Cruz Xperience, que se lanza oficialmente en abril de 2013 y con la que se pretende potenciar las cualidades del destino, base para la comercialización hacia los nuevos segmentos de mercado, y el club de productos definidos en el PMM. El plan especifica tres programas de productos para desarrollar en el destino, que, a su vez, tienen tres clubs de productos: (1) Turismo de naturaleza y activo, (2) turismo gastronómico, cultural y de tradiciones y (3) productos de experiencias transversales:

1. Turismo de naturaleza y activo: (a) Producto volcanes de vida + paisaje: este grupo de productos recoge las experiencias enmarcadas por el valor paisajístico del destino y el carácter volcánico de la vertiente norte y de Puerto de la Cruz, en donde se pueden realizar actividades tales como senderismo, bicicleta de montaña, parapente, observación de aves y de estrellas, espeleología, observación de paisajes vitivinícolas,

⁽¹²⁾ Ibídem, p. 24.

⁽¹³⁾ Ibídem, p. 45.

rutas a caballo, etc. (b) Producto salud y bienestar: este grupo de productos recoge experiencias relacionadas con una oferta de salud tanto en hoteles como con el mar como fuente de salud y con espacios que incentivan el bienestar, como pueden ser las playas, los charcos o la naturaleza. Se proyecta para este club de producto un centro de talasoterapia en el futuro puerto pesquero, deportivo, comercial y turístico de Puerto de la Cruz. (c) Productos de deportes de mar: este grupo de productos recoge las experiencias enmarcadas en el entorno marítimo, en donde se pueden efectuar actividades como surf, buceo, *snorkeling*, kayak o pádel surf.



2. Turismo gastronómico, cultural y de tradiciones: (a) Producto saborea Tenerife: este grupo de productos recoge las experiencias enmarcadas por una oferta gastronómica local, ya sea en centros de restauración como en espacios para la comercialización de productos locales, como mercadillos o ferias gastronómicas. (b) Productos de cultura y rescate etnográfico: este club de producto recoge la apertura de nuevos centros de interpretación, programas de fiestas populares, cultura en el espacio público, fiestas de artesanía, etc., y también la oferta MICE, centrada principalmente en el subsegmento de Congresos. Se pueden realizar actividades como rutas por el casco de carácter histórico-patrimonial, botánico, etc., o la puesta en marcha de festivales culturales como Mueca o Periplo. (c) Productos de rincones con encanto: este club de productos lo define el PMM como aquellos espacios, públicos y privados, que cumplen con las características de tener una abundante y cuidada vegetación, un gran atractivo paisajístico y una zona de servicios de cafetería. El PMM especifica doce de estos espacios.

3. Productos de experiencias transversales: aquí se entiende que los productos de este programa no deben ser organizados en base a la asociación de productos turísticos específicos, sino como una red de actividades y recursos que el turista elegirá libremente, organizándose su experiencia de viaje en función de sus intereses según el día y la disponibilidad de tiempo. Se pretende construir un sistema de información que posibilite recoger horarios de las actividades, las áreas de influencia e interactividad entre diferentes actividades, recursos o productos del destino y la información sobre medios de transporte que permitan la relación entre dichas experiencias, ya sea a pie, en coche, en transporte marítimo o en transporte público rodado. Este programa de producto se estructura en experiencias cortas, de medio día y de un día.

4. CONCLUSIÓN.

El destino turístico de Puerto de la Cruz está viviendo un cambio en su modelo turístico, que comenzó en el año 2007, cuando se aprueban los dos planes que suponen el marco

referencia de la renovación del destino. En julio de 2010 aparece formalmente el Consorcio, que, desde que se pone en funcionamiento, impulsa la planificación estratégica a través del PRIT, cuya memoria final aparece en el año 2012, y la planificación operativa a través del PMM, que se aprueba por Decreto 107/2015, de 22 de mayo. Asimismo, la marca-producto Puerto de la Cruz Xperience, que es la base para la comercialización hacia los nuevos segmentos de mercado, se lanza oficialmente en abril de 2013. Por lo tanto, y teniendo en cuenta que un cambio de modelo turístico requiere del medio y largo plazo, y que la figura encargada de dirigir el cambio de modelo turístico aparece formalmente en fechas recientes, se considera que todavía es pronto para que el nuevo modelo del destino sea evaluado en su totalidad.

El Consorcio, entidad encargada de liderar la renovación y el reposicionamiento del destino, ha suscitado tanto esperanzas como desconfianza entre los actores, tanto ha sido apoyado como cuestionado en las acciones que ha llevado a cabo. El papel del Consorcio no es sencillo, ya que debe integrar la planificación turística y la planificación urbanística, territorial y ambiental, liderando la renovación de los espacios públicos y de los espacios privados, y, además, debe ejercer el papel de coordinador, colaborando y cooperando con los distintos actores del destino para que su renovación y su nuevo posicionamiento, en definitiva, el nuevo modelo turístico, sea una construcción de todos. Un cambio de modelo turístico se observa en lo tangible, como la renovación de calles y plazas, de establecimientos alojativos, de los comercios, etc., pero también se percibe en lo intangible, que requiere más tiempo, porque se precisa un cambio en las mentalidades, las formas de trabajo o la propia gestión del destino, superando inercias y rigideces.

Finalmente, se considera que la figura del Consorcio Urbanístico para la Rehabilitación de Puerto de la Cruz es clave para el proceso de renovación y nuevo posicionamiento del destino como entidad asociativa que engloba a todas las administraciones públicas canarias y de participación. Asimismo, el Plan de Modernización, Mejora e Incremento de la Competitividad de Puerto de la Cruz se convierte en el instrumento clave que marca el nuevo modelo turístico y territorial del destino, y para la renovación tanto del espacio público como del privado. En este sentido, «la función más importante atribuida a los PMM es la de servir de soporte instrumental y cobertura para viabilizar y agilizar los convenios urbanísticos, cuya firma previa se plantea como un requisito indispensable en los procesos de renovación de los espacios turísticos [...]. Se plantean como una fórmula útil y eficaz para la participación e implicación de los actores en el procedimiento de renovación de los establecimientos turísticos y en la ejecución de infraestructuras, e incluso, en las dotaciones singulares de los espacios públicos de las áreas turísticas»¹⁴. También se considera que el nuevo modelo propuesto es acorde con las potencialidades del destino y que, a grandes rasgos, las cinco líneas de negocio son adecuadas para el nuevo posicionamiento pretendido, al igual que los programas y clubs de productos. Por último, es pertinente, a corto o medio plazo, la realización de un análisis detallado del impacto del Consorcio, de las renovaciones y del reposicionamiento de destino a modo de transparencia y rendición de cuentas al resto de sus actores.

BIBLIOGRAFÍA.

AGARWAL, Sheela. «The resort cycle revised: implications dor resorts». *Progress in Tourism Recreation and Hospitality Management*, nº 5, 1994, pp. 194-208.

AGARWAL, Sheela. «Restructuring seaside tourism. The resort lifecycle». *Annals of Tourism Research*, nº 29 (1), 2002, pp. 25-55.

ÁLVAREZ, Antonio. «El ciclo de vida de los destinos turísticos litorales», en Álvarez, A., Hernández, J. y Simancas, M. (coords.): *Turismo y territorio en la sociedad globalizada*. Ayuntamiento de Adeje e Instituto Pascual Madoz del Territorio, Urbanismo y Medio Ambiente, San Cristóbal de La Laguna, 2004, pp. 124-155.

⁽¹⁴⁾ LEDESMA, Oswaldo y SIMANCAS, Moisés. «Una oportunidad para implementar la gobernanza territorial en la gestión de los destinos turísticos de Canarias», en Blázquez, M., Mir-Gual, M., Murray, I. y Pons, G.X. (eds.): *Turismo y crisis, turismo colaborativo y ecoturismo. XV Coloquio de Geografía del Turismo, el Ocio y la Recreación de la AGE*. SHNB-UIB-AGE, 2016, p. 97.

ANTÓN, Salvador. «Dinámicas de reestructuración de los destinos turísticos litorales del mediterráneo. Perspectivas y condicionantes», en López, D. (ed.): *Renovación de destinos turísticos consolidados. XIII Congreso Internacional de Turismo Universidad y Empresa 2010*. Tirant lo Blanch. Valencia, 2011, pp. 15-40.

BUTLER, Richard. «The concept of a tourist area cycle of evolution: implications for management of resources». *The Canadian Geographer*, nº 24 (1), 1980, pp. 5-12.

BUTLER, Richard. (ed.). *The Tourism Area Life Cycle. Applications and Modifications*. Channel View Publications, Clevedon (Reino Unido), 2006a.

BUTLER, Richard. (ed.). *The Tourism Area Life Cycle. Conceptual and Theoretical Issues*. Channel View Publications, Clevedon (Reino Unido), 2006b.

CÁCERES, Eduardo. *Génesis y desarrollo del espacio turístico en Canarias (Una hipótesis de trabajo)*. Servicio de Publicaciones de la ULPGC, Las Palmas de Gran Canaria, 2002.

COOPER, Chris y JACKSON, Stephen. «Destination life cycle. The Isle of Man case study». *Annals of Tourism Research*, nº 16 (3), 1989, pp. 377-398.

CHADEFAUD, Michel. *Aux origines du tourisme dans les Pays de l'Adour: du mythe à l'espace, un essai de géographie historique*. Université de Pau et des Pays de l'Adour, Pau, 1987.

CHRISTALLER, Walter. «Some considerations of tourism location in Europe: the peripheral regions-underdeveloped countries-recreation áreas». *Papers in Regional Science*, nº 12 (1), 1964, pp. 95-105.

EXCELTUR. *Barómetro de la Rentabilidad y el Empleo de los Destinos Turísticos Españoles*. Alianza para la excelencia turística (Exceltur), 2016. Disponible en: www.exceltur.org/barometro-de-la-rentabilidad-y-empleo/. Fecha de descarga: 05 de septiembre de 2016.

GESTUR. *Plan para la Rehabilitación de las Infraestructuras Turísticas de Puerto de la Cruz. Memoria*. Gestur Tenerife, 2012. Disponible en: <http://consorciopuertodelacruz.com/prit.html>. Fecha de descarga: 01 de septiembre de 2016.

GESTUR. *Plan de Modernización, Mejora e Incremento de la Competitividad de Puerto de la Cruz. Memoria*. Gestur Tenerife, 2015. Disponible en: <http://consorciopuertodelacruz.com/pmm.html>. Fecha de descarga: 01 de septiembre de 2016.

GONZÁLEZ-LEMUS, Nicolás, HERNÁNDEZ-PÉREZ, Melecio y SÁNCHEZ-GARCÍA, Isidoro. *El Puerto de la Cruz, de ciudad portuaria a turística*. Centro de Iniciativas y Turismo del Puerto de la Cruz, Puerto de la Cruz, 2005.

GONZÁLEZ-LEMUS, Nicolás y HERNÁNDEZ-PÉREZ, Melecio. *El turismo en la historia del Puerto de la Cruz a través de sus protagonistas*. Ediciones de la Escuela Universitaria de Turismo Iriarte, Puerto de la Cruz, 2010.

LEDESMA, Oswaldo. *El modelo turístico en el Puerto de la Cruz: presente y futuro*. Nivaria Ediciones, San Cristóbal de La Laguna, 2012.

LEDESMA, Oswaldo y SIMANCAS, Moisés. «Una oportunidad para implementar la gobernanza territorial en la gestión de los destinos turísticos de Canarias», en Blázquez, M., Mir-Gual, M., Murray, I. y Pons, G.X. (eds.): *Turismo y crisis, turismo colaborativo y ecoturismo. XV Coloquio de Geografía del Turismo, el Ocio y la Recreación de la AGE*. SHNB-UIB-AGE, 2016, pp. 91-104.

MINISTERIO DE INDUSTRIA, TURISMO Y COMERCIO. *Plan del Turismo Español Horizonte 2020*. Ministerio de Industria, Turismo y Comercio. Gobierno de España, 2007. Disponible en: www.tourspain.es. Fecha de descarga: 01 de septiembre de 2016.

MIOSSEC, Jean-Marie. «Un modèle de l'espace touristique». *L'Espace géographique*, nº 6 (1), 1977, pp. 41-48.

PLOG, Stanley C. «Why destination areas rise and fall in popularity». *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, nº 14 (4), 1974, pp. 55-58.

RODRÍGUEZ-GONZÁLEZ, Pablo. «Puerto de la Cruz: desarrollo y evolución de un destino turístico maduro», en Álvarez-Souza, A. (coord.): *VIII Congreso Español de Sociología. Transformaciones globales, confianza y riesgo*. Universidad de La Coruña, A Coruña, 2004, pp. 299-320.

SENANTE, Fernando y FALCÓN, Luis. «Principios innovadores del proceso de renovación del Puerto de la Cruz», en Simancas, M. y Hernández-Martín, R. (coords.): *Reinventando Alojamientos Turísticos. Casos de éxito y soluciones innovadoras*. Cátedra de Turismo CajaCanarias-Ashotel-Universidad de La Laguna, San Cristóbal de La Laguna, 2015, pp. 15-50.

SIMANCAS, Moisés. *La moratoria turística de Canarias. La reconversión de un destino maduro desde la Ordenación del Territorio*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de La Laguna. San Cristóbal de La Laguna, 2015.

VERA, José Fernando y BAÑOS, Carlos Javier. «Renovación y reestructuración de los destinos turísticos consolidados del litoral: las prácticas recreativas en la evolución del espacio turístico». *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles*, nº 53, 2010, pp. 329-353.

VERA, José Fernando et al. «Reestructuración y competitividad en destinos maduros de sol y playa: la renovación de la planta hotelera de Benidorm», en López, D. (ed.): *Renovación de destinos turísticos consolidados. XIII Congreso Internacional de Turismo Universidad y Empresa 2010*. Tirant lo Blanch. Valencia, 2011, pp. 41-67.

VERA, José Fernando, et al. (coords.). *Análisis Territorial del Turismo y Planificación de Destinos Turísticos*. Tirant Humanidades: Colección Crónica, Valencia, 2013.