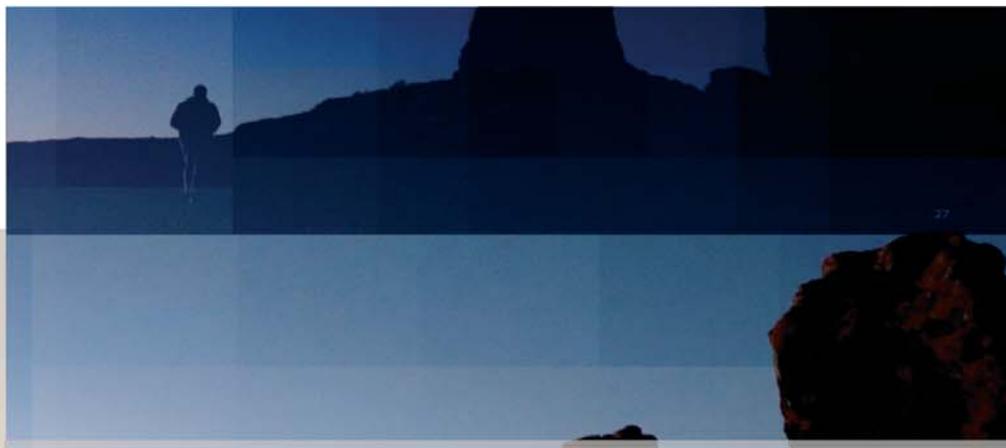


2012-2016

Plan Estratégico Promocional Islas Canarias



www.canarias.es



promotur.
TURISMO DE CANARIAS



Gobierno
de Canarias



Indice

Introducción y objetivos del plan

- 5 *Introducción*
- 8 *Objetivos del plan*

Metodología

- 10 *El proceso de elaboración del plan*
- 11 *El proceso de implantación del plan*

Diagnóstico y escenario de actuación

- 14 *Creciente rivalidad competitiva*
- 15 *El factor limitativo de la conectividad aérea*
- 16 *Necesidad de mejorar posicionamiento e imagen*
- 17 *Productividad reducida en nuestros modelos de negocio turístico .*
- 19 *Sistema de comercialización con elevada dependencia del canal (trade)*
- 20 *Una oferta poco especializada*
- 21 *Recursos no puestos en valor y producto sin identidad*
- 22 *Cambios en la demanda, su comportamiento y preferencias*
- 24 *Sistema de gestión público-privado poco desarrollado*

Definición del nuevo modelo y posicionamiento deseado

- 26 *Un nuevo modelo de destino*
- 30 *Los agentes del nuevo modelo*
- 32 *Un nuevo modelo promocional del destino*
- 38 *Nuevo posicionamiento del destino*

Desarrollo de productos a potenciar y posicionamiento deseado

- 56 *Productos a potenciar*
- 63 *Segmentos clave*
 - Países emisores*
 - Segmentos motivacionales y sociodemográficos*

Objetivos, estrategias y actuaciones

- 77 *Objetivos*
- 81 *Estrategias*
 - Ejes estratégicos generales*
 - Ejes estratégicos promocionales*
- 87 *Actuaciones estratégicas*
 - Actuaciones estratégicas generales*
 - Actuaciones estratégicas promocionales*

Consideración final



*Introducción y
objetivos del plan*

Introducción

El destino turístico Islas Canarias se enfrenta al complicado reto de mantener y mejorar su posición preferente en un entorno de creciente complejidad e intensidad competitiva. Cada vez resulta más difícil mantener la cifra de visitantes y, especialmente, la de ingresos por turismo.

Estamos ante un nuevo escenario que requiere un mayor esfuerzo de planificación.

Esta situación podría ir a peor en un futuro cercano si no se toman las medidas oportunas. En este sentido, la correcta estructuración de la oferta del destino, la mejora continua del producto y el desarrollo de una adecuada promoción, exterior y en destino, constituyen los principales retos para alcanzar el éxito de Islas Canarias como destino turístico.

Por ello, el Gobierno de Canarias, a través de Promotur – Turismo de Canarias, y teniendo en cuenta las prioridades estratégicas de las diferentes islas y del sector turístico en general, ha elaborado este Plan Estratégico de Promoción Turística 2012-2016 con la finalidad de mejorar la competitividad de Islas Canarias en el panorama turístico internacional.

El Plan constituye un **mapa de actuación** que pretende convertirse en referencia para el diseño de acciones

promocionales y favorecer el trabajo conjunto y planificado de todo el sector con el fin de maximizar la rentabilidad de las actuaciones desarrolladas. Presenta una visión única y compartida del destino y establece hacia dónde se va a dirigir la promoción turística de Islas Canarias.

Asimismo, el Plan define el modelo de desarrollo del turismo en Canarias para los próximos años y guía la implantación de dicho modelo.

Por último, el Plan supone un **instrumento de comunicación y difusión** que permitirá dar a conocer el proyecto, generar compromiso y fomentar la participación de todos los agentes implicados en el mismo.

Por otro lado, cabe tener en cuenta que, si bien en este documento el análisis de situación y definición de los ejes estratégicos son los referen-



El Plan recoge la estrategia competitiva más adecuada para Islas Canarias.



tes a un Plan Estratégico de Turismo de Islas Canarias, es la estrategia promocional la que se aborda en profundidad en este Plan Estratégico, por lo que se ha optado por denominarlo Plan Estratégico Promocional. En cualquier caso, aquí se abordan todos los ejes de actuación, ya que la promoción aislada del resto de ejes estratégicos no puede tener éxito.

El nuevo escenario de cambio constante exige un mayor esfuerzo de planificación con el objetivo de mantener a las Islas Canarias como un destino competitivo, de éxito y referente internacional. Para ello, resulta imprescindible anticipar los escenarios del sector a largo plazo y tomar las medidas oportunas.

La promoción turística de Islas Canarias debe realizarse siguiendo las indicaciones de un plan estratégico promocional técnico, integrador e innovador, que aporte unos criterios claros, eficaces y eficientes a la promoción del destino. Además, la situación turística actual aconseja realizar un esfuerzo conjunto y estructurado de todo el sector para mejorar la comercialización del destino. Para ello, resulta de vital importancia disponer de un Plan que, integrando los agentes públicos y privados, indique la dirección de la promoción turística de Islas Canarias para que todos los agentes colaboren conjuntamente en su desarrollo y obtengan **el máximo rendimiento de sus actuaciones.**

Con el fin de conseguir la mayor integración y coordinación posible, el Plan ha tratado de **incluir las prioridades del sector y de los diferentes Patronatos de Turismo de las siete islas**, tal y como han quedado reflejadas en sus respectivos Planes Estratégicos.

El Plan Estratégico de Promoción 2012-2016 es un instrumento que persigue la unión de esfuerzos y la armonización de las acciones realizadas por los diferentes agentes del sector, así como del resto de sectores y la sociedad canaria en su conjunto.

¿Qué incluye el Plan Estratégico Promocional 2012-2016?

El Plan Estratégico Promocional parte del diagnóstico realizado y establece los objetivos que el destino desea lograr para, posteriormente, definir la estrategia competitiva genérica más adecuada, así como las estrategias específicas de producto, de segmentación, de posicionamiento y el resto de estrategias promocionales.

Este Plan Estratégico Promocional presenta una serie de ventajas y utilidades para todo el sector. Ventajas que se traducen en la posibilidad de participar, aportar y conocer en profundidad los siguientes aspectos:

1. La información relevante de los **estudios de mercado** realizados, analizando los resultados obtenidos e incorporando los mismos en



la toma de decisiones. Para acertar en la toma de decisiones es fundamental disponer de información pertinente y actualizada de cada mercado: nuestros clientes, competidores, canales de distribución, medios de comunicación, mejores prácticas, etc. Por consiguiente, debemos conocer qué información es la necesaria para mejorar nuestras decisiones e integrarla en nuestra toma de decisiones.

2. La identificación de los **segmentos prioritarios de Islas Canarias**, tanto por mercado de origen como por motivación principal del viaje y criterios sociodemográficos. Se priorizan los segmentos en función del nivel de atractivo y el nivel de competitividad del destino para cada segmento en relación a sus competidores.

3. La identificación de los **productos del destino con mayor potencial de crecimiento**. Aun cuando lo que se está desarrollando es un Plan Estratégico Promocional, resulta conveniente destacar algunas actuaciones necesarias de desarrollo de producto, ya que la promoción realizada pierde eficacia si el producto no satisface adecuadamente las necesidades del turista.

4. El **establecimiento del posicionamiento a alcanzar por nuestro destino**, los mensajes, canales prioritarios y guías de actuación al respecto. Canarias debe promocionar su oferta

global bajo la marca paraguas Islas Canarias, integrando a su vez la marca y la oferta de sus siete islas, de sus municipios y de todos los operadores del destino. Pero las Islas Canarias necesitan una **unidad de imagen y marca** para conseguir difundir en el mercado sus argumentos únicos y diferenciadores del destino, con un posicionamiento adecuado para cada segmento. Este posicionamiento debe ir acompañado de una imagen corporativa uniforme y empleada por todos sus agentes.

5. La identificación de los **ejes estratégicos generales** de actuación y los **ejes estratégicos específicos de promoción**; es decir, Directrices de actuación y procedimientos que Islas Canarias debe establecer en sus actuaciones promocionales, teniendo en cuenta las aportaciones de las islas y de la industria. Esto significa establecer el mix de comunicación –publicidad, relaciones públicas, promociones de venta, marketing directo, etc.– así como los criterios específicos de actuación para cada instrumento.



Objetivos del plan

El Plan Estratégico tiene como objetivo elaborar un instrumento de planificación que establezca, de forma estructurada, el modelo de desarrollo del turismo de Islas Canarias para el periodo 2012- 2016 y servir de guía para orientar decisiones promocionales y conciliar los intereses de los distintos agentes del destino.

Todo ello con la finalidad de que el turismo continúe siendo el motor de bienestar y prosperidad en las Islas Canarias.

El Plan Estratégico Promocional se plantea como objetivo final **posicionar a Islas Canarias como un destino único, competitivo y preferente en sus principales mercados objetivo, con una promoción eficaz y eficiente, que las convierta en un referente obligado a considerar en el proceso de selección de destino vacacional para su mercado emisor relevante.**

El Plan Estratégico Promocional se plantea una serie de objetivos tanto generales como específicos.

Entre los objetivos generales está la mejora del trabajo promocional y la coordinación de todos los agentes del sector: Gobierno de España, Cabildos insulares, Ayuntamientos, sector privado, agentes prescriptores (medios de comunicación, etc.), trade (agencias de viajes, turopeadores), otras empresas y sectores económicos y la sociedad en su conjunto. Para ello, Promotur - Turismo

de Canarias debe potenciar su función como plataforma de promoción integradora de Islas Canarias.

En cuanto a los objetivos específicos (medibles) tenemos:

- « *Mejorar el conocimiento del destino y sus productos*
- « *Mejorar la imagen del destino de Islas Canarias y sus productos*
- « *Aumentar el número de visitas al destino*
- « *Mejorar la conectividad aérea*
- « *Aumentar la estancia media*
- « *Aumentar el gasto realizado por el turista en el destino*
- « *Aumentar la satisfacción del turista en su visita*
- « *Aumentar la fidelidad del turista después de su visita*
- « *Mejorar la diversificación de los mercados y productos*
- « *Disminuir la estacionalidad*

Metodología





El proceso de elaboración del plan

El Plan Estratégico General ha tomado como referencia todos los antecedentes previos de planificación de ámbito nacional, regional e insular con el objetivo de integrarlos en los ejes estratégicos propuestos.

Ejes estratégicos propuestos



Por su parte, el Plan Estratégico de Promoción se ha configurado en torno a dos etapas básicas. La primera fase es la de **Planificación** (Investigación, Diagnóstico y Propuesta), donde se definen el modelo y el posicionamiento deseado, el desarrollo de segmentos clave y los productos a potenciar, así como los objetivos, estrategias y actuaciones. La segunda fase es la de **Acción** (Validación e Implantación) en la que se abre el proceso a todo el sector y se recogen los comentarios y propuestas de mejora.

La validación y la **implantación** del plan se realizarán mediante sesiones de trabajo conjuntas con todos los agentes principales.

Se creará un grupo de seguimiento del Plan, formado por representantes de todos los cabildos insulares, la industria, expertos y personal de Promotur y la Viceconsejería de Turismo. Sus funciones serán: proponer líneas de actuación, consensuar decisiones sobre promoción en destino, evaluar la adecuada implementación del

Plan de Marketing e informar y dinamizar a la industria.

Adicionalmente, se podrán configurar grupos de trabajo para profundizar en el análisis de algún área concreta que se estime oportuna (mercados, segmentos o ejes estratégicos).

Para acertar en la toma de decisiones resulta fundamental desarrollar la inteligencia de mercado.

El proceso de implantación del plan

El Plan Estratégico Promocional constituye un documento de planificación en el que se definen los objetivos y se trazan las líneas estratégicas generales que guiarán la promoción turística de las Islas Canarias.

Para su implantación, el Plan deberá ir acompañado de otros documentos: el Plan de Marketing Anual y los Planes de Mercado.

El Plan de Marketing anual constituye el brazo ejecutor de las directrices propuestas por el Plan Estratégico Promocional para cada ejercicio específico. Deberá recoger todas las actuaciones promocionales del destino para cada ejercicio, diferenciando las actuaciones por segmentos, periodos e instrumentos (publicidad, ferias, eventos, relaciones públicas, promoción de ventas, marketing directo, etc.). El plan de marketing deberá indicar detalladamente qué hacer, cuándo, cómo, el mecanismo de control y todos los detalles necesarios para la ejecución de las múltiples acciones planteadas.

Por otro lado, partiendo de la estrategia general, los **Planes de Mercado** describen de forma específica, para cada mercado principal, su estrategia específica y los aspectos

concretos del mismo: segmentos prioritarios, productos a potenciar, posicionamiento a comunicar, estrategias e instrumentos de comunicación específicos, etc.

El esquema de trabajo planteado garantiza que el Plan Estratégico Promocional sea una herramienta dinámica de planificación que permita adaptar las actuaciones en función de las circunstancias del mercado y las exigencias del momento, pero que mantenga una visión a largo plazo y una trazabilidad en sus actuaciones. Adicionalmente, se podrán ir incorporando nuevos planes específicos, como planes de producto y otros que se consideren necesarios.





*Diagnóstico y
escenario de actuación*

Previo a la definición de la estrategia promocional de Islas Canarias, se necesita realizar una valoración general de la situación del destino para, seguidamente, abordar un diagnóstico dinámico del mismo y los posibles escenarios futuros.

La evolución turística de los últimos años se caracteriza por un estancamiento – decrecimiento del volumen emisor europeo, junto con un aumento del número de destinos y su oferta alojativa disponible. Ello ha derivado en un aumento de la rivalidad competitiva, donde los destinos emergentes, con precios más bajos, han protagonizado un espectacular crecimiento, mientras que los destinos tradicionales (como Islas Canarias) han registrado una disminución significativa del volumen de turistas y de su competitividad.

Resulta patente la necesidad de invertir el proceso de estancamiento de nuestro modelo turístico. Las cifras constatan la contracción que se ha producido en el sector como consecuencia de una reducción en la llegada de turistas, en la estancia media y en el gasto turístico. Se podría decir que el turismo en Canarias no ha podido evitar el impacto de la crisis en nuestros principales mercados emisores.

Sin embargo, la creciente pérdida de competitividad de Islas Canarias frente a otros destinos competido-

res no es un problema meramente coyuntural, por lo que se requiere un análisis más detallado en función de diferentes escenarios de futuro; es decir, necesitamos realizar un diagnóstico dinámico del destino:

- « Creciente rivalidad competitiva
- « El factor limitativo de la conectividad aérea
- « Necesidad de mejorar posicionamiento e imagen
- « Productividad reducida en nuestros modelos de negocio turístico
- « Sistema de comercialización con elevada dependencia del canal (trade)
- « Una oferta poco especializada
- « Recursos no puestos en valor y producto sin identidad
- « Cambios en la demanda, su comportamiento y preferencias
- « Sistema de gestión público-privado poco desarrollado

Creciente rivalidad competitiva

*La evolución negativa de nuestros principales indicadores podría acentuarse aún más si consideramos la **creciente competencia** de un mayor número de destinos, con una oferta mejorada, un mayor número de empresas, novedosos, hoteles de reciente construcción, mayor calidad ofertada y especialización, etc...*

Por otra parte, la **progresiva desregulación y liberalización del mercado**, junto a un mayor nivel de exigencia por parte del turista, han contribuido a un aumento considerable de la rivalidad competitiva, que dificulta mantener un lugar preferente a los destinos tradicionales.

Finalmente, la **crisis económica global**, con la reducción del tamaño del mercado potencial y de la capacidad de gasto del turista, puede acentuar más esta rivalidad competitiva y, por tanto, la pérdida de competitividad del destino y sus empresas. Además, el escenario actual elimina la tradicio-

nal posibilidad de ayudas públicas a empresas y determinados modelos de negocio.

Retos del cambio de escenario

Este aumento de la rivalidad competitiva se configura como el condicionante acelerador del cambio de modelo.



El factor limitativo de la conectividad aérea

El aumento del precio del petróleo y la penalización al transporte aéreo por las emisiones de CO₂ inciden en la pérdida de la competitividad de Islas Canarias y sus empresas.

Por si esto fuera poco, las perspectivas apuntan a un mayor endurecimiento de estas medidas, lo que significa una creciente desventaja respecto a los destinos más cercanos a los países de origen (menores emisiones), mientras que la competitividad mejora respecto a los destinos de larga distancia.

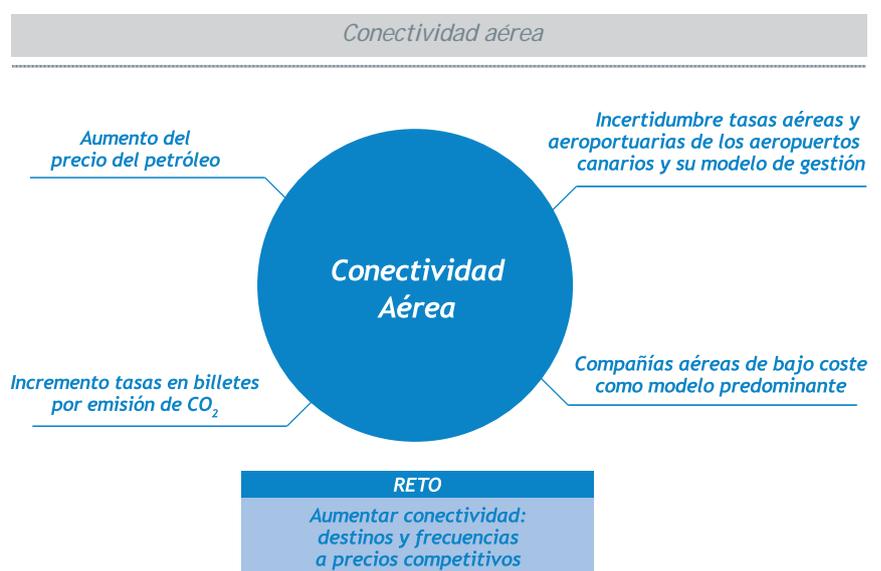
Otro foco de incertidumbre lo constituye la evolución futura de las tasas aéreas en los aeropuertos canarios y los impactos en las mismas si se producen cambios en el actual **modelo de gestión de AENA**.

Finalmente, parece evidente que las compañías aéreas con modelos de gestión tradicionales han ido perdiendo cuota de mercado e incluso desapareciendo o transformándose en “nuevas compañías” con modelos de gestión más competitivos y más propios de las denominadas compañías aéreas de **bajo coste**.

Islas Canarias se enfrenta al reto de mantener el poder de atracción del destino y mejorar su conectividad con un amplio número de rutas y frecuencias a precios competitivos.

Retos del cambio de escenario

Un modelo de gestión de tasas competitivo, que garantice un adecuado servicio, una experiencia de destino turístico con identidad en el aeropuerto y unos precios competitivos. La aplicación de modelos alternativos de tasas de compensación por emisiones de CO₂, no penalizando el billete aéreo y la accesibilidad: **acciones en el destino compensatorias de la contaminación aérea**. La creación de acuerdos estratégicos de compromiso a largo plazo con compañías aéreas para vincularlas a los aeropuertos de islas Canarias.



Necesidad de mejorar posicionamiento

Islas Canarias es una marca ampliamente conocida por parte de los turistas potenciales de los mercados emisores tradicionales y, en menor medida, por los de mercados emisores emergentes y otros de menor tradición en el destino.

Sin embargo, la imagen del destino Islas Canarias se presenta como positiva pero sin elementos diferenciadores y únicos respecto a los destinos competidores. **Los aspectos que los turistas relacionan con el destino son muy generalistas y de conveniencia** (Clima, seguridad, etc.). Finalmente, la imagen de las islas tiene un vínculo afectivo muy reducido con los turistas actuales y potenciales del destino, a excepción de un segmento de clientes muy fieles que sí mantienen un importante vínculo afectivo con el destino.

Retos del cambio de escenario

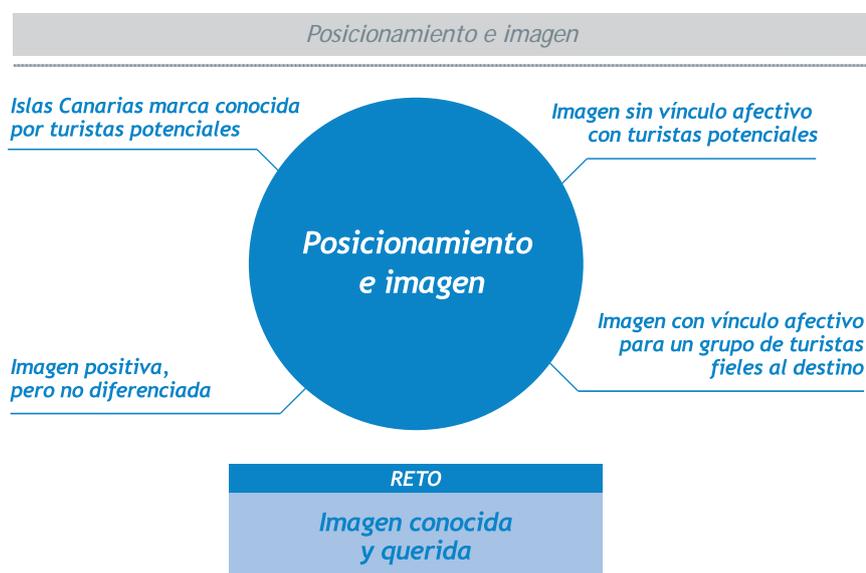
Continuar con el conocimiento de la marca sólo en los mercados emisores de alta penetración, donde Islas Canarias no es aún muy conocida.

Convertir a Islas Canarias en una marca más afectiva, amada por sus turistas, especialmente en los mercados tradicionales.

Encontrar un elemento diferenciador y único sobre el que construir

una propuesta de experiencia vacacional adaptada a cada segmento.

Explotar el vínculo afectivo existente con algunos clientes fieles y propiciar su propagación a través de las relaciones personales de esos turistas con otros.



Productividad reducida en nuestros modelos de negocio turístico

Los modelos de negocio turístico de Islas Canarias presentan una estructura de costes y de generación de ingresos que los hace poco competitivos en relación a un número importante de destinos emergentes (Egipto, Turquía, etc.).

La falta de innovación determina modelos de negocio poco abiertos al cambio y con personal de baja cualificación.

Varios aspectos condicionan la estructura de costes y la reducida productividad del modelo. En primer lugar, existe una baja cualificación media del personal de las empresas, con estructura de salarios reducidos, pero muy superiores a los de los países competidores fuera de la zona euro. Existe una **baja productividad laboral, con modelos intensivos en mano de obra no cualificada**, tasas de desempleo muy elevadas y salarios poco atractivos para captar talento.

Nuestra **pertenencia al euro** propicia un nivel de precios y salarios en Islas Canarias más elevado que en muchos destinos competidores e incluso que en algunos emisores.

Adicionalmente, la **sociedad** está poco involucrada en el turismo y su modelo de desarrollo. Existe un reducido espíritu emprendedor y de inversión más allá del binomio construcción-turismo. Ello ha creado una reducida cultura de innovación capaz de mejorar la productividad.

El **sistema de comercialización** de las empresas, con escaso poder de influencia en los precios y la reducida capacidad de inversión para renovar y diferenciar la oferta, dificultan la obtención de precios mayores en un futuro cercano.

Una oferta poco diferenciada y especializada. Una importante y atractiva oferta de **recursos no puestos en valor** de forma adecuada, por lo que permanece en muchas ocasiones en su estado embrionario de recurso sin integrarse necesariamente en el diseño de la experiencia turística.

Retos del cambio de escenario

El modelo de negocio actual parece insostenible para mejorar la competitividad, por lo que resulta necesario trabajar en alternativas radicales al mismo. Todo ello en un contexto, además, de reducidos recursos financieros disponibles para invertir (públicos y privados).

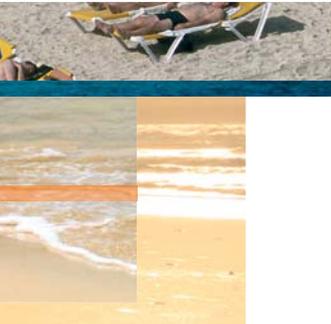


Un factor crítico lo constituye la falta de innovación que, por otra parte, hasta ahora no ha sido necesaria para obtener interesantes rentabilidades con los **modelos de negocio tradicionales**, poco abiertos al cambio y con personal de baja cualificación.

Aunque resulta extremadamente complejo avanzar en ese nuevo escenario, parece evidente que existen unas claves iniciales de trabajo: la formación, especialización y cualificación de los recursos humanos, que pueden permitir mejorar la productividad sin reducir los salarios y contribuir a la creación de nuevo empleo y nuevos modelos de negocio alternativos.

Por otra parte, es necesaria una mayor involucración social en el turismo y un fomento del espíritu innovador y emprendedor.





Sistema de comercialización con elevada dependencia del canal (trade)

*En primer lugar, todavía existe poco **conocimiento e inteligencia** de mercado turístico generado por parte del destino y sus empresas, lo que dificulta innovar en propuestas alternativas.*

Además, la reducida presencia de estructuras de comercialización propias y el reducido uso y aprovechamiento de las TICs han traído como consecuencia una alta dependencia del Trade (tradicional y on-line) para la obtención de información y conocimiento de mercado, así como para la gestión y operativa de la comercialización. Esto queda patente en el análisis de estructuras comerciales de las empresas, las acciones de venta directa, la gestión de yield, los sistemas de CRM, y los sistemas de

información para la gestión comercial. La propia comercialización de la oferta de restauración y ocio presenta estas deficiencias en el destino.

Retos del cambio de escenario

Disponer de un sistema de información y conocimiento de mercado ágil, inmediato y funcional para las empresas y el destino. Desarrollar capacidades de comercialización y aprovechamiento de las Tics.

Sistema de comercialización con elevada dependencia del canal (trade)

Poco conocimiento e inteligencia de mercado turístico

La reducida presencia de estructuras de comercialización propias

El sistema de comercialización actual presenta una elevada dependencia del canal para la comercialización (trade).

Reducido uso y aprovechamiento de las TIC's en la comercialización

Falta de integración de la oferta en la comercialización interna y externa

RETO

Comercialización integrada y eficaz



Una oferta poco especializada

*Aunque en los últimos años se ha producido un considerable avance, aún existe una **reducida diferenciación y especialización de la oferta**, sobre todo en lo que se refiere a la oferta complementaria y de ocio, que aún se encuentra muy poco desarrollada.*

Adicionalmente, en ciertas zonas del destino las infraestructuras y equipamientos muestran una imagen de obsolescencia; imagen ésta que se presenta como uno de los principales retos iniciales a combatir en el mercado.

El reducido tamaño medio de las empresas impide economías de escala, por lo que la única salida pasa por rediseñar una oferta diferenciada y especializada.

Por otro lado, el proceso de residencialización y abandono del modelo de explotación tradicional también han llevado a una pérdida de competitividad del destino y sus empresas, como se pone de manifiesto en el reducido número de proyectos de emprendeduría y creación de nuevas empresas.

El espacio urbano, tanto público como privado, se genera sin estar articulado y con deficiencias notables,

lo que deriva en un modelo de aislamiento del complejo turístico y del turista respecto a su entorno y la movilidad acusa este efecto de atomización. De igual forma, las zonas verdes y de esparcimiento y encuentro suponen una excepción generalizada.

Retos del cambio de escenario

Una mayor especialización, desarrollo de la oferta de ocio y complementaria, de las infraestructuras y equipamientos con efecto mediático en el cambio de la imagen y de dinamización de modelos alternativos. Se necesitan espacios de encuentro, mejorar la movilidad y una mayor colaboración de las empresas entre sí y con las Administraciones Públicas, compartiendo responsabilidades y procesos. Finalmente, hay que redefinir el turismo residencial.





Recursos no puestos en valor y producto sin identidad

Islas Canarias acusa una falta de modelos de negocio en torno a los recursos identitarios del destino.

En realidad, Islas Canarias destaca por su gran cantidad y variedad de **recursos naturales**. La climatología constituye un claro aspecto diferenciador, especialmente en invierno y la variedad y riqueza natural, de paisajes y complementariedad de actividades son aspectos muy valorados por los turistas. Sin embargo, el destino y las empresas no encuentran la forma de estructurar valor, más allá de los obvios, en torno a esos recursos que supo-

nen claras ventajas comparativas. Además, existen otras importantes fortalezas sobre las que se sustenta gran parte del éxito del destino y sus empresas: **la seguridad integral** (personal, sanitaria, etc.), **la hospitalidad** de los residentes y el buen nivel de infraestructuras.

La reputación de destino consolidado, refugio y conveniente (decisión fácil de tomar y realizar), con un volumen significativo de turis-

tas con alto nivel de repetición y fidelidad, supone una oportunidad para la dinamización de estos recursos y su transformación en productos turísticos de gran valor.

Retos del cambio de escenario

Una apuesta decidida por el desarrollo de experiencias, el fomento de los beneficios de la climatología y sus productos asociados, el fomento de la variedad y riqueza natural, el impulso a la oferta de ocio y complementaria, todo ello para potenciar el cambio de imagen y reposicionando el destino y sus empresas en torno a elementos identitarios. Todo ello debe ir acompañado de la gestión de la fidelidad de los turistas y su sistema de relaciones.

Finalmente, se debe continuar con el fomento de la seguridad integral en el destino como valor a potenciar.



Cambios en la demanda, su comportamiento y preferencias

En primer lugar, destacan los cambios sociodemográficos y el aumento de la edad media: turistas cada vez mayores, pero también activos, con interés en el rejuvenecimiento, la nostalgia y la seguridad.

Necesidad de adaptación del destino y sus empresas a los nuevos perfiles de turistas.

Por otra parte, aparecen **nuevas familias no tradicionales**: singles, parejas sin niños, parejas del mismo sexo, monoparentales, niños con cuatro padres, niños con abuelos, familias multiculturales, etc.

Otra tendencia clave la constituye el cambio en el modelo vacacional, donde destacan los siguientes aspectos: **el poder de la experiencia**, la creciente importancia dada a la salud integral y el hedonismo, **la seguridad** con exotismo, la conveniencia (todo incluido), la **tecnología humanizada**, una mayor conciencia medioambiental: **preocupación por el cambio climático**, conciencia por la huella ecológica, la búsqueda de espiritualidad y referencias: falta de valores, **anhelo de autenticidad, autodesarrollo, personalización y transcendencia**.

Los elementos anteriores se están convirtiendo en los nuevos pilares del proceso de disfrute vacacional. Todo ello con la complicación de las múltiples situaciones y contextos del viaje y el crecimiento del número de **turistas multiturista**; es decir, un turista que busca diferentes experiencias y destinos según el momento y contexto específico. Se acen-

túa la importancia de los denominados segmentos "nicho", que conforman una "larga cola" de distribución y también se muestran distribuciones bimodales marcadas (buscadores de precio Vs buscadores de valor/precio; reserva temprana Vs reserva tardía, etc.). Sigue aumentando el peso de los destinos de larga distancia y, de forma simultánea, los viajes cortos, las denominados escapadas (short breaks).

Los eventos (de todo tipo) se configuran como un referente para la atracción de turistas. El creciente desarrollo de los cruceros genera un mayor número de "excursionistas" que hacen visitas lúdicas intensas al destino, como las que podría realizar un residente en un día de ocio.

La separación entre vacaciones (ocio) y trabajo se difumina. Los turistas también mantienen conexión con su trabajo durante las vacaciones y los visitantes de negocio también practican actividades de ocio, generándose procesos naturales como los que suceden con los residentes del destino en los que se mezcla el ocio y el trabajo en el mismo lugar.

Por otra parte, existe un cambio radical en la forma de interacción de los turistas. La aparición de **Internet 2.0 y de las redes sociales**, con los adproksumers y los nuevos operadores e infomediarios, los procesos de reserva multicanal y el mayor uso de paquetes dinámicos, flexibles y modulares, han supuesto un **cambio en el proceso de búsqueda y socialización de la información, la reserva y el viaje del turista**.

Adicionalmente, los dispositivos móviles se han convertido en el referente de información y conexión a Internet, donde cobran protagonismo herramientas como la realidad aumentada, la geolocalización, etc.

El mundo digital se ha convertido en un protagonista principal del proceso vacacional en su proceso de decisión, de preparación del viaje, de disfrute

y de compartición de la experiencia con otros. Por ello, la identidad digital de los turistas, los residentes y los destinos cobra un protagonismo como nunca antes.

Finalmente, cabe destacar el **mayor nivel de exigencia por parte del turista**, cada vez más experto, viajado y con mayor transparencia de información a su alcance, lo que le facilita la búsqueda de opciones a medida con buena relación valor/precio. El turista realiza una compra más inteligente y funcional.

Retos del cambio de escenario

Adaptación del destino y las empresas a las demandas de los nuevos perfiles (seniors, familias no tradicionales, etc.), profundizar en el análisis de segmentación de la demanda y mejorar la especialización y la personalización.

Además, se necesitan proyectos con impronta medioambiental, salud y bienestar, autenticidad y trascendencia, en un entorno de seguridad exótica y funcional.

Se plantea una clara necesidad de mejorar las capacidades de comercialización multicanal y de diseño de paquetes dinámicos, la adaptación a las redes sociales y los nuevos procesos y plataformas de paquetización dinámica, en un entorno de dispositivos móviles, cuidado de la identidad digital y desarrollando experiencias singulares y convenientes.

Finalmente, la mayor convergencia entre las necesidades de ocio y trabajo de los residentes y turistas genera un nuevo escenario de integración de ambos grupos con nuevas posibilidades de promoción y crowdsourcing.



Sistema de gestión público-privado poco desarrollado

El modelo de participación público-privada de gestión y promoción del destino muestra síntomas de ineficiencia en el modelo de trabajo conjunto debido a la falta de estructuración y definición de procesos al respecto y a una mejorable tecnificación, participación y consenso.

La **falta de visión del destino como una unidad integradora de siete islas**, con varias zonas y productos y la oferta general poco estructurada, dificultan el trabajo conjunto. Por otra parte, la legislación aplicable en materia turística presenta en ocasiones una complejidad que dificulta en gran medida el correcto desarrollo del sector turístico.

Se necesita una visión estratégica compartida y una mayor adecuación de los recursos humanos. La falta de un modelo común compartido, junto a la reducida planificación a largo plazo y una inadecuada equiparación entre los recursos humanos disponibles (planes formativos y necesidades laborales), dificultan el desarrollo de un modelo turístico competitivo.

Retos del cambio de escenario

Un modelo de participación conjunto público-privado en torno a unos ejes estratégicos compartidos.



*Definición
del nuevo modelo y
posicionamiento deseado*



Un nuevo modelo de destino

Fruto de todo el análisis desarrollado, resulta evidente que Islas Canarias necesita apostar por un nuevo modelo turístico. Este nuevo modelo debe necesariamente partir de las fortalezas y virtudes del actual e incorporar las tendencias y condicionantes de mercado que influyen en el desarrollo turístico.

Resulta evidente la necesidad de dinamización del sistema del destino más allá de la simple renovación urbanística.

En este sentido, se plantea el **retorno** a los orígenes para rediseñar el nuevo modelo: las **condiciones climáticas y naturales**, que atrajeron el interés del turismo de salud y científico en el desarrollo turístico de las Islas Canarias, se articulan como los cimientos del nuevo modelo. Se trata de un "back to basics" que debe impulsar el nuevo modelo cuyas orientaciones básicas deben ser:

1) El turismo como generador del cambio económico en las islas, potenciador del empleo y palanca de dinamización del resto de la economía.

Mantener la posición preferente de Islas Canarias obliga a su reposicionamiento. Para ello, resulta necesario pasar de un turismo centrado en el territorio (limitado) y los procesos territoriales y urbanísticos, a un turismo centrado en los recursos naturales (muchos de ellos ilimitados), poniéndolos previamente en valor y potenciando los beneficios que reportan. Todo ello centrado en el conocimiento turístico aplicado, lo que permitirá

que los recursos integren la identidad en el destino.

Este planteamiento supone concebir al resto de sectores desde la óptica del turismo y, por lo tanto, con un enfoque diferente. Así, por ejemplo, la agricultura y la pesca deben ser percibidas como una actividad de producción auténtica a integrar en el turismo (productos y procesos) y también como arquitectos del paisaje. La construcción, como esteticistas del paisaje y transformadores de la calidad vida. La industria, como diseñadores-productores especializados y artesanos. El resto de servicios como potenciadores de la experiencia personal (servicios personales). Por último, el turismo se configura como una actividad de elevada competitividad internacional, capaz de arrastrar al resto de actividades. Este planteamiento es el que permitirá generar nuevos modelos de negocio basados en los recursos (naturaleza e identidad cultural), a los que se debe preservar mediante el uso y transformar en experiencias.



2) El destino Islas Canarias como lugar y plataforma de exposición de otros productos y sectores (product placement). Islas Canarias debe convertirse en un destino deseado por los turistas, para visitar y vivir; por las empresas, para promocionarse y asentarse; por el capital, para invertir; y por el talento, para trabajar y vivir. El turismo como escenario de exposición sugiere la necesidad, por ejemplo, de reinventar la “Film Commission” como una plataforma de comunicación digital.

El nuevo modelo considera las necesidades de residentes y turistas, ambos como usuarios de servicios turísticos y agentes co-creadores del mismo. El valor del turista se genera por todos y en todo el destino. Lo valioso para el turista es valioso para el residente.

3) Islas Canarias como exportador de conocimiento turístico y productos-servicios especializados. El nuevo modelo no se debe centrar únicamente en captar y atraer turistas. También debe aspirar a convertirse

en exportador de conocimiento turístico. Nuevos modelos de negocio, servicios, productos y procesos que pueden ser exportados a otros destinos.

4) El nuevo modelo turístico de Islas Canarias debe estar pensando en el nuevo turista y sus necesidades: descanso (físico, mental y espiritual), salud-felicidad, libertad, autenticidad, sostenibilidad, autodesarrollo y trascendencia, personalización, lujo. Un turista urbanita de multiproducto y multiturista, cada vez más conectado, que valora la seguridad con exotismo y la conveniencia y funcionalidad.

El turista debe ser el eje central en torno al que pivota el modelo turístico, con una experiencia vacacional a su medida.

Por consiguiente, el cambio de nuevo modelo implica un profundo esfuerzo del sector, que debe estructurarse inicialmente en torno a las acciones de mejora y dinamización de productos y experiencias del destino.

Resulta evidente la necesidad de dinamización del sistema del destino más allá de la simple renovación urbanística. Para ello, **resulta necesario integrar mejoras e innovaciones en los procesos clave de modelos de negocio, procesos de servicio, gestión y procesos de marketing.** Además, se requiere la incorporación de nuevos productos y servicios.

A continuación se enumeran algunos ejemplos ilustrativos de innovación para cada tipo de proceso.

Posibilidades de innovación

A) Innovación en la mejora de los modelos de negocio de las empresas del destino y los modelos de gestión.

- « En los modelos de gestión, funcionamiento y optimización de resultados en la gestión de clústers turísticos microzonales y clubes de producto.

« En modelos de participación pública-privada en torno al desarrollo de proyectos colaborativos y la sistematización de proyectos innovadores.

« En las técnicas de outsourcing colaborativo, crowdsourcing colaborativo y compartición de servicios.

« En los modelos de aprendizaje personal, empresarial y del destino, con especial énfasis en el E-learning y los contenidos digitales.

« En los modelos de negocio de redes de empresas virtuales y deslo-

calizadas, que permitan alianzas estratégicas con empresas líderes de fuera y la internacionalización de las empresa locales.

B) Innovación en los procesos de servicio y gestión de las empresas del destino

« En medidas de ahorro energético, energías renovables y la sostenibilidad.

« En medidas de compensación por la contaminación generada por el turista (la huella ecológica y su re-

El cambio de enfoque del nuevo modelo

	ANTIGUO MODELO	NUEVO MODELO
Turismo	· Un sector clave.	· El sector paraguas promocional de todos los sectores.
Objetivo	· Atraer turistas. · Exportamos por "recibir turistas".	· Atraer turistas, empresas, talento, capital... · Exportamos por "recibir turistas" y por "vender conocimiento turístico".
Resultados	· Económicos.	· Económicos, sociales y medioambientales.
Sectores	· Turismo-construcción.	· Turismo, construcción, agricultura, ganadería y pesca, comercio, servicios personales, industria audiovisual, tics, otros.
Recursos	· Explotados en un modelo tradicional e intensivo. · Limitados. La propiedad es el factor clave.	· Puestos en valor e integrados en un nuevo modelo. · Ilimitados. El conocimiento y las capacidades son los factores clave.
Producto	· Oferta no integrada, comercializada por agentes externos.	· Oferta integrada, generando experiencias dinámicas a medida, comercializada por múltiples canales.
Residente	· Trabajadores del sector. · Rentistas del modelo.	· Trabajadores, co-creadores del producto, y empresarios o inversores · Destinatarios de la oferta turística y de ocio. Consumidores exigentes. · Agentes promotores activos del turismo.
Turista	· Aporta ingresos. · Es cliente del turoperador.	· Aporta ingresos, promoción y mejora de producto. · Es cliente del destino.
Tipología empleo	· Masivo poco cualificado y poco productivo.	· Masivo poco cualificado y productivo combinado con masivo cualificado, y especializado muy cualificado.
Formación turística	· Genérica y puntual.	· Especializada y permanente.
Sistema información	· Información para analizar evolución.	· Generar conocimiento para la toma de decisiones y como herramienta de comunicación promocional.
Distribución	· Canal TT.OO. y AA.VV.	· TT.OO., AA.VV., líneas aéreas, OTAs, canal propio, residente y turista.
Promoción	· Genérica y poco integrada.	· Segmentada, especializada y mediante comunicación integral.

ducción) y su integración en el sistema de comercialización como una variable más.

- « En el proceso de servicio al cliente y la accesibilidad.
- « En las medidas de incentivo a la renovación turística (fiscales, económicas y de otra índole).
- « En los procesos vacacionales del turista donde participan diferentes empresas de la cadena de valor, priorizando áreas concretas tales como el bienestar del turista, la climatología y sus efectos directos e indirectos, así como la seguridad integral.
- « En la sistematización de nuevos procesos y paquetización dinámica de los mismos, de forma que puedan ser internacionalizados en torno a aplicaciones de software.

C) Innovación en marketing de las empresas del destino

- « Investigación en torno a la percepción y predisposición a pagar del mercado (el turista) por la sostenibilidad, de forma que pueda integrarse como una innovación comercial.
- « Innovación en torno a las mejoras de la comercialización on-line, paquetes dinámicos (con recursos y productos colaborativos) y 2.0
- « Innovación en torno a los modelos de análisis de la **eficiencia promocional** de las actuaciones tradicionales y especialmente de las nuevas surgidas de la comercialización on-line y el 2.0; considerando el desarrollo de software de análisis específico.
- « En la micro segmentación y especialización empresarial, especial-

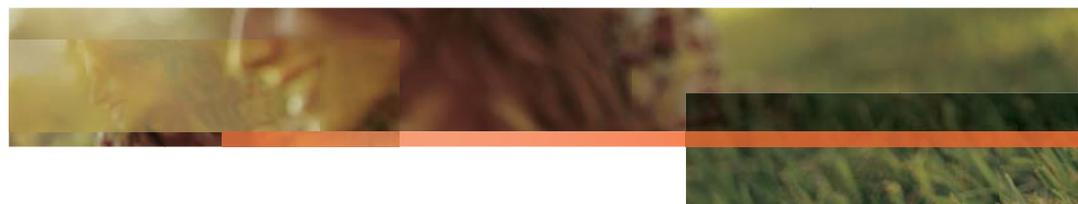
mente considerando el desarrollo de software de análisis específico.

- « En los sistemas de investigación comercial, sistemas de fidelización, personalización de la comunicación y CRM.
- « En los sistemas de búsqueda, organización, agregación y comercialización de la información turística.
- « En los modelos de gestión de la imagen e identidad digital, teniendo en cuenta el desarrollo de software de análisis específico.
- « En torno a las TICs, como los dispositivos móviles, channel manager, facturación electrónica, etc.
- « Innovación en torno a los sistemas de gestión de "Revenue Management" que maximicen el rendimiento de la empresa.
- « Innovación en plataformas audiovisuales y digitales de comunicación con el turista en el destino.

D) Innovación en producto y servicio de las empresas del destino

- « Innovación en torno al **desarrollo de experiencias** para el turista, integrando los diferentes sentidos, nuevas tecnologías, etc.
- « Innovación en torno al seguimiento, **monitoreo** y asistencia remota del turista durante su estancia en el destino y en la cadena de valor de las empresas (geomarketing, digital scanning, etc.).
- « Innovación en torno a los servicios y experiencias del turista relacionadas con el mar y la naturaleza.
- « Innovación en torno a productos de P2P





Los agentes del nuevo modelo

El nuevo modelo debe contar con el apoyo y participación activa de todos los agentes del sector.

Con el objeto de profundizar en la caracterización de los agentes generadores del nuevo modelo, a continuación se realiza un **esquema integrador de la composición del sector turístico de Islas Canarias y sus relaciones**. En dicho esquema se identifica claramente la posición central que ocupan los servicios empresariales y las empresas del destino (alojamiento, ocio, restauración, comercio, transporte e intermediación turística), como agentes protagonistas del cambio.

Por otra parte, aparecen las infraestructuras y servicios turísticos básicos del destino, como elementos de apoyo al cambio de modelo. Así mismo, se subrayan **los factores atractores del destino (pull)**, donde destacan especialmente **el clima, las playas y la naturaleza**. También se representan, por su enorme importancia, los **eventos** que tienen lugar en el destino, como dinamizadores y elementos difusores de la nueva imagen. Finalmente, también se incorporan algunos posibles **factores coyunturales y mediáticos** que pueden tener una elevada repercusión en el destino y su imagen: catástrofes de origen natural (e.g. terremotos, volcanes,

etc.), imprevistos de origen humano o empresarial (e.g., huelgas, desastres humanos, etc.), y otros.

En la parte inferior del esquema figuran los **proveedores de servicios de las empresas turísticas y los sectores de apoyo** y relacionados con el turismo, que son vitales para mejorar la competitividad del sector, y a la vez, pueden ser dinamizados por el mismo.

Por último, en la siguiente tabla, figuran las instituciones y **Administraciones Públicas facilitadoras del desarrollo del nuevo modelo**, comenzando por el Gobierno de Canarias, la Viceconsejería de Turismo y Promotur y la adecuada coordinación con el resto de Consejerías así como los organismos de gestión turística de cada isla, los ayuntamientos, las patronales turísticas. También está representado el **resto de agentes de apoyo a la dinamización del nuevo modelo** (e.g., cámaras de comercio, universidades y centros de investigación y de documentación estadística, sindicatos, agrupaciones empresariales innovadoras, etc.).



Esquema integrador de la composición del sector turístico de Islas Canarias y sus relaciones



Patronatos de turismo



Patronales turísticas



Otros agentes de apoyo a la dinamización del nuevo modelo



Eventos	Factores atractivos Pull	Servicios empresariales	Infraestructuras y servicios	Factores coyunturales y mediáticos		
Científicos Culturales Deportivos Naturales Sociales	Playas Paisajes Clima Otros	E. Alojamiento E. Restauración E. Comercio E. Ocio E. Transporte E. Intermediación	Aeropuerto Puerto Centro de Congresos Oficinas de información Museos y centros experimentales Señalización e interpretación Equipamiento turístico clave: Playa...	Catástrofes de origen natural Crisis de origen humano Otros		
Servicios financieros	Servicios de telecomunicaciones y tecnologías	Servicios de energía	Servicios de construcción	Servicios proveedores alimentación	Servicios de mantenimiento	Servicios sanitarios



Un nuevo modelo promocional del destino

El modelo de negocio tradicional, con la comercialización pivotando alrededor de la figura del turoperador, ha permitido hasta ahora un gran desarrollo promocional de la oferta. La dinámica de negocio se centraba en seguir unos procesos tradicionales orientados al servicio del turista de paquete, con una gestión centrada en los costes del negocio y en la que se considera al turista como un cliente del turoperador.



Este modelo, con presencia mayoritaria de pequeñas empresas, ha permitido una comercialización estructurada y una amplia distribución de las rentas turísticas en el conjunto de la economía canaria, lo que ha aportado un salto cuantitativo de calidad de vida a muchas familias. Sin embargo, estas pequeñas empresas del destino no se estructuraban entre sí, no integraban la oferta del destino y no realizaban una comercialización orientada al turista. Es más, no existía la necesidad de innovación de procesos, productos, servicios o gestión, ya que el modelo estructurado en torno al turoperador, que era en todo caso quien impulsaba la innovación, funcionaba perfectamente y permitía unos márgenes de negocio suficientemente interesantes.

Sin embargo, los cambios estructurales que está sufriendo el sistema turístico -consecuencia fundamentalmente de las variaciones en la demanda - están haciendo recon-

figurar la lógica seguida hasta ahora. En este contexto, las pequeñas empresas del destino turístico están siendo las grandes perjudicadas y las más atrasadas en la adaptación a estos cambios, lo que, a su vez, está ocasionando una pérdida en la propia competitividad del destino.

Estos cambios estructurales se están viendo agravados, entre otros, por dos motivos:

- 1) La alta dependencia respecto al turoperador, excesivamente rígido en su modelo de negocio, lo que supone un freno al cambio por parte de las empresas del destino, puesto que ya no tienen margen de recorte y ajuste en sus costes.
- 2) El reducido tamaño de las empresas, sus escasos recursos y el reducido conocimiento generado. El margen de maniobra que les queda es prácticamente inexistente y las obliga a seguir en una espiral viciosa de la que

Modelo de promoción tradicional estructurado en torno al tour operador

TOUR OPERADOR



resulta difícil salir si no es por medio de la innovación. Innovación que debe basarse en la agrupación (privada-privada y público-privada) y en el conocimiento aplicado.

Hasta ahora era **el turoperador el que establecía el modelo de negocio y controlaba todas las fases del proceso**: cliente de agencia de viajes, vuelo chárter, el conocimiento del turista, su marca y las empresas del destino integradas en un paquete estándar y un catálogo de venta. **La conexión entre las empresas se estructuraba por medio de este catálogo de venta del turoperador**, donde el alojamiento centraba todo el protagonismo y cada empresa percibía al resto como competidoras. De igual forma, las empresas de ocio y restauración se estructuraban en torno al sistema de venta de los guías de los turoperadores en el destino y también cada empresa percibía al resto como competidoras.

Todo ello ha condicionado la búsqueda provisional de alternativas a corto plazo como, por ejemplo, el “Todo Incluido”, que no responden a una estrategia planificada para la mejora de la competitividad, ni del destino, ni de las empresas. Este tipo de modelos de negocio “impuestos” desde fuera, no hacen más que acelerar la espiral viciosa que incide sobre la competitividad y sostenibilidad de las empresas del destino, potenciando una operativa de bajo valor añadido y elevado número de turistas, con beneficio únicamente basado en el volumen. Todo ello ha dificultado la diferenciación, la innovación y la creación de un modelo alternativo de negocio con diferentes estructuras y relaciones.

Así, las empresas de nuestro destino han reproducido con éxito el mismo modelo de negocio durante muchos años, con mínimas mejoras incrementales y escasos fracasos de actuación sobre los que aprender e innovar.



Sistema de relaciones entre las administraciones públicas en turismo



Sin embargo, los cambios ocurridos en los últimos años han traído consigo la desestructuración del modelo de negocio tradicional de la turoperación (despaquetización, compañías de bajo coste, Internet, etc.). Estos cambios acentúan, aún más, la necesidad de innovación y de cambio de modelo promocional empresarial hacia una mayor colaboración entre todos los agentes, cosa que hasta ahora no ha sido así.

Por una parte, los **turoperadores** han venido estructurando las empresas del destino en torno a su modelo de negocio y de promoción, sustentando este modelo en unas capacidades desarrolladas de comercialización (distribución y pro-

moción) y conocimiento de mercado (investigación y segmentación).

Por otra parte, las **Administraciones Públicas** han mantenido su énfasis principalmente en la promoción del destino, con una reducida integración de los procesos comerciales de las empresas privadas (prácticamente inexistente en el caso de muchas PYMES que se limitaban a gestionar las reservas del turoperador). Así, las Administraciones competentes en turismo centraban sus esfuerzos principales en campañas genéricas de imagen, en el apoyo de los procesos comerciales del turoperador y en la mejora de determinadas infraestructuras y servicios turísticos del destino.

Además, las **instituciones y empresas del destino** no han impulsado la innovación en la adaptación de producto ni la eficacia y eficiencia promocional. Muy al contrario, las Administraciones e instituciones han presentado procesos internos complejos y rígidos de gestión y un escaso nivel de integración con los procesos de las otras Administraciones, lo que ha dificultado la interacción fluida de las empresas con las diferentes Administraciones e instituciones y, por tanto, la innovación conjunta.

En los últimos años se ha ido avanzando en la mejor estructuración y coordinación entre las administraciones, aunque siguen siendo necesarios mayores avances hacia un sistema integrado y coordinado, donde la marca paraguas Islas Canarias estructura las marcas de las islas y éstas integran la oferta de productos de cada isla.

Por tanto, surge la **necesidad de generar un modelo integrador**, como plataforma de todo el sistema turístico de las Islas Canarias, que permita la adecuada promoción del destino y se adapte a las necesidades actuales del mercado.

Así, el nuevo modelo debe invertir el escenario actual y tratar de que los procesos de los turoperadores, las líneas aéreas, las OTAs y el resto de agentes comercializadores no sean los que marquen las pautas promocionales de nuestro destino.

En los últimos tiempos, aunque aún de forma poco intensa, se han producido transformaciones. Las diferentes Administraciones co-

mienzan a colaborar con más frecuencia y las empresas a unirse en agrupaciones tales como clubes de producto. Sin embargo, estas agrupaciones sólo tienden a potenciar el esfuerzo comercial conjunto y, en todo caso, algunas ventajas de economías de escala dentro del modelo promocional tradicional.

Por consiguiente el nuevo modelo promocional debe considerar necesariamente las siguientes premisas en su desarrollo:

1) Trabajo conjunto. Estructurar, alinear y establecer procesos de trabajo colaborativos entre las diferentes Administraciones Públicas e instituciones que la integran. Todo ello al servicio de la promoción del destino y su oferta. Una gestión conjunta del turismo, con estrechas relaciones entre los cabildos, ayuntamientos y resto de Administraciones y el sector privado.

Potenciar la agrupación empresarial en torno a clubes de producto, no como meras agrupaciones clásicas con finalidad promocional, sino como verdaderos entes dinamizadores del nuevo modelo, que ahonden en los procesos de integración y colaboración, en la creación de nuevos productos y servicios y en la mejora de su competitividad. Propiciar la colaboración entre los clústeres zonales creados en las zonas turísticas, con el apoyo de los cabildos y los consorcios de rehabilitación. La colaboración con las grandes empresas del destino y las más innovadoras, como agentes activos del cambio. Se destaca la necesidad del papel de Promotur



como plataforma promocional del destino Islas Canarias.

2) Mejora del desarrollo de Producto, generando un producto innovador y diferenciado, con continuas adaptaciones a la demanda, que permita afrontar con éxito la promoción del destino.

3) Definición de un nuevo modelo de Promoción basado en una comunicación integral, continuada en el tiempo, con acciones únicas, irrepetibles y eficaces.

Una promoción activa, donde se promuevan los acuerdos y campa-

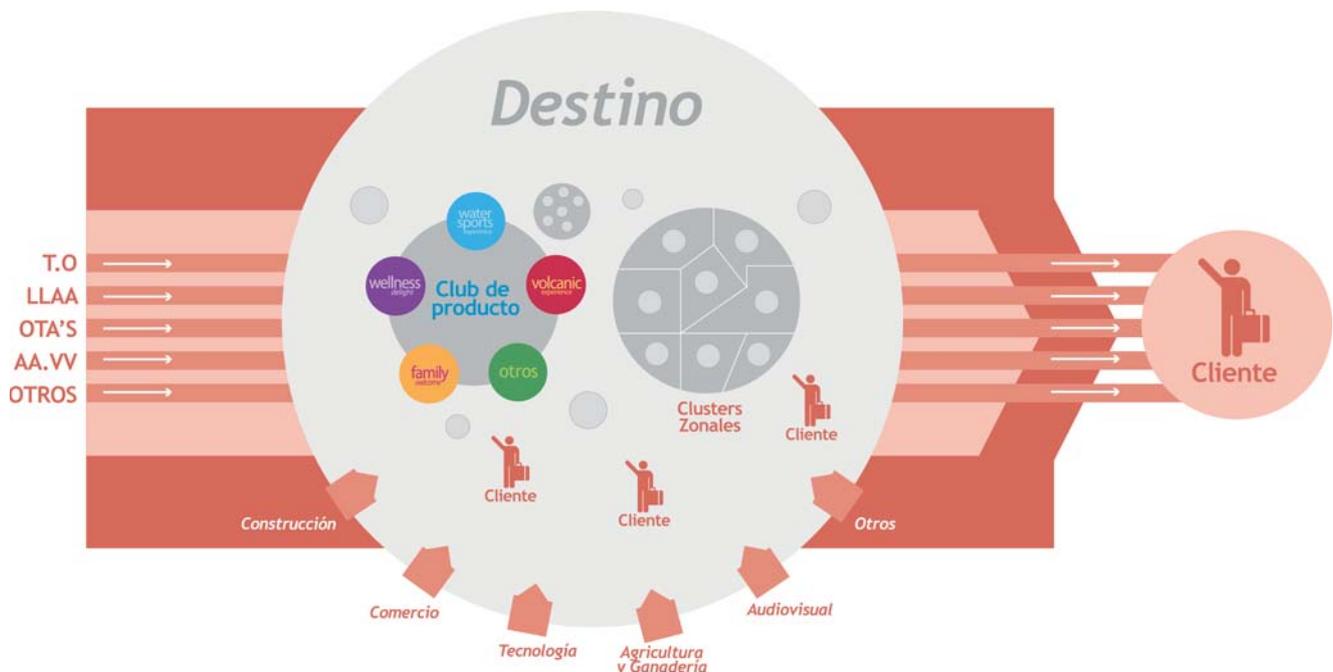
ñas promocionales de máximo interés para el destino.

Una promoción con énfasis en la rentabilidad global, con una adecuada combinación de la promoción exterior y en destino, que permita aumentar los ingresos totales generados. Promociones con vocación de durabilidad, con campañas relacionadas para varios años. La promoción deberá contemplarse como una inversión, en la que se recojan las partidas de gasto, los beneficios generados y la rentabilidad de las mismas, lo que facilitará la realización de auditorías internas.

Una promoción fundamentada en procedimientos, con criterios objetivos técnicos para determinar las acciones a desarrollar.

Es importante destacar que **este planteamiento de trabajo conjunto y colaborativo parece el único viable para configurar el nuevo modelo promocional del destino.** Los modelos seguidos por otros destinos en torno a la captación y desarrollo de grandes eventos, la construcción y atracción de grandes infraestructuras impulsoras del destino (parques temáticos, museo Guggenheim, etc.), o el modelo de

Modelo de relaciones hacia el que se dirige la promoción de Islas Canarias



empresa líder (una gran empresa que reinventa el destino con su oferta), parecen ser poco viables en la situación actual de Islas Canarias. Por consiguiente, si bien los eventos, las infraestructuras y las empresas líderes deben jugar un papel destacado en el nuevo modelo, parece evidente que éste debe configurarse en torno a la participación activa de todos los agentes, incluyendo a la sociedad en su conjunto, que tradicionalmente ha visto con distancia y desconfianza al turismo.

El factor clave de éxito del modelo actual radica en las condiciones

naturales del destino: el clima y sus beneficios, los recursos naturales (playas, volcanes, barrancos, flora, fauna, etc.) y los paisajes y posibilidades que ofrecen. El nuevo modelo de sol y playa de Canarias, manteniendo la seguridad total, debe ser diferente y superior al de nuestros destinos competidores.

El nuevo modelo, integrando las 7 islas, 7 destinos como una oferta Premium, debe integrar toda la oferta del destino y orientarse al diseño de experiencias al alcance de los diversos segmentos potenciales de interés para las Islas Canarias.



Nuevo posicionamiento del destino

El posicionamiento en el mercado debe ser entendido como el proceso de establecer y mantener un lugar distintivo en la mente del turista para Islas Canarias y su oferta de productos.

En un mercado competitivo una “posición” refleja cómo los turistas perciben los atributos específicos del destino en relación a los competidores.

Islas Canarias debe ser vista por los turistas como un destino único, diferente y superior a los competidores, con un poder de atracción propio. De lo contrario, el turista simplemente se decidirá por aquel que le resulte más económico, opción ésta inalcanzable e indeseable para Islas Canarias. Se debe apostar por ser percibido como un destino atractivo, superior y único.

Para ello, el primer paso consiste en **identificar los destinos competidores** frente a los que Islas Canarias debe diferenciarse.

En el gráfico de la siguiente página se muestran los destinos competidores de Islas Canarias clasificados en:

« **Primarios:** ofrecen un producto y beneficios similares y se dirigen a los mismos segmentos. Misma

marca paraguas (España) y son percibidos como similares.

« **Secundarios:** oferta y mercados emisores similares. Destinos diferentes a Canarias (algunos con mayor tradición turística y mayor valor de marca, otros son destinos europeos con precios inferiores y el resto son destinos no europeos, económicos, con oferta nueva, exotismo y menor familiaridad).

« **Emergentes:** competidores importantes en algunos mercados emisores, en algún período concreto o destinos aún no consolidados.



Relación de destinos competidores de Islas Canarias

Primarios

Illes Balears

COSTA DEL SOL
PATRONATO DE TURISMO

Costa
Blanca

Costa Brava
Pirineu de Girona

COSTA DAURADA

Ofrecen un producto y beneficios muy similares, y se dirigen a los mismos segmentos de mercado. Misma marca paraguas (España), son percibidos como "parecidos".

Secundarios

Egypt Greece

TURISMO DE PORTUGAL

Turquia

TUNISIA

France ITALIA

Oferta similar y similares mercados. Son diferentes a Canarias.

- 1) Destinos de tradición turística, mayor valor de marca y precios (Francia, Italia).
- 2) Otros destinos europeos de precios ligeramente inferiores (Grecia, Portugal)
- 3) Otros destinos no europeos, económicos, con oferta nueva, exotismo y menor familiaridad (Turquía, Túnez)

Emergentes

CARIBBEAN amazons THAILAND

MAROC MALTA
MALTA GOZO COMING

Love Cyprus CROATIA

BULGARIA I FEEL SLOVENIA

CAPO VERDE definitely Dubai

Son competidores importantes sólo para uno o varios de los segmentos de mercado (Ej. Thailandia en mercados escandinavos) sólo en algún periodo concreto, y/o son destinos tradicionales en los que el turista repite frecuentemente.



Partiendo de la situación de Islas Canarias en relación a sus competidores y las conclusiones obtenidas de los análisis realizados, hay una serie de premisas iniciales que deben considerarse en el nuevo posicionamiento del destino.

1) Islas Canarias es una marca que aporta valor económico a la oferta que acoge el paraguas de dicha marca: las marcas de sus siete islas, la variedad de oferta de productos del destino y las marcas de las empresas del destino.

El estudio realizado revela que las marcas Islas Canarias y Baleares presentan una clara diferencia en cuanto a predisposición a pagar de los turistas potenciales ante ofertas idénticas, simplemente por el valor

de la marca. El turista medio está dispuesto a pagar más de 22€ por día por el valor que aporta la marca Islas Canarias respecto a Túnez, más de 13€ por día en relación a Turquía, más de 12€ en relación a Chipre y más de 6€ en relación a las Islas Griegas. Sin embargo, presenta una diferencia negativa de 1,3€ en relación a Islas Baleares.

Por lo tanto, Islas Canarias es una marca de valor económico para el destino, por lo que necesita seguir siendo potenciada.

Valor de la imagen de marca del destino Islas Canarias en relación a otros competidores.
Diferencia media en la disposición marginal a pagar por día de vacaciones en €

Destino		Diferencia en disposición a pagar por la marca Islas Canarias DAP Marginal
 <i>Islas Baleares</i>		-1,31
 <i>Turquía</i>		6,56
 <i>Islas Griegas</i>		12,05
 <i>Chipre</i>		13,15
 <i>Túnez</i>		22,17
 <i>(1) Egipto</i>		40,00

1) Suplemento diario realmente pagado por cambio de destino hacia Islas Canarias tras las revueltas en Egipto (Encuestas en destino)

2) Islas Canarias es una marca conocida en el mercado turístico europeo. Más del 70% de los turistas potenciales la conocen. Este conocimiento es muy elevado en los mercados emisores tradicionales mientras que presenta mayor recorrido en aquellos donde el destino tiene baja penetración. Cabe destacar que, según el estudio realizado sobre la demanda potencial del destino Islas Canarias, en algunos países, casi el 50% ha visitado ya el destino Islas Canarias.

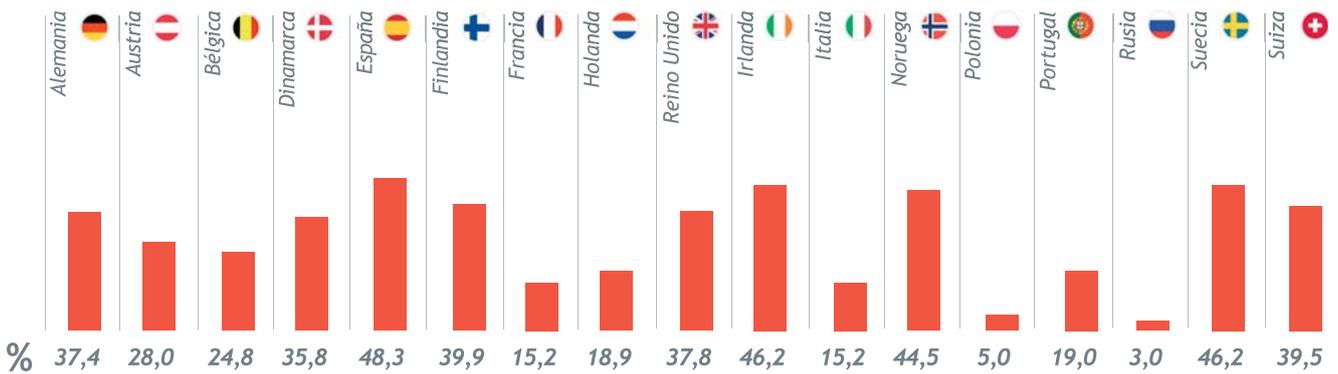
Adicionalmente, **de los turistas que visitan Islas Canarias, casi el 80% ya había estado en las islas en ocasiones anteriores.** Es más, un porcentaje superior al 15% son repetidores intensivos, que han estado en las islas en más de diez ocasiones.

Turistas repetidores que visitan Islas Canarias

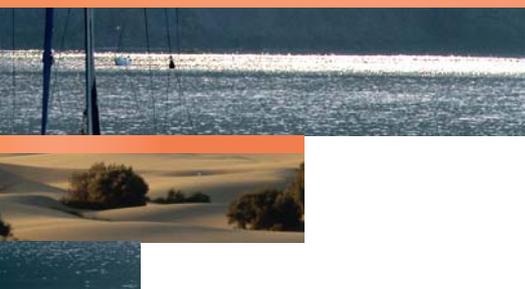


Fuente: Encuesta sobre el gasto turístico (ISTAC)

Porcentaje de demanda potencial en origen por países, que ha visitado alguna vez Islas Canarias.



Fuente: Informes de notoriedad e imagen de las Islas Canarias



3) Islas Canarias carece de elementos diferenciadores reconocibles.

La única diferencia percibida por los turistas, como libre asociación con el destino, es el clima y, en menor medida, sus playas. A gran distancia aparece la naturaleza, el paisaje, los volcanes y otros elementos genéricos de destinos vacacionales.

Cuando se les pregunta a los turistas (ya en destino) por una característica distintiva de las Islas Canarias, la mayoría no es capaz de responder. Mencionan nuevamente el sol y el buen tiempo, el mar y las playas y, en

menor medida, el medio ambiente y la naturaleza.

Islas Canarias debe **aprovechar esta elevada notoriedad en los principales mercados de origen y esa asociación clara y potente con la climatología para diferenciarse del resto de competidores** y, sobre esa base diferencial, promocionar el resto de atributos diferenciadores, la variedad de oferta de productos del destino, la relación con el resto de sectores y convertirse así en un referente como plataforma de exposición promocional.

Atributos identificados en origen (%)



Fuente: Informes de notoriedad e imagen de las Islas Canarias

Atributos identificados en destino (%)



Fuente: Informes de notoriedad e imagen de las Islas Canarias

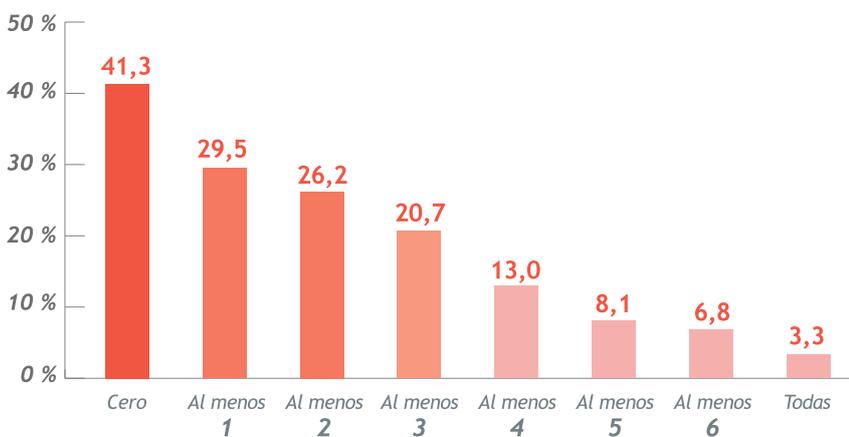
4) El nivel de conocimiento que los propios turistas reconocen tener del destino y sus características es reducido. Al contrario de lo que ocurre con su marca, la oferta turística y las características del destino Islas Canarias son poco conocidas.

Por lo tanto, Islas Canarias debe potenciar el conocimiento de su oferta (propuesta de experiencia), no de su marca, en los mercados de origen donde ésta tiene ya elevada notoriedad. Sin embargo, en los mercados emisores de baja penetración

sí que necesita acompañar la propuesta de experiencia vacacional del conocimiento de la marca.

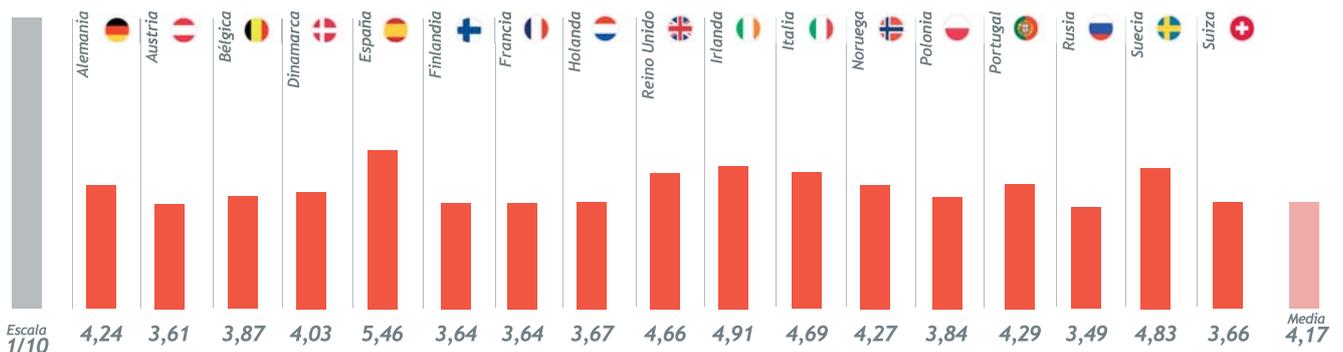
Finalmente, el número medio de islas (marcas) de recuerdo espontáneo de Islas Canarias que los turistas logran nombrar en origen, es únicamente tres. Más del 40% no logra nombrar ninguna isla. Existen más turistas que recuerdan 7 islas que seis. Esto demuestra la **necesidad de potenciar el conocimiento, también, de los nombres de las islas y de su número total: 7 Islas Canarias.**

Número de islas que recuerdan los visitantes



Fuente: Informes de notoriedad e imagen de las Islas Canarias

Nivel de conocimiento de las Islas Canarias manifestado por los turistas en los países origen



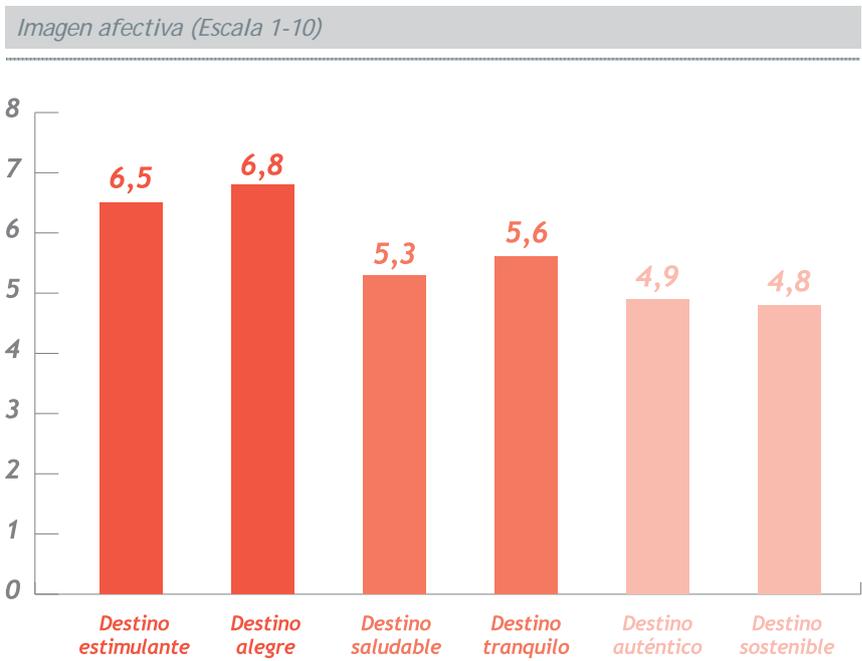
Fuente: Informes de notoriedad e imagen de las Islas Canarias

5) Islas Canarias es una marca funcional (destino de buen clima, buenas playas, seguro, de fácil acceso, conocido y familiar, etc.) pero poco afectiva (poco amada por sus turistas potenciales de los mercados emisores tradicionales). Las dos principales razones para no venir al destino (barreras a la compra) se centran en:

(1) La falta de un argumento concreto y definido de venta (ni se lo plantean como alternativa, lo descartan por ser muy turístico e indiferenciado o por preferir otros destinos con una propuesta más precisa). La falta de conocimiento e inexistencia de un argumento diferenciador concreto ya se constató previamente como un problema a afrontar.

(2) Tener un precio elevado. El argumento de precio debe ser combatido necesariamente con un contra-argumento justificativo y preferiblemente emocional. Sin embargo, Islas Canarias presenta actualmente valoraciones reducidas en su consideración emocional de destino como auténtico, sostenible e incluso saludable. Los atributos de destino alegre y estimulante son los que tienen mayor protagonismo.

El destino debe fomentar un mayor nexo afectivo con sus clientes potenciales. El primer paso es potenciar y explotar el vínculo afectivo ya existente con algunos clientes fieles y propiciar la propagación del destino y su afecto a través de las relaciones personales de esos turistas con otros. El exotismo se presenta como un argumento a potenciar como vía de transformación de atributos funcionales en afectivos.



Fuente: Informes de notoriedad e imagen de las Islas Canarias

Barreras a la visita de Islas Canarias entre los turistas potenciales en origen

Barreras a la visita de Islas Canarias entre los turistas potenciales en origen	%
No me lo planteo	32,4
Razones económicas	32,0
Prefiero otros	20,5
Demasiado turístico	16,5
Destino lejano	7,6
No cambia	3,2

Fuente: Informes de notoriedad e imagen de las Islas Canarias

6) Islas Canarias debe potenciar un elemento diferenciador y único sobre el que construir una propuesta de experiencia vacacional adaptada a cada segmento y que integre toda la oferta del destino.

Este elemento diferenciador debe partir de la actual asociación ya existente con el destino. Esta diferencia debe justificar un nivel de precios en el destino superior a los competidores.

El elemento diferenciador a potenciar debe partir de la realidad

del destino, su posicionamiento actual y los elementos que distinguen actualmente a Islas Canarias. Parece evidente, que el buen clima es ese elemento. Sin embargo, el tratamiento actual del clima, con buenas playas para tomar el sol, es insuficiente; especialmente en un contexto de largo plazo en el que el producto sol y playa tradicional esta decreciendo y se enfrenta a dos grandes riesgos: el cambio climático (disminuyen viajes avión y aumenta preferencia por corta distancia) y el cáncer de piel. Además en muchos

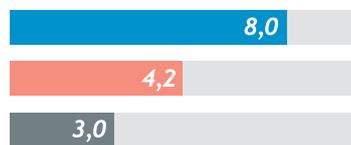
mercados emisores se desconocen aún las condiciones climáticas de Islas Canarias durante todo el año.

Por consiguiente, el nuevo posicionamiento se centra:

- « No en el buen clima, sino en **el mejor clima del mundo** (recurso puesto en valor), y ya alcanza el elemento diferenciador y superior al resto de destinos competidores.
- « Se centra no en el clima, sino en **los beneficios que el mejor clima del mundo otorga.**

Resumen de factores iniciales a considerar en el nuevo posicionamiento de la marca Islas Canarias

Notoriedad / Conocimiento



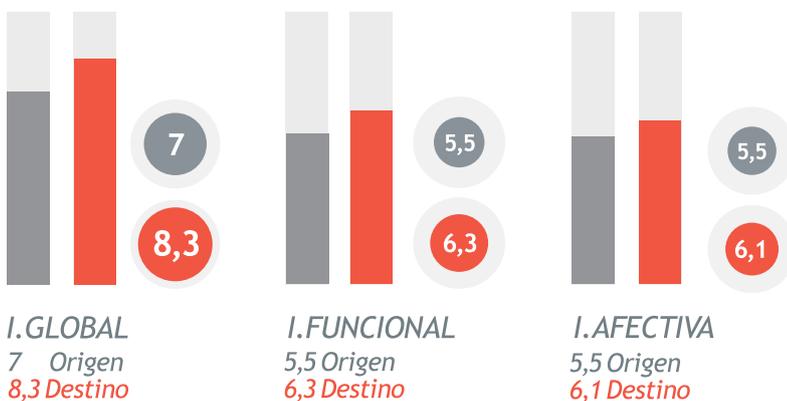
Conocimiento Visita previa **Conocimiento Reconocido** **Conocimiento Nombre de las islas (al menos 1)**

En algunos mercados Bajo conocimiento:
- Francia
- Italia
- Rusia
- Polonia

Aspectos diferenciadores



Valoración origen/destino



BARRERAS/

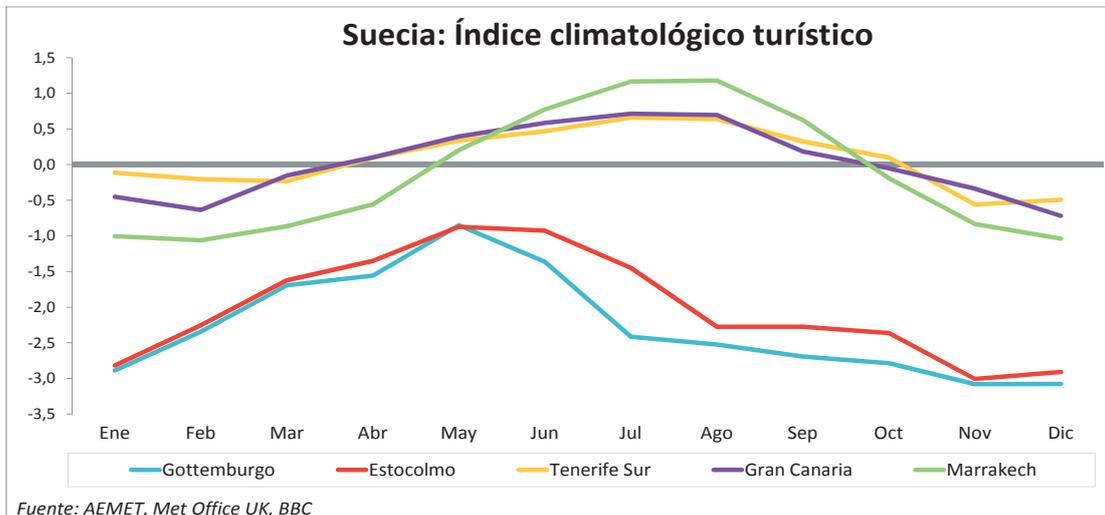
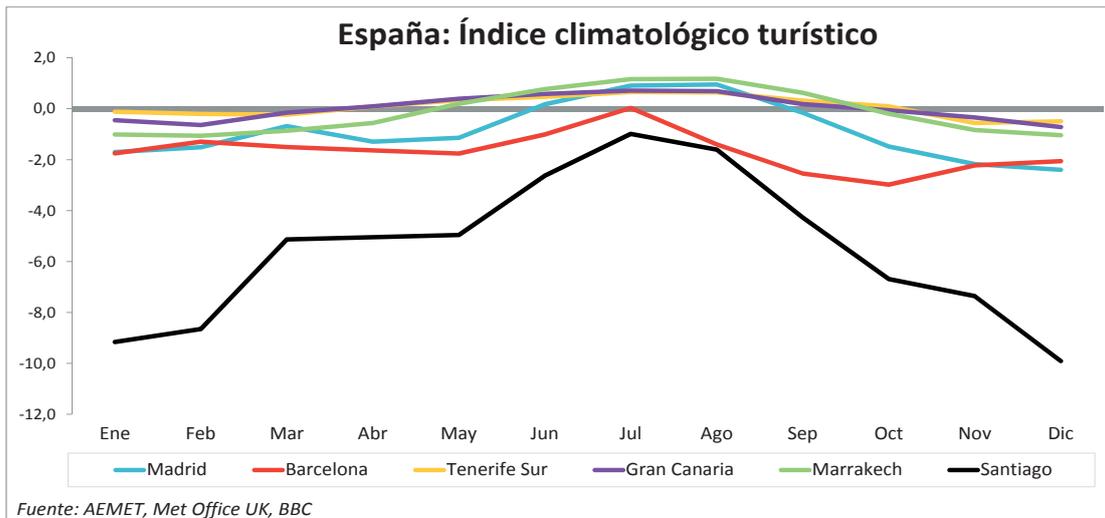
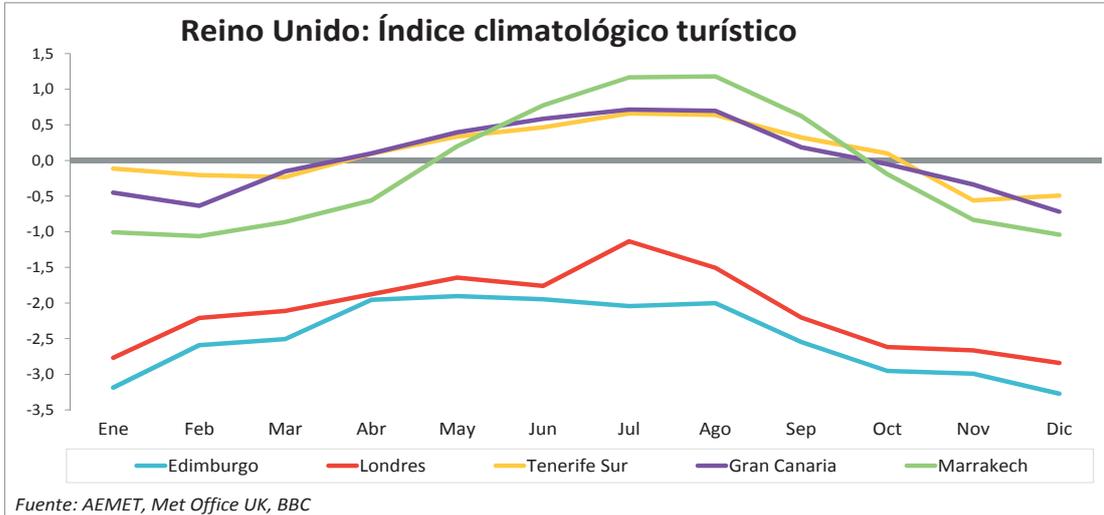
NO PLANTEARSE EL DESTINO

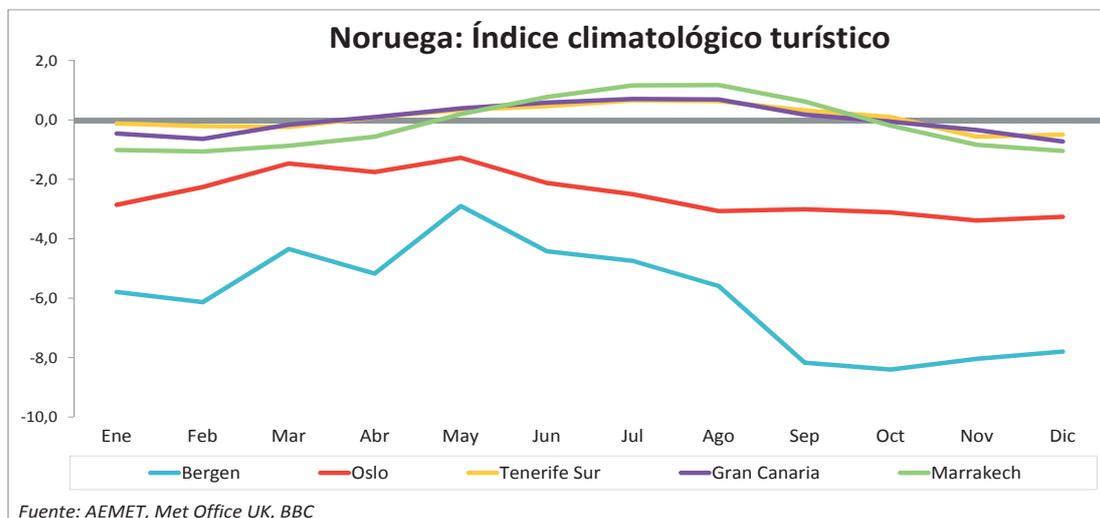
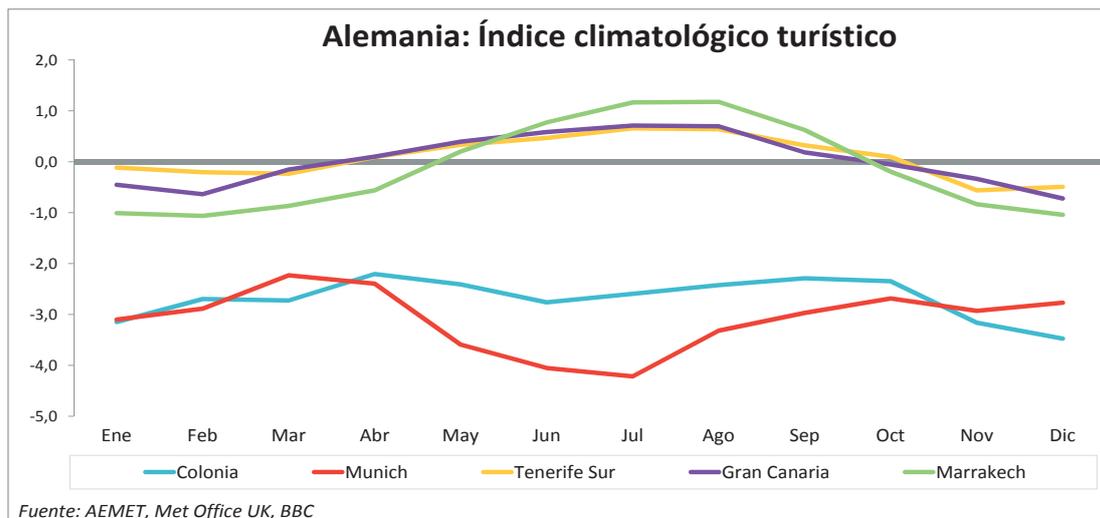
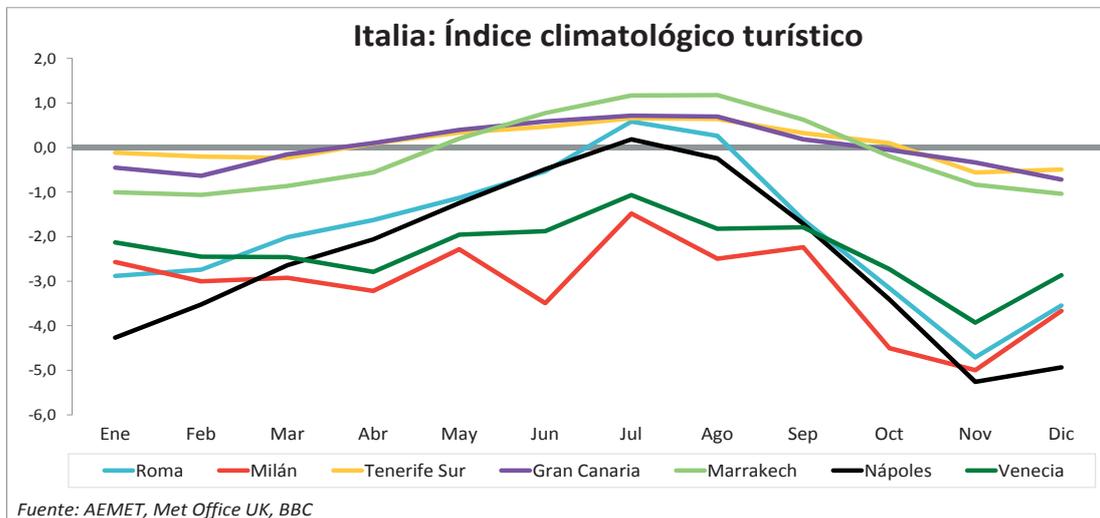
PRECIO

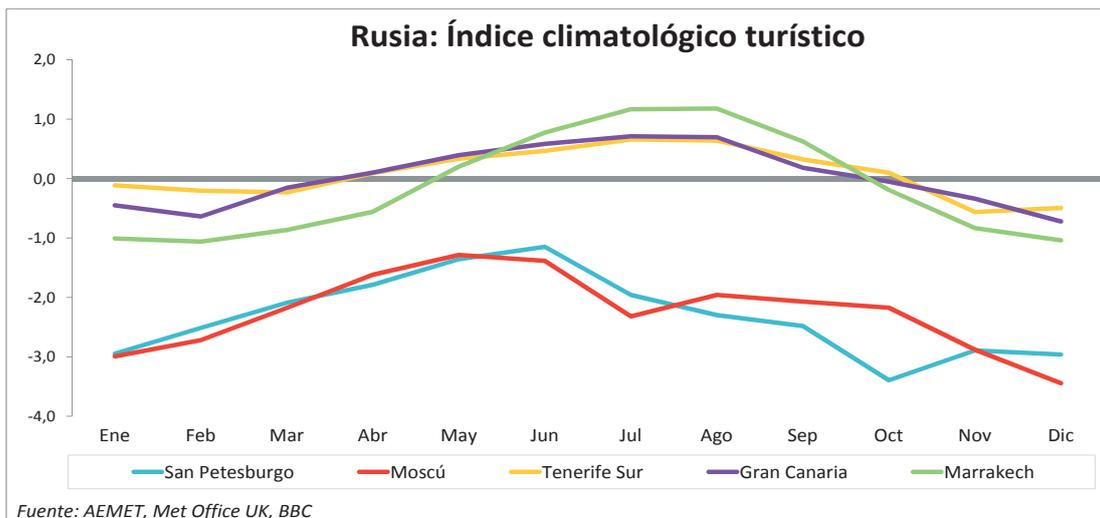
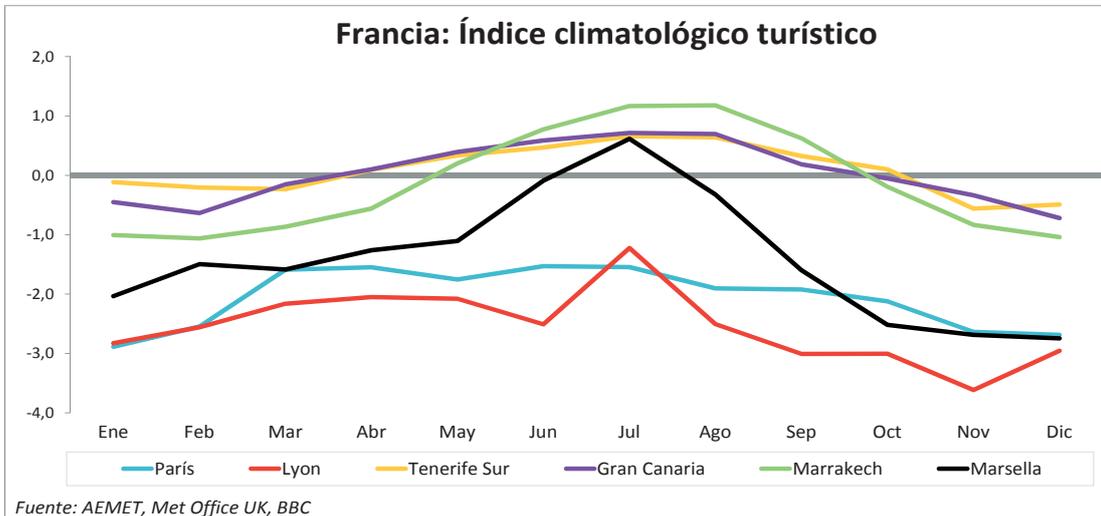
PREFERENCIA POR OTROS DESTINOS

- . Demasiado turista
- . Sin identidad
- . Peor clima, playas, distancia...
- . Ya lo conozco

Fuente: Informes de notoriedad e imagen de las Islas Canarias







Una vez establecido que Islas Canarias disfruta del mejor clima del mundo, hay que poner de relieve **cuáles son los beneficios que el mejor clima del mundo reporta.**

a) Beneficios funcionales. El argumento del clima es un reclamo que destaca sobre el resto de destinos, y que facilita comunicar de forma destacada y como una oferta Premium, los beneficios que esto reporta. Existen unos beneficios básicos que tomar el sol reporta en la salud: mejora el aspecto de la piel; estimula la inmunidad; mejora huesos y dientes; equilibra el colesterol; disminuye la presión sanguínea; protege frente a diversos tipos de cáncer; ahuyenta la depresión; mejora la calidad del sueño; protege frente a la esclerosis múltiple y favorece la vida sexual. Estos beneficios probados, facilitan la propuesta promocional del destino como un destino de bienestar.

b) Beneficios afectivos. Islas Canarias es un sentimiento, es afecto, no es una media de temperatura anual o un índice climatológico. **Islas Canarias es el amor que más de 1,6 millones de turistas altamente repetidores del destino (todos con más de diez visitas) sienten por las Islas Canarias y que los turistas potenciales de Europa deben llegar a tener.** El sentimiento que más de dos millones de residentes tienen con el destino. Por consiguiente, los elementos afectivos relacionados con el

destino: saludable, auténtico y sostenible, necesitan ser reforzados.

Los beneficios afectivos del clima también conectan con la libertad y felicidad. Libertad de poder decidir qué hacer, cuándo hacerlo y dónde hacerlo, sin necesidad de depender del clima (todo puedo, nada debo), en un destino cuya variedad de paisajes y ofertas me lo permite. La felicidad que repor-

ta estar en el lugar del planeta con el mejor clima, de haber realizado la mejor elección posible para las vacaciones, de recargar energía en un destino donde los pequeños detalles (experiencias a medida) componen la felicidad.

Finalmente, estos beneficios afectivos deben conectar con los turistas potenciales, con sus motivaciones,

Relación de beneficios del mejor clima del mundo conectado con los valores y motivaciones de nuestros turistas.

Valores de nuestros turistas		
Seguridad familiar <i>(cuidar de sus seres queridos)</i>	Un mundo en paz <i>(sin guerras ni conflictos)</i>	Seguridad: Sin desastres de origen natural,
Felicidad		
Libertad <i>(independencia y libre elección)</i>	Paz interior <i>(libre de conflictos internos)</i>	Salud emocional, espiritual y física.
		Libertad de hacer lo que quiera cuando quiera
Las motivaciones vacacionales de nuestros turistas		
Aliviar el stress y la tensión	Evadirme de la rutina diaria	Descansar, recargar energía, contraste de condiciones climáticas y de entorno natural.
Descansar y relajarme		
Conocer lugares nuevos y diferentes		Explorar, conocer otro entorno
Estar en contacto con la naturaleza		Armonía con la naturaleza
Disfrutar el tiempo con la familia o amigos		Compartir en familia
Ir a lugares confortables		Descanso con "lujo"
Hacer cosas emocionantes		Reto y cambio de entorno y de actividades

sus valores, para propiciar la conexión emocional con ellos.

Por consiguiente, se presenta una estrategia de reposicionamiento, que debe materializarse en actuaciones de mejora de producto y diseño de experiencias relacionadas, conjuntamente con un esfuerzo promocional coordinado y centrado en esta nueva línea. A continuación se plantea un resumen de la evolución del mensaje y el factor de atracción sobre el nuevo posicionamiento *planteado*¹.

Evolución del mensaje y factor de atracción sobre el nuevo planteamiento

Comenzando con un buen desarrollo promocional que mejora la notoriedad de las islas, y su número (7), bajo la marca paraguas, se ahonda en el liderazgo del factor distintivo (clima) como primer factor de atracción y de forma secuencial se introducen los beneficios tangibles que reporta el mejor clima del mundo, su bienestar, la libertad que reporta y al final del periodo evolutivo del reposicionamiento se introduce la felicidad. En este proceso, la naturaleza y el conocimiento deben ir cobrando un mayor protagonismo de forma progresiva.

En relación al estilo de la comunicación, se deberán realizar algunas guías para ser seguidas en el proceso:

« **Mantener el esfuerzo en la marca como plataforma** (7 Islas Canarias) que puede ampliarse.

« **Realizar un proceso secuencial del mensaje:** mejor clima del mundo, los beneficios del mejor clima del mundo y el bienestar, la libertad y la felicidad. La secuencia es progresiva, con posibilidad de solapamientos. El proceso temporal debe ajustarse en función de la evolución de los indicadores.

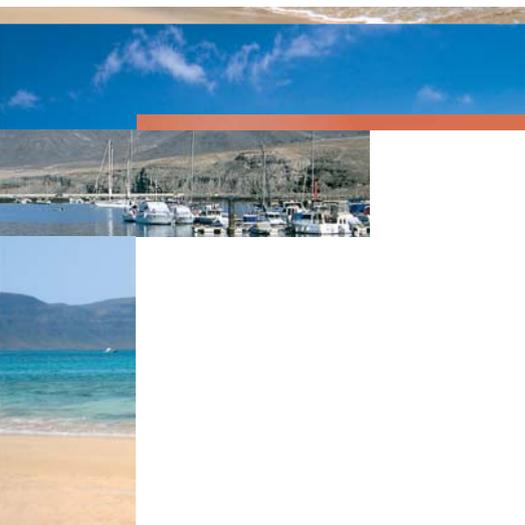
« **Comenzar priorizando el “argumento científico” en la comunicación.** “El mejor clima del mundo” no como un claim promocional, sino como una realidad irrefutable, contrastada, argumentada, y difundida en los mercados emisores. El argumento científico introduce también el nuevo modelo de “conocimiento turístico”.

« **Utilizar el “argumento de contraste”,** como recurso creativo. Contraste climático del destino con los países de origen, contraste de residentes con turistas, de turistas en origen y en destino, contrastes de paisajes, contrastes naturales, contrastes de estados físicos, mentales y emocionales. Enfatizar el exotismo como elemento promocional sobre el que comunicar la naturaleza del destino, y la cultura viva de sus gentes, derivada del mejor clima del mundo.

« Realizar un énfasis en la comunicación centrada en propuestas de creaciones artísticas a producir o sponsorizar por Islas Canarias, con atención especial al posicionamiento y los recursos clave del destino.

« **Emplear de forma intensa los iconos turísticos existentes abanderando esta propuesta** (e.g.; pico Teide, Dunas de Maspalomas, César Manrique, Playas de Fuerteventura, Caldera de Taburiente, Garajonay, fondos marinos y volcánicos de El Hierro), junto con otros nuevos potenciados en torno al posicionamiento propuesto. Una imagen vale más que “mil... imágenes”. Integrar las imágenes y los iconos en torno a “historias del destino” relacionadas con el posicionamiento.

1. El esquema propuesto es genérico, con adaptaciones y diferencias significativas en función de los diferentes segmentos a los que se dirige el destino. En los planes de mercado, se recogerán las adaptaciones concretas para cada segmento.



Planteamiento evolutivo del mensaje y factor de atracción que conduce al nuevo posicionamiento propuesto del destino

	Posicionamiento Actual (conocido)	Nuevo Posicionamiento (no conocido)
Marca	<p><i>Marca muy conocida (en los mercados tradicionales)</i></p>	<p><i>7 islas, y sus nombres</i></p>
	<p><i>Un mayor número de islas reconocidas (amplitud de la paleta), ya aporta valor a la oferta para el turista potencial, amplía el potencial de comercialización del destino y ahonda en el papel de Promotur como plataforma promocional del destino. La marca permanece constante en el tiempo.</i></p>	
Factor de atracción Fase 1	<p><i>El buen clima</i></p>	<p><i>El mejor clima del mundo</i></p>
	<p><i>Disponer de un argumento de venta, ya alineado con nuestra imagen actual, pero poniéndolo en valor y haciendo la propuesta del destino superior a la de todos sus competidores en la categoría. Islas Canarias como oferta Premium, líder. El mejor clima como plataforma para otros sectores y productos del destino. Islas Canarias como destino aspiracional.</i></p>	
Factor de atracción Fase 2	<p><i>Las posibilidades que ofrece el buen clima</i></p>	<p><i>Los beneficios tangibles del mejor clima del mundo</i></p>
	<p><i>Disponer de elementos tangibles en la oferta del destino, y de experiencias concretas dirigidas al turista, en función de los beneficios que reporta el mejor clima del mundo: bienestar, salud. Islas Canarias como destino aspiracional para la mejora del bienestar integral (cuidado personal, belleza). La cultura de Islas Canarias, como la cultura del bienestar.</i></p>	
Factor de atracción Fase 3	<p><i>Las posibilidades que ofrece (junto al clima) la naturaleza y el contraste de paisajes en un pequeño territorio. Poder hacer todo tipo de actividades.</i></p>	<p><i>La libertad del "todo puedo, nada debo". La naturaleza descubre un nuevo mundo de posibilidades.</i></p>
	<p><i>Disponer de la posibilidad de autorealización, a través de ofertas personalizadas dirigidas a mí. Islas Canarias como destino aspiracional para "ser" y no para "estar". Un destino donde pasan cosas... muchas cosas (diversión y aprendizaje).</i></p>	
Factor de atracción Fase 4	<p><i>El buen clima y estar de vacaciones me hacen sentir bien, alegre y estimulado.</i></p>	<p><i>La felicidad que reporta Islas Canarias</i></p>
	<p><i>Islas Canarias, reporta felicidad. El mejor clima del mundo reporta felicidad, sus gentes, su cultura de bienestar. La libertad que experimento en Islas Canarias reporta felicidad. La felicidad son las pequeñas cosas, los pequeños detalles (Islas Canarias, líder mundial en micro climas, micro riqueza natural, Islas Canarias como plataforma aspiracional).</i></p>	

Finalmente, y al objeto de facilitar las indicaciones oportunas para el desarrollo promocional, se facilita una guía argumentativa en relación a algunos de los principales elementos del destino.

Clima. El mejor clima del mundo

En invierno Islas Canarias es un destino que sólo puede ser comparado con muy pocos destinos. En verano, este aspecto es general a todos los destinos, pero en algunos segmentos, Islas Canarias es percibida, contrariamente a la realidad, como muy calurosa. En algunos mercados de origen no se conoce el clima de Islas Canarias. Desarrollar también los beneficios del mejor clima del mundo

Seguridad. La seguridad de Europa, con el mejor clima del mundo

Islas Canarias se diferencia de los competidores no europeos en su seguridad total (terrorismo, robos, sanidad, percepción de familiaridad). La reputación de tantos años transmite seguridad en la compra (apuesta segura) y es fundamental para familias y parejas tradicionales y conservadoras en sus vacaciones. La seguridad de no equivocarse en su decisión, porque se elige el mejor clima del mundo "por ti y por los tuyos". Un exotismo seguro.

Hospitalidad. La cultura de Islas Canarias, una forma de vida... con historia

Atributo siempre destacado en todos los destinos y difícilmente asimilable como un rasgo único. En

general, cuanto más crece un destino, menor es el nivel de interacción de los turistas con locales y menores los niveles de "amabilidad" hacia el turista. El turista no relaciona la hospitalidad con elementos culturales del destino. El mejor clima del mundo es nuestra cultura, nuestra forma de ser y actuar, nuestro habla... y viene desde nuestra historia y se muestra en nuestra cultura viva (carnavales, tradiciones, gastronomía, etc.), donde el turismo es parte de la cultura local.

Variedad de paisajes y actividades. La naturaleza creada por el mejor clima del mundo. Bastante común entre los competidores. En Canarias destaca su especial variedad en un territorio reducido de 7 islas.

Las playas, son un atributo común a todos los destinos competidores. Si bien varias playas de Islas Canarias son identificadas como superiores (dimensión y atractivo paisajístico) a las de otros destinos, no pasa lo mismo con su nivel de servicios. El mar, sus condiciones y las posibilidades que ofrece.

Montañas y volcanes destacan por su contraste con las playas en un destino de sol y playa. Incorporan un contraste físico atractivo pero también un contraste mental y emocional. Contraste ciudad-rural, ocio-trabajo.

Otros aspectos

Destino conveniente: fácil y de cómodo acceso (conectividad), que se puede reservar por cualquier canal. Unas infraestructuras y servicios modernos. Unos atractivos para seg-



mentos específicos muy significativos (e.g., pesca deportiva, surf, etc.)

Contra-argumentos a las barreras del viaje

Sin cultura local, sin autenticidad: El mejor clima del mundo y su cultura, forma de vida, gastronomía, tradiciones, etc. El clima es cultura e incorpora exotismo. El clima es global e Islas Canarias tricontinental.

Sin innovación, destino obsoleto para "mayores". Destino que ofrece nuevas experiencias derivadas del mejor clima del mundo, experiencias a medida del turista, novedades, nuevos proyectos personales (e.g., procreación) y profesionales. Ofrecerle retos al turista que "nunca se había planteado".

Destino masificado. Destino líder. El mejor clima del mundo atrae a muchos turistas, donde encuentran una experiencia a su medida. Destino líder en segmentos clave y de alto exhibicionismo (náutico, científico, etc.).

Destino muy "turístico". Destino líder. El mejor clima del mundo produce una forma de entender el turismo (ponerlo en valor) que es parte de nuestra cultura.

Destino no económico. Destino líder, destino de lujo. El lujo de poder elegir (libertad) lo que quiera cuando quiera (el verdadero lujo). Los turistas de alto estatus en los mercados tradicionales ya han visitado Islas Canarias.

El posicionamiento propuesto destaca por los siguientes aspectos que lo avalan:

- « *Es alusivo al destino, sus recursos, sus atractivos y potencial*
- « *Es atractivo y sugerente*
- « *Está relacionado con los deseos, tendencias y valores de los turistas*
- « *Es válido y asimilable para todos los segmentos y productos, especialmente para aquellos que muestran mayor potencial de crecimiento (e.g., senior, familiar, parejas)*
- « *Es integrador para el conjunto de las siete islas y sus subzonas*





*Desarrollo de
productos a potenciar y
segmentos clave*

Productos a potenciar

El modelo actual responde a una estrategia de diversificación y desarrollo multiproducto que trata de mejorar el posicionamiento competitivo y el relanzamiento del destino.

El nuevo modelo no se centra en el paradigma de más ofertas de productos diversificados. Por el contrario, se centra en una mejor estructuración e integración de la oferta en torno a su producto principal.

En este sentido, cada producto ha tenido su proyección, pero en muchas ocasiones de forma no relacionada con el resto e incluso desvinculado del producto principal del destino. Esta estrategia, si bien ha tenido éxito en cuanto al objetivo de diversificación (puesto que estos productos han aumentado proporcionalmente su imagen respecto al producto principal de sol y playa), presenta un agotamiento en su mejora competitiva que radica precisamente en el producto principal y paraguas: **el sol y playa**, que mantiene una imagen de obsolescencia y poco valor añadido.

El modelo soportado hegemoníamente en el “sol-playa” y complementado con otros productos que lo diversifican ha alcanzado su nivel máximo de madurez. Evitar su declive exige **la transición hacia una oferta multiproducto, combinada con una oferta reposicionada del “sol-playa”**. Es por ello que el nuevo sol y playa, relanzado con el nuevo posicionamiento “los beneficios que reporta el mejor clima del mundo” y el nuevo desarrollo de producto experiencial, debe facilitar una mayor proyección.

Resulta incuestionable que el producto “sol-playa” no corre ningún

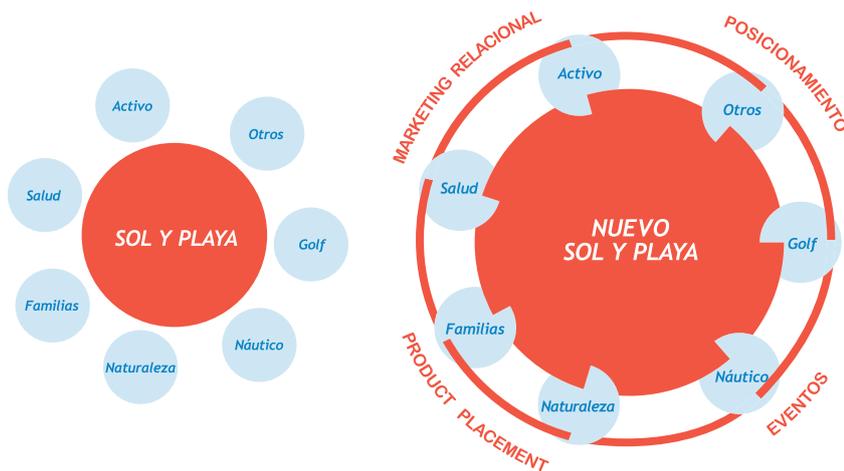
riesgo de desaparecer. Sin embargo, sí constatamos la **necesidad de efectuar transiciones que faciliten un reposicionamiento ante el empuje de otros destinos de sol-playa muy competitivos** (precios menores, ciclos muy cortos de amortización de la inversión, costes de explotación muy inferiores a los de Islas Canarias).

Es obvio que Islas Canarias necesita reinventar este producto. Así, el destino debe y puede mantener este producto, pero no bajo el modelo de negocio actual, sino que necesita un reposicionamiento basado en formatos de negocio y estrategias de comercialización bien diferentes de las actuales.

Es precisamente desde el **reposicionamiento de este producto principal “sol y playa”**, que se relanzará el destino y se continuará mejorando la diversificación de productos del destino.

Se trata de pasar de un modelo de sol y playa acompañado de otros productos complementarios a un modelo de nuevo sol-playa (los beneficios del mejor clima del mundo) integrado con productos complementarios, con capacidad de ofrecer alternativas es-

Modelo actual de sol y playa, y variedad de oferta junto a modelo de reposicionamiento propuesto del sol y playa y potenciación del multiproducto.



pecializadas y combinadas entre sí a la nueva demanda.

El nuevo posicionamiento debe ir acompañado de forma intensa por las acciones promocionales dirigidas a los clientes repetidores intensivos (CRM), con eventos seleccionados estratégicamente y con el destino concebido como expositor promocional de otros productos (product placement), que configuran el planteamiento inicial de actuación.

Además, existe un importante número de clientes repetidores intensivos, fidelizados al destino, para los que la dinamización del gasto pasa necesariamente por una puesta en valor del producto principal sol y playa, concibiéndolo como una novedad. El cambio meramente estético del producto sol y playa no tiene sentido sin un acompañamiento y vinculación con una oferta más completa e integral, relacionada con el ocio saludable y disfrute ambiental.

El principal recurso y atractivo de Islas Canarias continúa siendo su climatología, especialmente en invierno, y las posibilidades de disfrute que esta ofrece en torno a sus playas, piscinas, oferta y atractivos naturales y el conjunto y variedad de oferta multiproducto existente.

El nuevo modelo de sol y playa y su puesta en valor

El nuevo modelo se confecciona en torno al turismo de salud y descanso: turismo de litoral, saludable y ambiental, considerando la bonanza de su clima, las propiedades curativas de su mar, las posibilidades de ocio en el litoral, etc.

También incorpora un mayor conocimiento lúdico del destino y su identidad: el atractivo de su patrimonio natural y cultural, con las ofertas de turismo en el medio natural (agroturismo, senderismo..) y deportes (aventura, entrenamientos alta competi-

ción), lo que supone un enfoque más abierto de las zonas turísticas.

Por consiguiente, **el nuevo modelo no se centra en el paradigma de "más ofertas de productos diversificados". Por el contrario, se centra en una mejor estructuración e integración de la oferta en torno a su producto principal.** Fruto de esa mayor integración, surgen nuevos productos especializados y adaptados, vinculados a una nueva perspectiva vacacional por parte de la demanda. El nuevo modelo debe ser intensivo en conocimiento.

El nuevo modelo, presenta una serie de **ventajas importantes para el destino:**

« **Atraer una mayor demanda y de mayor poder adquisitivo, interesada en ocio y descanso activo y con conocimiento, con una mayor dinamización del gasto en el destino y movimiento del turista (versus el modelo "todo incluido").**

- « Supone una **llamada a la inversión directa de los empresarios privados**, reactivando la economía con un cambio de modelo ilusionante y centrado en el producto principal e identitario del destino.
- « Genera una necesidad de mejora en la **cualificación y puesta en valor de la profesión turística**, al conllevar mayores niveles de preparación en los recursos humanos, y vincula el conocimiento a la profesión turística.
- « Supone un **mayor protagonismo del residente**, su calidad de vida y la del residente temporal (turistas). Juntos conforman un único eje de actuación, lo que permite una mayor integración y aceptación del fenómeno turístico y un aporte de autenticidad, personalización y cultura en la experiencia vacacional del turista.
- « Mejora el bienestar social, **la sostenibilidad**, con un uso intensivo de energías renovables (especialmente solar).
- « Supone un **modelo de relanzamiento del sol y playa extrapolable a otros destinos**.
- « Realiza un efecto llamada y demostración hacia la **innovación turística**, centrada especialmente en los elementos intangibles vinculados al conocimiento y al valor añadido.
- « **Potencia la cooperación público-privada**.

Con la finalidad de avanzar en la implementación práctica de dicho

modelo (reinventando el sol y playa tradicional) se hace necesario **identificar posibles nuevos productos y servicios a incorporar**. Así, en la tabla de la página siguiente se hace una descripción de los productos desarrollados actualmente en Islas Canarias y algunos de los competidores principales (*Grecia, Túnez, Egipto y la referencia de España*)². La tabla diferencia los productos principales (aquellos que tienen mayor volumen y poder de atracción) y los productos complementarios, que figuran en la parte inferior de la misma.

Conviene tener en cuenta que la interpretación de la tabla debe realizarse como un mero esquema ilustrativo de partida, ya que existen diferencias de valoración subjetiva en relación al nivel de desarrollo de productos en cada destino y, en cualquier caso, la naturaleza dinámica de los mismos hace que sufran variaciones. La no señalización de un producto en un destino no significa que no exista ninguna oferta al respecto, sino que su desarrollo proporcional y comparativo es inferior al del resto de destinos.

Como conclusión inicial, se puede destacar que **existe un significativo desarrollo de los productos principales**, donde España, con diferencias significativas en función de sus destinos específicos, presenta un protagonismo destacado. Islas Canarias, también presenta una paleta de productos principales muy desarrollada así como Grecia, mientras que Egipto y Túnez muestran un menor número de produc-

tos desarrollados. No obstante, la tendencia es a reducir esa diferencia en un breve plazo de tiempo.

En el caso de Islas Canarias, destaca el **reducido desarrollo actual de productos especializados en “tercera edad” o “romance y bodas” o la deficiencia comparativa en relación a los competidores en su paleta de productos culturales y patrimoniales**. Respecto a los competidores fuera de España, Islas Canarias destaca en su oferta de productos como el cicloturismo, senderismo, producto familiar, producto LGTB y producto sanitario. Estos productos tienen cierta consolidación en el destino, y además presentan ciertas ventajas en relación a varios competidores principales (e.g., mejor seguridad y condiciones de las carreteras para el cicloturismo, seguridad y señalización de los senderos, sanidad europea, etc.)

2. Nota metodológica. El estudio parte de una revisión del análisis previo de los destinos competidores realizado por la Cámara de Comercio de Mallorca e incorpora el análisis de Islas Canarias fundamentado en un estudio propio donde analiza el atractivo y competitividad de los principales productos y segmentos del destino.

Tabla de productos turísticos desarrollados en Islas Canarias y en algunos destinos competidores

					
Activo	●	●	●	●	●
Bodas y luna de miel					
Buceo o submarinismo	●		●	●	●
Childfree o libre de niños					
Cicloturismo				●	●
City break o shorts break				●	
Compras o shopping			●	●	●
Congresos y convenciones	●	●		●	●
Cruceros	●	●		●	●
Cultural o patrimonial	●	●	●	●	
Senderismo	●			●	●
Familiar				●	●
Gastronómico				●	
Gay, lésbico, bisexual				●	●
Golf		●		●	●
Medio rural	●			●	●
Náutico	●	●	●	●	●
Nieve				●	
Parques temáticos				●	
Residencial	●		●	●	●
Salud y bienestar	●	●	●		●
Sanitario					●
Sol y playa		●		●	●
Solteros o singles	●				
Tercera edad		●	●	●	
Time-Sharing	●	●			●
Animales					
Arqueoturismo o histórico	●	●	●	●	
Camping		●			
Caza deportiva o cinegético					
Científico					
Cinematográfico					
Ecuestre o turismo de caballo					
Élite o turismo de lujo					
Enoturismo o vitivinícola				●	
Estudiantil				●	
Etnográfico					
Lingüístico o idiomático				●	
Navideño					
Pictórico					
Ornitológico	●		●	●	
Peregrinación				●	
Pesca	●			●	●
Religioso y espiritual	●				
Solidario					

En relación a los productos complementarios, se observa todavía un mínimo nivel de desarrollo general, lo que genera interesantes oportunidades para el destino, especialmente en torno a aquellos productos que conectan con el posicionamiento buscado del destino.

Por otra parte, en el siguiente gráfico se muestra el resumen valorativo realizado sobre las **oportunidades detectadas de desarrollo de nuevos productos principales en Islas Canarias**.

Para su elaboración se ha tenido en cuenta, no sólo su situación actual, sino también su potencial de crecimiento en función de la demanda potencial en origen en relación a Islas Canarias. Adicionalmente, y con el fin de poder estructurar correctamente el desarrollo de productos, se ha realizado una valoración de los diferentes productos del destino en función de los siguientes tres aspectos:

a) Volumen de segmento propio, que indica el volumen de turistas potenciales atraídos de forma específica por ese producto.

b) Volumen transversal, que indica el volumen de turistas, que si bien no visitan el destino atraídos por dicho producto, sí que realizan un uso o consumo del mismo una vez en el destino.

c) Impacto en la imagen, que contempla una valoración subjetiva del posible impacto del desarrollo de ese producto en la mejora de la imagen del destino y su apoyo al posicionamiento deseado.

De la interpretación de la tabla, se aprecia el potencial de desarrollo existente en torno a algunos productos, ya sea como generador de

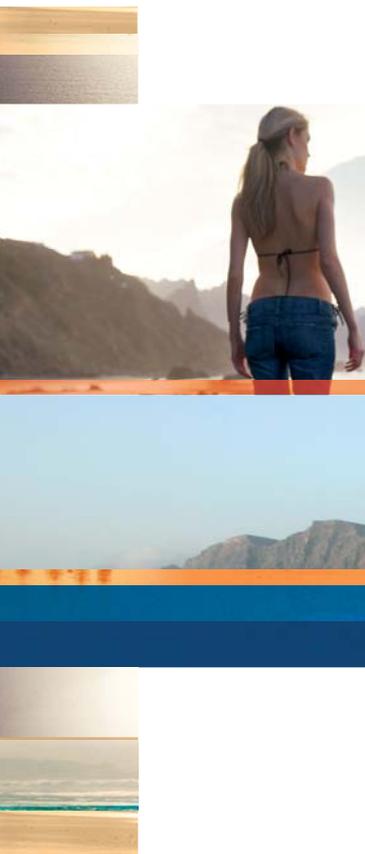
demanda propia (e.g., producto familiar, producto tercera edad, producto residencial, producto sol y playa), como generador de demanda transversal (e.g., producto gastronómico, producto parques temáticos) o como dinamizadores e impulsores de la imagen del destino (e.g., náutico, buceo). Es decir, existen amplias oportunidades de crecimiento y desarrollo de producto que justifican actuaciones sobre los mismos.

De igual forma, en la página 62 se muestra un gráfico que recoge el amplio potencial de desarrollo de productos complementarios que, partiendo de una situación embrionaria, representan una clara oportunidad. Productos como el científico, el estudiantil y de aprendizaje, el lingüístico e idiomático, el enoturismo, el pictórico o el cinematográfico, ilustran esas posibilidades.

Es necesario destacar que todos estos productos ofrecen oportunidades de innovación, exigiendo en muchos de los casos una profunda reconceptualización de los mismos (como es el caso del sol y playa) y la integración de varios de los mismos para redefinir nuevas categorías de producto no comercializadas en la actualidad.

La dinamización de los productos a desarrollar, se debe integrar en la mejora de la competitividad empresarial por medio de los siguientes elementos dinamizadores:

- « Integración de estos productos en las dinámicas formativas y de aprendizaje del destino.
- « Integración de estos productos en la investigación y análisis realizados.



- « Abrir el proceso de investigación (co-generación de conocimiento entre las empresas) como un componente más del aprendizaje. Integrar la propia experiencia del turista (living lab) en la promoción del destino (show lab).
- « Co-desarrollo de nuevos productos en formato marketplace (uniendo proyectos, empresas interesadas en participar y apoyo institucional) orientados tanto a los turistas potenciales como a otros posibles países receptores de las innovaciones generadas.
- « Integrar a las diferentes Administraciones en la dinámica de desarrollo de producto (ámbito regional, insular y municipal).
- « Fomentar la promoción en destino como elemento dinamizador de producto.
- « Desarrollo de una dinámica generadora de identidad integrada en la oferta del destino (la identidad de Islas Canarias) mediante la transformación de los recursos del destino en experiencias.
- « Confección y estructuración de la oferta de productos en torno a clubes de producto integrados, con guías de gestión y procedimientos por productos.
- « El desarrollo de infraestructuras y servicios públicos debe apoyar esta línea de actuación.

Resumen de oportunidades de nuevos productos a desarrollar en Islas Canarias (Productos principales)

	Actual	Potencial	Volumen segmento propio	Volumen transversal	Impacto Imagen
Activo	4	5	3	4	4
Bodas y luna de miel	1	4	3	3	4
Buceo o submarinismo	4	5	3	3	4
Cicloturismo	4	5	3	3	4
Compras o shopping	1	4	1	3	4
Congresos y convenciones	4	5	3	3	4
Cruceros	4	5	3	3	4
Cultural o patrimonial	1	3	1	2	3
Senderismo	4	5	2	3	4
Familiar	4	5	3	3	4
Gastronómico	1	4	1	3	4
Gay, lésbico, bisexual	4	5	3	1	4
Golf	4	5	3	3	4
Medio rural	4	5	3	4	4
Náutico	4	5	3	4	4
Parques temáticos	1	4	1	3	4
Residencial	1	4	3	3	4
Salud y bienestar	1	4	3	4	4
Sanitario	1	4	1	3	4
Sol y playa	4	5	3	4	4
Solteros o singles	1	4	3	3	4
Tercera edad	1	4	3	2	4
Time-Sharing	4	5	3	3	4

Resumen de oportunidades de nuevos productos a desarrollar en Islas Canarias (Productos complementarios)

	Actual	Potencial	Volumen segmento propio	Volumen transversal	Impacto Imagen
Arqueoturismo o histórico	1	3	1	1	3
Científico	1	4	1	2	4
Cinematográfico	1	3	1	2	4
Élite o turismo de lujo	1	2	1	2	4
Enoturismo o vitivinícola	1	3	1	2	4
Estudiantil	1	3	1	2	4
Lingüístico o idiomático	1	3	1	2	4
Navideño	1	2	1	1	3
Pictórico	1	3	1	2	4
Ornitológico	1	2	1	1	3
Pesca	2	3	1	2	3
Religioso y espiritual	1	2	1	1	3



Segmentos clave

Países Emisores

Con el fin de analizar el planteamiento y la estrategia a desarrollar en cada mercado emisor, se ha realizado un análisis del atractivo y competitividad.

El atractivo refleja cómo de interesante es cada mercado para Islas Canarias, en función de diferentes variables clave para el destino. Islas Canarias desea captar aquellos mercados emisores que sean los más atractivos para el destino.

Este análisis sólo puede desarrollarse exitosamente comparando los diferentes mercados conjuntamente para **poder establecer niveles de atractivo y prioridades.** Las variables que representan el atractivo de cada mercado, así como la ponderación de cada una de ellas, dependen en gran medida de los objetivos estratégicos del destino.

Para **valorar**³ el atractivo de los diferentes mercados emisores, se han analizado diversas variables (a continuación) y se ha elaborado un índice sintético de atractivo por mercado. Puede decirse que los mercados más atractivos son aquellos de gran volumen, con tendencia a visitar destinos españoles, con tendencia a visitar

destinos similares a Islas Canarias, con crecimiento en su comportamiento emisor, un mayor gasto, una mayor estancia y poca estacionalidad.

- « *Tamaño total del mercado potencial. Volumen de viajes al extranjero.*
- « *Tamaño del mercado potencial inmediato. Cuota de mercado de España.*
- « *Tamaño del mercado atendido por Canarias. Cuota de mercado de Canarias frente a los competidores.*
- « *Crecimiento del mercado. Evolución histórica del mercado en los últimos años.*
- « *Ingresos que generan al destino por día. Gasto por día en destino.*
- « *Ingresos por estancia.*
- « *Estancia media.*
- « *Gestión de capacidades y riesgos. Estacionalidad.*

La competitividad refleja cómo de interesante es Islas Canarias para cada mercado en función de cómo se posiciona en relación a la competencia.

3. Nota metodológica. El índice de atractivo y el de competitividad se han calculado mediante la normalización de todas las variables y su agregación no ponderada. Por consiguiente, el mismo debe interpretarse como un indicador comparativo de referencia respecto al resto de mercados.

Las variables que representan la competitividad del destino para cada mercado, así como la ponderación de cada una de ellas depende en gran medida de los objetivos estratégicos buscados por el destino.

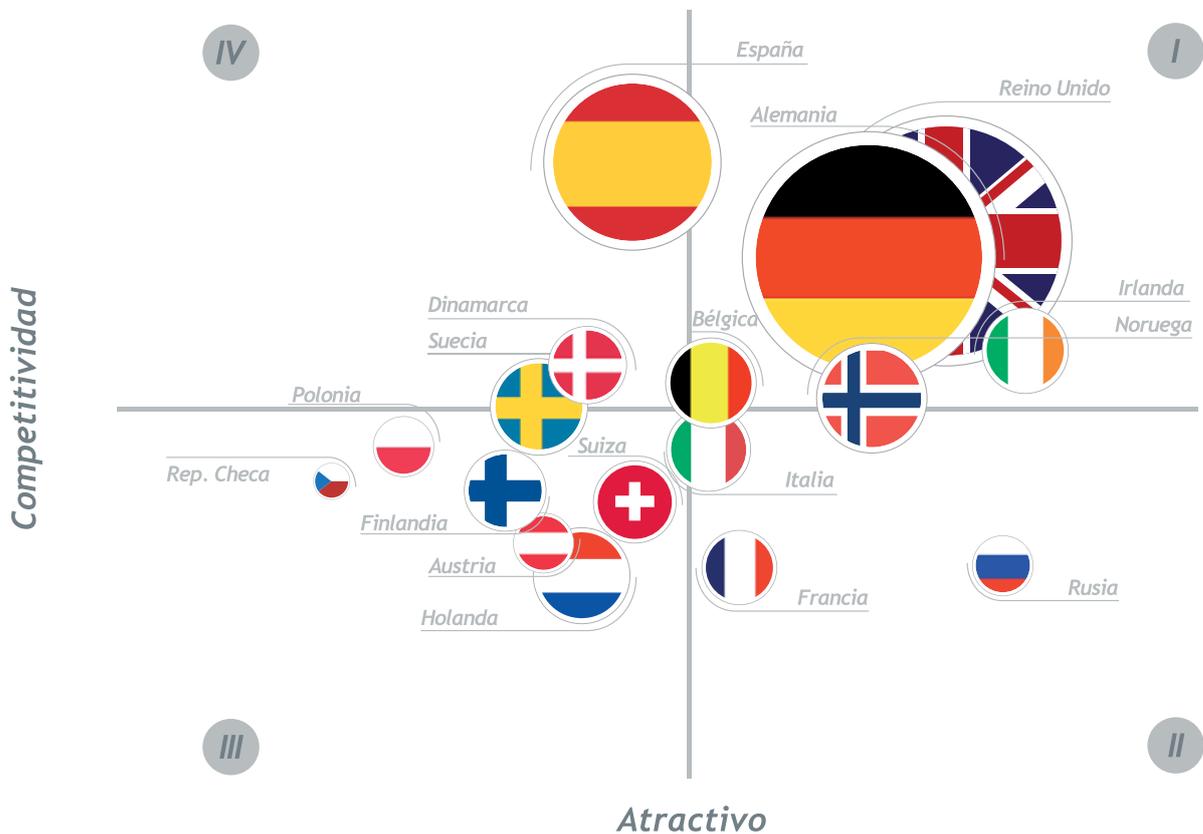
Para valorar la competitividad de Islas Canarias en los diferentes mercados emisores, se han analizado otras tantas variables (a continuación) y se ha elaborado un índice sintético de competitividad por mercado. Puede decirse que Islas Canarias es más competitiva en aquellos mercados en los que tiene una mayor cuota de mercado, un crecimiento relativo de la cuota de mercado, una mayor fidelidad de

los turistas, una mayor satisfacción de los turistas, una mejor conectividad aérea y una valoración positiva de la marca (su imagen).

- « *Cuota de mercado Canarias dentro de España*
- « *Crecimiento relativo de Canarias respecto a España-resto de destinos*
- « *Nivel de fidelidad*
- « *Nivel de satisfacción*
- « *Conectividad aérea*
- « *Notoriedad*
- « *Imagen*

A continuación se muestra la representación gráfica resultante de las valoraciones de los índices de atractivo y competitividad de cada mercado. El tamaño de cada circunferencia representa el volumen de negocio (importancia actual) de dicho mercado en Islas Canarias. Obviamente, para cada isla en particular, existen diferencias en dicho análisis, asociadas a las peculiaridades de cada una.

Representación gráfica del índice de atractivo-competitividad de cada mercado emisor



Por otra parte, y al objeto de valorar la evolución temporal de este análisis, a continuación **se representa la variación sufrida por los principales mercados en los últimos años. No se presentan todos pues se dificultaría su interpretación.**

La interpretación de este análisis permite realizar las siguientes consideraciones:

Mercados clave. Los mercados del cuadrante I: Alemania, Reino Unido, Irlanda, Noruega.

Además, por su evolución y condiciones de mercado se puede incluir en este cuadrante a los siguientes

mercados: España y Bélgica. El mercado doméstico (interinsular) no se puede analizar con las mismas variables que el resto de mercados. Sin embargo, con los indicadores disponibles, se recomienda incluirlo en los mercados clave.

Se trata de mercados muy atractivos para Islas Canarias y en los que Islas Canarias es muy competitiva.

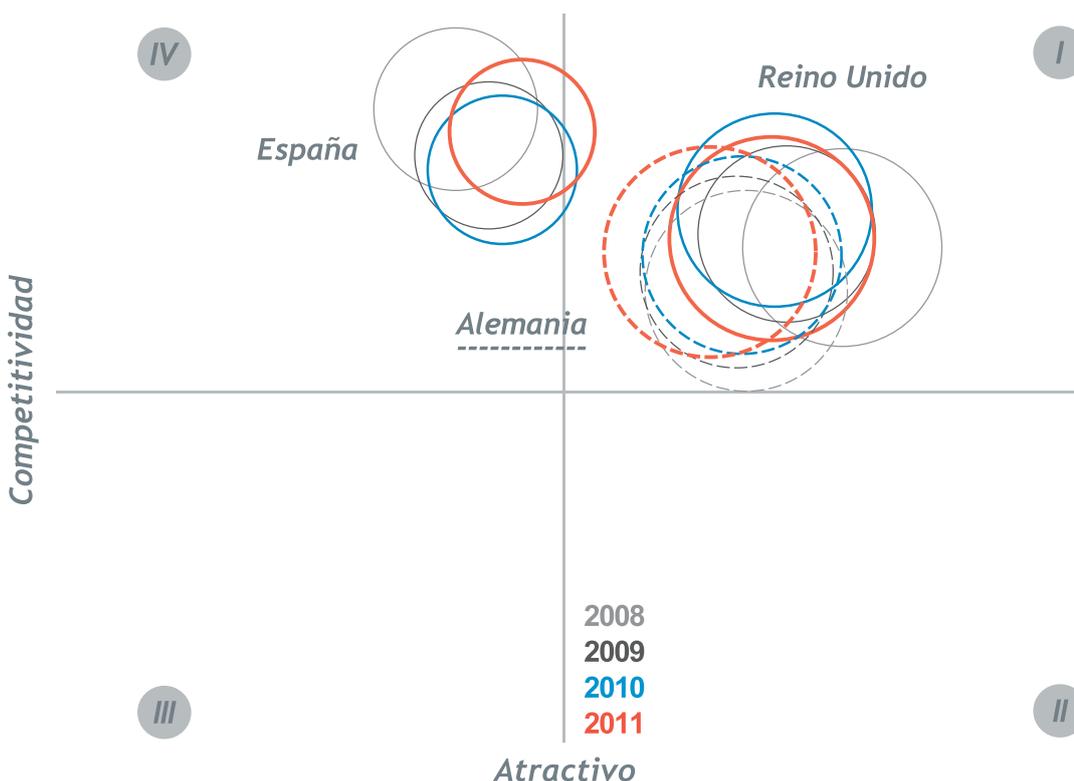
Es necesario mantener esta situación, potenciando los productos y su comunicación, innovando y renovando atractivos. Son mercados idóneos para potenciar ventas cruzadas (otros sectores, otros productos). En función de las oportunidades de mercado detectadas,

actuar con estrategias de crecimiento moderado o movimientos de apuestas decididas.

Es importante renovar la imagen y el posicionamiento del destino (el mejor clima del mundo). Son mercados clave para la promoción activa de los nuevos productos ligados al nuevo posicionamiento. Resulta fundamental desarrollar acciones microsegmentadas por regiones y segmentos motivacionales concretos.

Importante mantener cuota de mercado con acciones de CRM y fidelización.

Representación gráfica evolutiva del índice atractivo - competitividad de los principales mercados emisores.



Mercados a mejorar competitividad. Los mercados en el cuadrante II: Francia, Italia, Rusia.

Son mercados atractivos, para los que Islas Canarias presenta ciertas deficiencias. Son mercados con elevado margen de crecimiento si se consiguen corregir los problemas de competitividad. Es necesario identificar los factores que nos hacen poco competitivos en relación a otros destinos (conexiones aéreas, precios, oferta especializada y con personal que hable su idioma, visados, mejorar conocimiento de marca, etc.). Se trata de identificar aquellos segmentos y subsegmentos en los que se pueden corregir esas deficiencias. Una vez realizadas las mejoras, se realiza una comunicación específica a esos segmentos con el objetivo de mejorar imagen. Mercados no prioritarios para la promoción activa de los nuevos productos ligados al nuevo posicionamiento.

Mercados de prioridad secundaria. Los mercados del cuadrante III: Suiza, Austria, Holanda, Finlandia y República Checa.

Son mercados de menor atractivo que los mercados clave para el destino y para los que Islas Canarias ofrece una experiencia que necesita cierta mejora competitiva.

Estos mercados representan una prioridad menor y es conveniente controlar la evolución de sus indicadores, por si se produce algún cambio significativo, y aprovechar las oportunidades de mercado. Mercados no preferentes en la actual situación. Explorar potencialidad de negocios, invirtiendo sólo en oportunidades y potencialidades

identificadas en el mercado. Inversiones con objetivos muy específicos (sin hacer campañas generalistas de imagen).

Mercados de uso promocional selectivo de los nuevos productos ligados al nuevo posicionamiento, siempre que acompañen acciones e inversiones concretas en los mismos.

Los mercados de subsegmentos más atractivos. Los mercados del cuadrante IV:

España (por su evolución) se incluye en el cuadrante de "segmentos clave" y, por este mismo criterio, se incluye a Suecia, Dinamarca y Polonia en este grupo.

Son mercados de menor atractivo para el destino que los "mercados clave", pero en los que **Islas Canarias es muy competitiva**. Se trata de identificar aquellos subsegmentos más atractivos y rentables (demográfico, geográficos, de temporada, etc.) y realizar campañas específicas dirigidas hacia ellos. **Mercados clave para la promoción activa y selectiva de aquellos productos que encajen con los subsegmentos prioritarios**. Son mercados con reducido margen de crecimiento, por lo que debe apostarse por segmentos concretos. Las acciones promocionales deben realizarse teniendo en cuenta los indicadores específicos que se pretenden mejorar (gasto, estancia media, estacionalidad).

En los **planes de mercado**, se realiza un análisis específico de cada mercado, con los indicadores detallados de atractivo y competitividad, así como con las recomendaciones y planteamientos de actuación para

cada mercado: objetivos específicos, subsegmentos principales, adaptaciones específicas del posicionamiento, alusiones a la comunicación, tipo de acciones promocionales, temporalidad, etc.

A continuación se realiza un análisis similar de atractivo y competitividad de los principales segmentos de mercado de Islas Canarias, atendiendo a los criterios motivacionales (motivo para venir de vacaciones a Islas Canarias) y sociodemográficos (perfil del turista).

Posteriormente, se realiza un análisis del solapamiento existente entre los diferentes segmentos. Finalmente, se realiza un análisis cruzado de los diferentes criterios de segmentación: motivacional-sociodemográfico y por país de origen.

Segmentos clave

Segmentos motivacionales y sociodemográficos

La identificación de los diferentes segmentos se ha llevado a cabo a partir del estudio de las preferencias de demanda en los mercados de origen y el estudio realizado con los propios turistas del destino.

Mediante el empleo de sofisticadas técnicas de investigación ha sido posible identificar, en primer lugar, los principales segmentos del destino Islas Canarias en función de su volumen. Estos son:

Criterio sociodemográfico:

- « Familias con niños
- « Parejas
- « Senior
- « Jóvenes

Criterio motivacional:

- « Descanso y relax
- « Descanso con conocimiento
- « Turismo activo
- « Turismo náutico
- « Turismo gay
- « Fieles enamorados del destino
- « Orientados al precio

Segmentos sociodemográficos



Familias con niños



Parejas



Seniors



Jóvenes

Segmentos motivacionales



Descanso y relax



Descanso con conocimiento



Turismo activo



Turismo náutico



Turismo Gay



Fieles al destino



Orientados al precio

Cabe destacar que los turistas clasificados por criterios sociodemográficos: Familias con niños, Parejas, Senior y Jóvenes, lo han sido en función de que esta variable fuera la que determinara su decisión y comportamiento de viaje y no una mera variable clasificatoria.

Por mantener la coherencia, el mismo criterio se ha seguido para los segmentos motivacionales. **A continuación se realiza una breve descripción de estos segmentos:**

« **Descanso y relax:** buscan descansar en un entorno confortable y desconectar y recargarse de energía.

« **Descanso con conocimiento:** buscan descansar y también hacer cosas nuevas, aprender y sentir nuevas emociones en relación con otras personas.

« **Turismo activo:** buscan realizar actividades, practicar deportes activos, plantearse desafíos alcanzables, y conectar con el destino y su identidad natural.

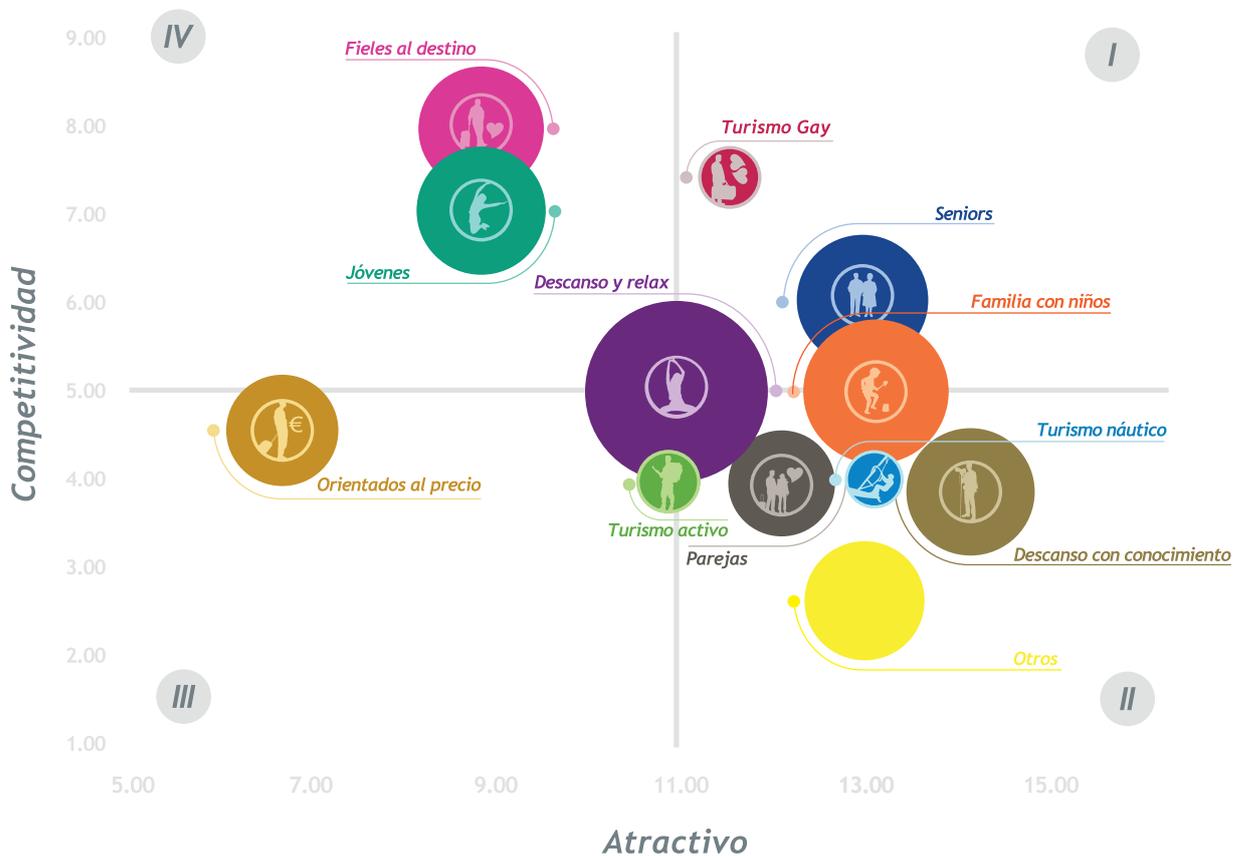
« **Turismo náutico:** buscan practicar actividades relacionadas con el mar. Se ha incluido en este segmento, tanto al turista náutico propiamente dicho, como a los practicantes de actividades en el mar (buceo, etc.)

« **Turismo gay:** buscan un entorno y atmósfera gay friendly.

« **Fieles enamorados del destino:** Son turistas con un elevado índice de repetición al destino (más de diez visitas), con una conexión emocional con Islas Canarias, y en ocasiones con una isla, un establecimiento, personas del destino, etc. No consideran otros destinos alternativos.

« **Orientados al precio.** Son turistas que quieren descansar en un destino de "sol y playa" y toman su decisión por pura conveniencia funcional, en función del precio.

Representación gráfica del índice atractivo - competitividad de cada segmento



Para cada segmento se ha realizado un análisis de sus características y comportamiento.

Al igual que se hizo con los segmentos de los mercados emisores, también se ha procedido a analizar el índice de atractivo y competitividad del destino para los diferentes segmentos motivacionales y sociodemográficos identificados.

La interpretación de este análisis permite realizar las siguientes consideraciones:

Segmentos clave. Los segmentos del cuadrante I: Senior, Familia con niños, turismo gay.

Son segmentos muy atractivos para Canarias y en los que el destino es muy competitivo. Es necesario mantener esta situación, potenciando los productos y su comunicación, innovado y renovando atractivos. Estos son segmentos idóneos para potenciar ventas cruzadas (otros segmentos, otros productos). En función de las oportunidades de mercado detectadas, actuar con estrategias de crecimiento moderado o movimientos de apuestas decididas ante la existencia de oportunidades de mercado. Los segmentos familias y senior se revelan como prioritarios para Islas Canarias.

Segmentos a mejorar competitividad. Los segmentos en el cuadrante II: Descanso con conocimiento, parejas, turismo náutico, turismo activo y otros segmentos menores (nichos).

Son segmentos atractivos, para los que Islas Canarias presenta ciertas deficiencias. Tienen un elevado margen de crecimiento si se consiguen corregir los problemas de competitividad. Es necesario identificar los factores que hacen a Islas Canarias poco competitiva en relación a otros destinos para atraer a estos segmentos. Se trata de identificar aquellos segmentos y subsegmentos en los que se pueden corregir esas deficiencias. En algunos de estos segmentos parece que Islas Canarias está mejorando su posición competitiva y por tanto se desplazan hacia el cuadrante de segmentos clave. Parece evidente la necesidad de seguir mejorando en la oferta específica de descanso con conocimiento, turismo activo, náutico, parejas y productos de nicho.

Segmentos de prioridad secundaria. Los segmentos del cuadrante III: Orientados al precio.

Son segmentos de menor atractivo para el destino y para los que Islas Canarias ofrece una experiencia con necesidades de mejora com-



petitiva. Estos segmentos representan una prioridad menor, por lo que se recomienda estar expectantes y controlar la evolución de los indicadores por si se produce algún cambio significativo y aprovechar las oportunidades de mercado. Es decir, son segmentos no preferentes en la actual situación.

Los segmentos de subsegmentos más atractivos. Los segmentos del cuadrante IV: Los jóvenes, descanso y relax y fieles enamorados del destino.

Son segmentos de menor atractivo para el destino que los "segmentos clave", pero para los que Islas Canarias ofrece una elevada competitividad. Se trata de identificar aquellos subsegmentos más atractivos y rentables (demográficos, geográficos, de temporada, etc.) y realizar campañas específicas dirigidas hacia ellos. En general tienen un reducido margen de crecimiento, por lo que debe apostarse por subsegmentos concretos. Las acciones promocionales deben realizarse considerándose los indicadores de

Análisis del gap de crecimiento por segmentos del destino Islas Canarias



Cuota actual Total
12.000.000

Cuota potencial Total
16.190.000

mejora específicos buscados (gasto, estancia media, estacionalidad). Parece prioritario el segmento de fieles enamorados del destino dispuestos a mantener una relación de comunicación con el destino y actuar como prescriptores y embajadores del mismo. Por otra parte, entre los jóvenes, son de interés aquellos con amplio poder de comunicación y prescripción.

Profundizando en este estudio, en el siguiente gráfico se presentan los resultados de un interesante análisis en el que se ha estimado la **demanda actual del destino de cada segmento y la demanda potencial⁴**: la demanda que el destino Islas Canarias podría tener de cada segmento si realizara una correcta adecuación de su oferta y de su promoción a cada segmento. El agregado de todos los segmentos es simplemente un referente, ya que la cifra total puede ser valorada como poco realista y/o no deseable y porque priorizar unos segmentos implica necesariamente reducir potencial de crecimiento en otros.

Como se aprecia en la figura, los segmentos con mayor potencial de crecimiento son los siguientes:

- « Descanso con conocimiento
- « Familia con niños
- « Turismo senior
- « Otros segmentos menores (nichos)

Además, existen unos segmentos también con un interesante potencial de aumento:

- « Parejas
- « Turismo activo
- « Turismo náutico

Finalmente, algunos segmentos presentan un menor margen de crecimiento:

- « Descanso y relax
- « Orientados al precio
- « Turismo gay
- « Jóvenes

Por otra parte, también se ha analizado la complementariedad o solapamiento existente entre los diferentes segmentos, con la finalidad de determinar sinergias en la dinamización de producto y mejoras en la eficacia y eficiencia promocional. El gráfico siguiente muestra para cada segmento el volumen de solapamiento con los **otros**⁵.

4. El cálculo de la demanda potencial se ha realizado partiendo de la combinación de análisis de demanda confirmatorios (segmentos que ya están identificados y sobre los que se requiere conocer sus características) con los análisis estadísticos explorativos que permiten conocer la existencia de grupos de turistas que se comportan de manera similar y que, por tanto, son susceptibles de ser aproximados para conseguir los objetivos del destino. Integrando el estudio realizado en los países de origen de imagen y notoriedad, con el análisis de predisposición a la visita y valor de marca de Islas Canarias, se ha obtenido la función de demanda potencial del destino.

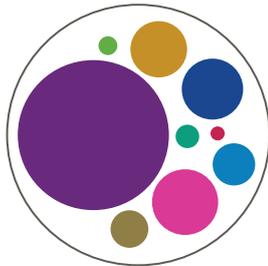
5. Nota metodológica: un mismo turista se puede asignar a varios segmentos, habiéndose realizado la asignación estadísticamente en función de la mayor afinidad con los otros turistas del segmento y la motivación principal del viaje que caracteriza sus decisiones. Esto es, un turista que viene con familia y niños, pero cuya motivación principal del viaje sea realizar un deporte náutico, se ha asignado al este último segmento.

Volumen de solapamiento que se produce para cada segmento con el resto



Parejas

13%	Seniors
0%	Familias con niños
5%	Jóvenes
32%	Descanso y relax
3%	Turismo gay
9%	Turismo náutico
4%	Turismo activo
8%	Descanso con conocimiento
14%	Fieles al destino
12%	Orientados al precio



Seniors

13%	Parejas
12%	Familias con niños
0%	Jóvenes
15%	Descanso y relax
6%	Turismo gay
10%	Turismo náutico
3%	Turismo activo
17%	Descanso con conocimiento
18%	Fieles al destino
6%	Orientados al precio



Familia con niños

0%	Parejas
12%	Seniors
2%	Jóvenes
18%	Descanso y relax
1%	Turismo gay
9%	Turismo náutico
12%	Turismo activo
19%	Descanso con conocimiento
8%	Fieles al destino
19%	Orientados al precio



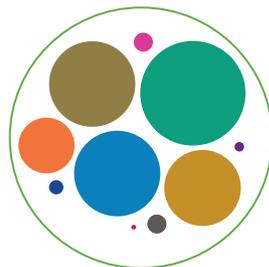
Turismo náutico

10%	Parejas
10%	Seniors
9%	Familia con niños
20%	Jóvenes
3%	Descanso y relax
5%	Turismo gay
18%	Turismo activo
7%	Descanso con conocimiento
14%	Fieles al destino
4%	Orientados al precio



Turismo activo

4%	Parejas
3%	Seniors
12%	Familia con niños
22%	Jóvenes
2%	Descanso y relax
1%	Turismo gay
18%	Turismo náutico
18%	Descanso con conocimiento
4%	Fieles al destino
16%	Orientados al precio



Descanso con conocimiento

8%	Parejas
17%	Seniors
15%	Familias con niños
17%	Jóvenes
4%	Descanso y relax
9%	Turismo gay
7%	Turismo náutico
18%	Turismo activo
4%	Fieles al destino
1%	Orientados al precio





Jóvenes

5%	Parejas
0%	Seniors
2%	Familia con niños
3%	Descanso y relax
12%	Turismo gay
20%	Turismo náutico
22%	Turismo activo
17%	Descanso con conocimiento
4%	Fieles al destino
15%	Orientados al precio



Descanso y relax

32%	Parejas
15%	Seniors
12%	Familias con niños
3%	Jóvenes
5%	Turismo gay
3%	Turismo náutico
2%	Turismo activo
4%	Descanso con conocimiento
16%	Fieles al destino
8%	Orientados al precio



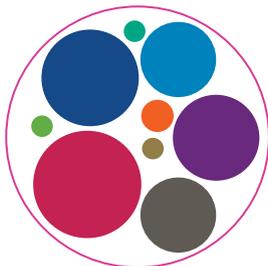
Turismo gay

13%	Parejas
7%	Seniors
2%	Familias con niños
13%	Jóvenes
8%	Descanso y relax
6%	Turismo náutico
3%	Turismo activo
14%	Descanso con conocimiento
21%	Fieles al destino
13%	Orientados al precio



Fieles al destino

14%	Parejas
18%	Seniors
6%	Familias con niños
4%	Jóvenes
16%	Descanso y relax
20%	Turismo gay
14%	Turismo náutico
4%	Turismo activo
4%	Descanso con conocimiento
0%	Orientados al precio



Orientados al precio

12%	Parejas
6%	Seniors
16%	Familias con niños
15%	Jóvenes
8%	Descanso y relax
11%	Turismo gay
4%	Turismo náutico
27%	Turismo activo
1%	Descanso con conocimiento
0%	Fieles al destino



Así, los mayores niveles de solapamientos se producen en:

- « **Parejas:** *descanso y relax*
- « **Seniors:** *fieles enamorados del destino, descanso con conocimiento, y descanso y relax*
- « **Familias con niños:** *descanso con conocimiento, descanso y relax, y orientados al precio*
- « **Jóvenes:** *turismo activo, turismo náutico, y descanso con conocimiento*
- « **Descanso y relax:** *parejas*
- « **Turismo gay:** *fieles enamorados del destino*
- « **Turismo náutico:** *jóvenes y turismo activo*
- « **Turismo activo:** *jóvenes y náutico*

- « **Fieles enamorados del destino:** *turismo gay, senior, y descanso y relax*
- « **Descanso con conocimiento:** *turismo activo, senior, jóvenes y familia con niños*
- « **Orientados al precio:** *turismo activo, familia con niños, jóvenes, y parejas*

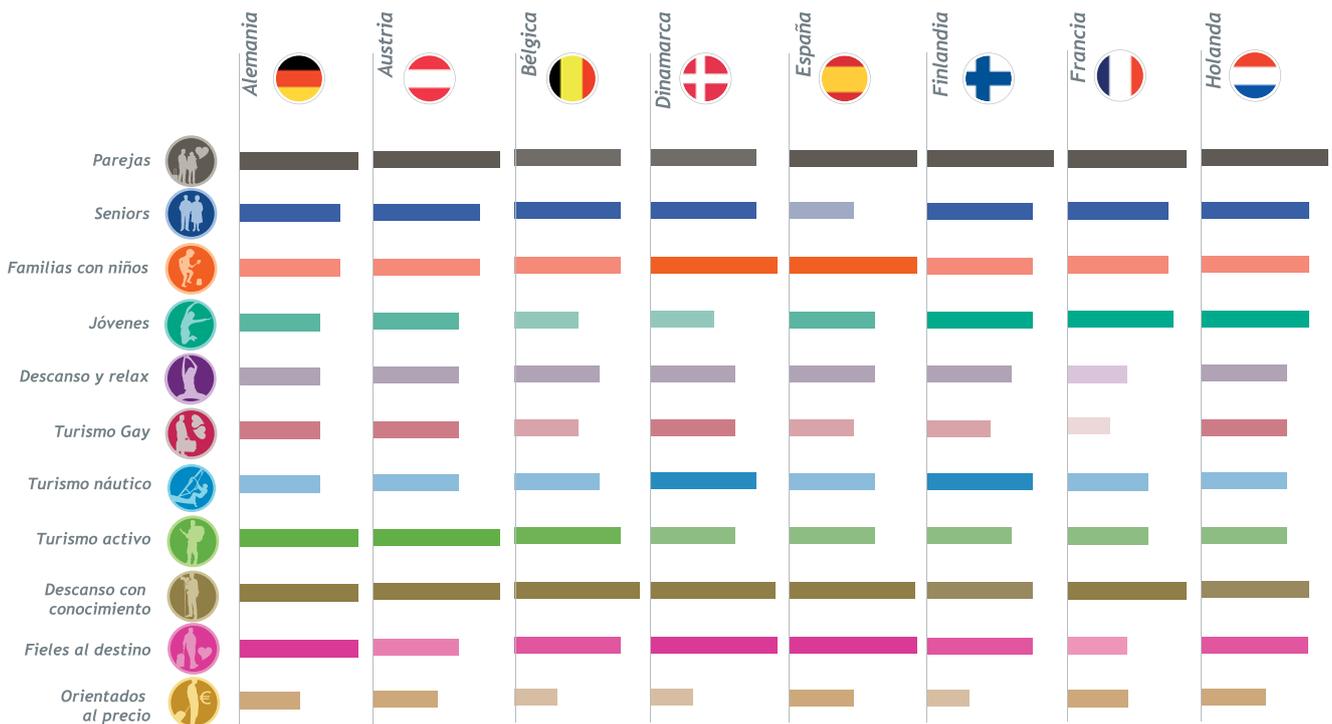
Finalmente, y con el objetivo de poder relacionar el peso que cada segmento motivacional ostenta en cada mercado potencial de Islas Canarias, se ha realizado un cruce de ambos criterios de segmentación.

Cuanto mayor es el indicador, mayor es la presencia proporcional de ese segmento en el total del mercado potencial de Islas Canarias en relación a otros

segmentos. Como se puede apreciar en el siguiente gráfico, existen unos segmentos potenciales de amplia presencia generalizada en la mayor parte de los países emisores, como es el caso del segmento de descanso y conocimiento, familia con niños y parejas. **Algunos segmentos presentan un volumen potencial para Islas Canarias muy reducido en casi todos los mercados**, como puede ser el de orientados al precio. Finalmente, otros segmentos si presentan variaciones significativas entre los diferentes mercados como el de fieles enamorados del destino.

En los planes de mercado se incorporan las implicaciones promocionales derivadas de este análisis detallado.

Peso proporcional que cada segmento sociodemográfico y motivacional ostenta en cada uno de los mercados principales de Islas Canarias







Objetivos, estrategias y actuaciones

Objetivos

El Plan Estratégico Promocional de Islas Canarias se plantea una serie de objetivos, tanto generales (de alcance) como específicos (medibles).

Cuanto mayor sea la valoración de la imagen del destino, mayor probabilidad tendrá de ser seleccionado por el turista y recomendado a otros turistas potenciales.

Los objetivos generales están relacionados con:

1) Mejorar el trabajo promocional, conjunto y armonizado, entre todos lo agentes del sector: Gobierno de España, Cabildos insulares, Ayuntamientos, sector privado, agentes prescriptores (medios de comunicación, etc.), trade (agencias de viajes, turoperadores), otras empresas y sectores económicos y la sociedad en su conjunto.

2) Potenciar la función de Promotur – Turismo de Canarias como plataforma de promoción integradora de Islas Canarias.

Por otra parte, existen objetivos específicos que el destino debe abordar.

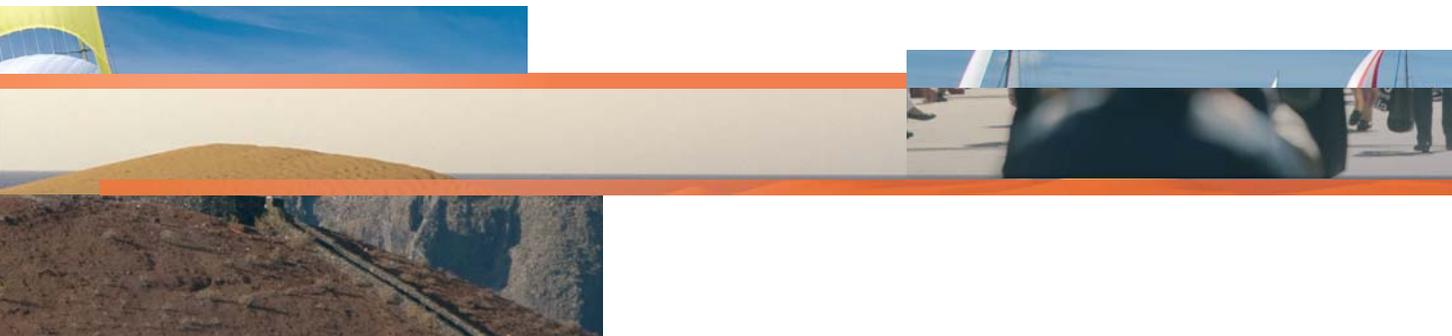
Para avanzar en el desarrollo de los objetivos cualitativos marcados y en la definición y seguimiento de los objetivos cuantitativos, se ha desarrollado **un cuadro de mandos de gestión promocional del destino, que incluye los siguientes indicadores cuantitativos:**

Notoriedad: grado de conocimiento de Islas Canarias manifestado por el turista en origen y número medio de islas conocidas por dicho

turista. Cuanto mayor sea el conocimiento del destino y el número de islas conocidas correctamente mencionadas, mayor será la posibilidad de ser considerado como una alternativa vacacional frente a otros destinos en el proceso de decisión del turista.

Imagen: valoración media de la imagen que el turista realiza de Islas Canarias, tanto en origen como en destino. Se incluye la imagen global, así como la imagen funcional (racional y funcional) y la imagen afectiva (emocional). Cuanto mayor sea la valoración de la imagen del destino, mayor probabilidad tendrá de ser seleccionado por el turista y recomendado a otros turistas potenciales.

Satisfacción: porcentaje de turistas con una valoración general muy positiva tras sus vacaciones en Islas Canarias. También incluye el nivel de satisfacción desagregado para los principales factores del destino: alojamiento, restauración, ocio y tiempo libre, infraestructuras, servicios generales y medioambiente. Cuanto mayor es la satisfacción del turista, mayor será su nivel de repetición y recomendación del destino.



Fidelidad: porcentaje de turistas que repiten visita al destino y porcentaje de turistas que repiten el destino más de diez veces. Cuanto mayor es el porcentaje de clientes repetidores, menor es el esfuerzo promocional necesario por el destino y mayor la rentabilidad y eficacia promocional.

Número de turistas: turistas que visitan el destino. Se diferencia entre turistas extranjeros y españoles. El destino necesita alcanzar unas cifras de llegadas que garanticen el funcionamiento del sistema turístico.

Estancia media: días que permanece el turista en Islas Canarias. Pese a la tendencia general a su reducción, la eficacia promocional y los resultados de gestión empresarial aumentan en la medida que el turista permanece más tiempo en el destino.

Pernoctaciones: variable dependiente del número de turistas y de la estancia media. Este agregado

determina, junto con la disponibilidad de plazas, los índices de ocupación alojativa.

Gasto: incluye el gasto en origen y en destino. Resulta interesante también analizar el gasto en origen que revierte y no revierte en el destino. El gasto realizado está vinculado al nivel de precios y determina la rentabilidad de las empresas.

Índice de concentración: peso relativo que los dos mercados emisores principales (Reino Unido y Alemania) y las dos principales islas (Tenerife y Gran Canaria), representan en relación al total. Se trata de un indicador de riesgo. Cuanto mayor es el índice de concentración, mayor es el riesgo turístico de Islas Canarias y su dependencia de unos pocos mercados o islas.

Índice de estacionalidad: índice que incluye la estacionalidad de las visitas al destino, considerando su distribución mensual a lo largo del año, su variación mes a mes y el volumen de cada merca-

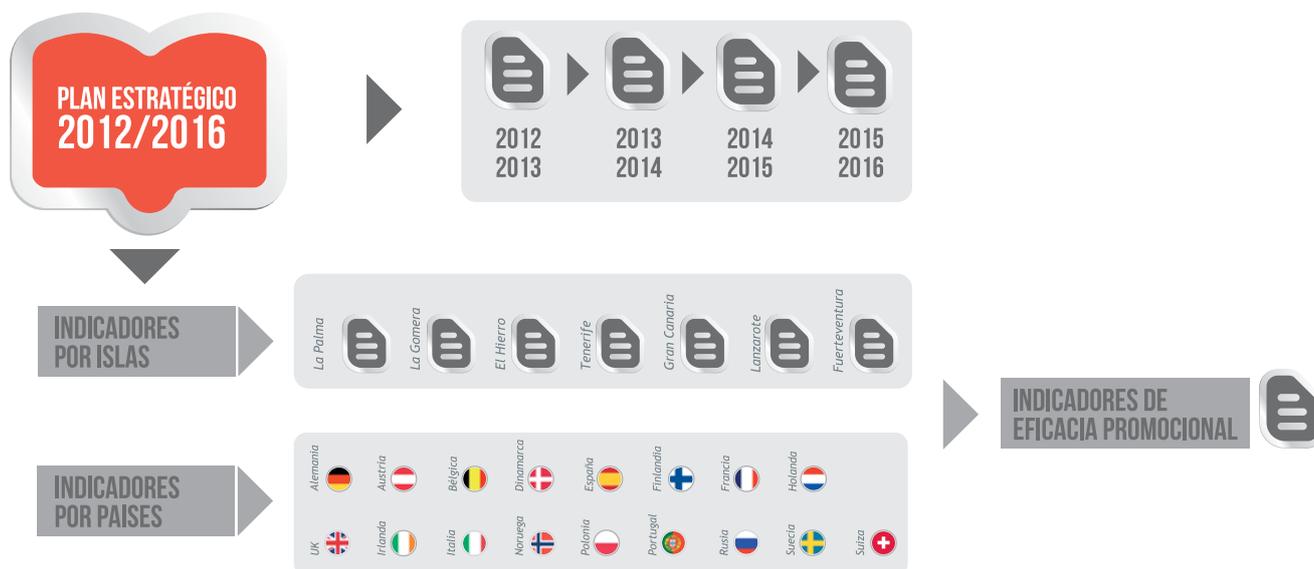
do en el total. Se trata de un indicador de eficacia de gestión (flujos constantes de clientes que permiten optimizar la operativa) y de riesgo (dependencia de unas fechas concretas o periodos cortos de tiempo).

Cuota de mercado: porcentaje del mercado europeo de viajes que Islas Canarias está captando. Se trata de un indicador de éxito competitivo. Cuanto mayor es la cuota de mercado captada, mayor es el éxito comparativo del destino.

Volumen de negocio generado: resultado del número de turistas y el gasto medio por turista y viaje. Este agregado determina el éxito económico del destino.

Asimismo, se ha elaborado un cuadro de mandos promocional para cada mercado emisor principal (17 cuadros de mandos para los principales países emisores). Estos cuadros de mandos se incluirán en cada Plan promocional de mercado.

Dinámica de funcionamiento del cuadro de mandos promocional



También se ha elaborado un cuadro de mandos promocional para las 5 islas principales en términos turísticos que permiten un análisis detallado para cada una de ellas, siempre teniendo en cuenta sus peculiaridades e intereses específicos.

El cuadro de mandos promocional permite concretar objetivos y evaluar los avances del destino:

- « Es abierto y compartido por los agentes del sector.
- « Facilita el seguimiento de la situación del destino.
- « Facilita el seguimiento detallado por mercados y por islas específicas.
- « Determina la fijación activa de objetivos anuales en el Plan de Marketing realizado cada año.
- « Determina la fijación de los ejes estratégicos y las acciones a desarrollar, que necesariamente han de estar relacionadas con los objetivos a alcanzar.

« Permite su despliegue posterior con indicadores de eficacia promocional (objetivos de segundo orden) que contribuirán a alcanzar los objetivos marcados.

Finalmente, es importante tener en cuenta que el desarrollo de estos objetivos debe ayudar a mejorar las condiciones económicas, de empleo y de crecimiento económico de Islas Canarias, así como la calidad de vida de los residentes y del entorno medioambiental, por lo que éstos indicadores deberían integrarse también en el cuadro de mandos.

El análisis de la situación de los indicadores del destino conduce a una serie de conclusiones que necesariamente han de ser consideradas en el desarrollo de los ejes y acciones estratégicas que se definan a continuación.

Notoriedad: La marca Islas Canarias es muy conocida en los mercados tradicionales, pero poco en los no tradicionales y emergentes. Destino y oferta de Islas Canarias poco conocida en los mercados emisores, incluso en los tradicionales. Número de islas y variedad de productos poco conocidos.

Imagen: Positiva y mejora con la visita, pero presenta un importante margen de mejora. La imagen afectiva mejora menos tras la visita y necesita ser potenciada.

Satisfacción: Positiva y con evolución creciente, pero con margen de mejora. Algunos factores (ocio y restauración) con mayor margen de mejora.

Fidelidad: Muy importante volumen de turistas repetidores y de repetidores intensivos (más de diez visitas). Riesgo de reducir estos parámetros. Necesidad de actuaciones específicas dirigidas a estos turistas.

Número de turistas: Con los datos del último ejercicio, se presentan cifras muy positivas, salvo en el mercado español, en retroceso. Dificultad de continuar esta tendencia positiva con los escenarios previsibles.

Estancia media: Tendencia a la disminución constante, y ya inferior a los diez días. Necesidad de mantener por lo menos esa estancia media.

Pernoctaciones: Evolución positiva en el último año, con tendencia decreciente en general, influido por la estancia media y la dificultad de mantener el volumen de turistas.

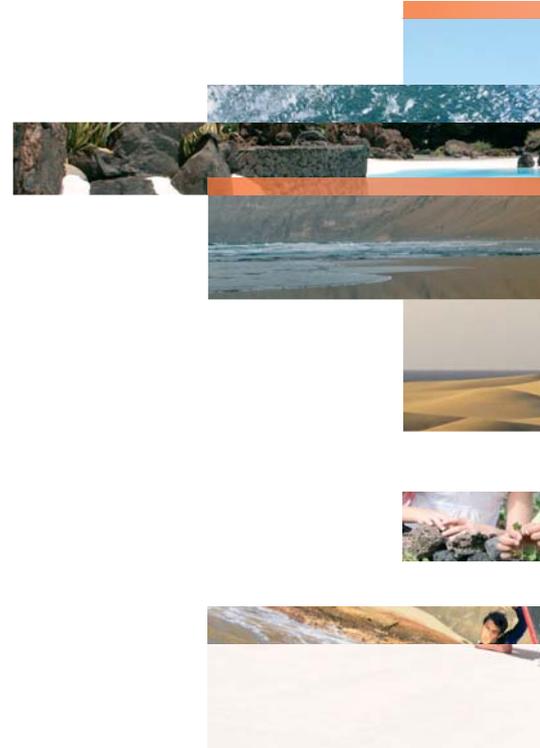
Gasto: reflejado en precios corrientes. Aumento del gasto en origen y disminución en destino. Del gasto en origen, aumenta el que repercute en el destino (una vez descontado el avión), aunque en menor proporción que el que disminuye en destino. Necesidad de potenciar el gasto en destino.

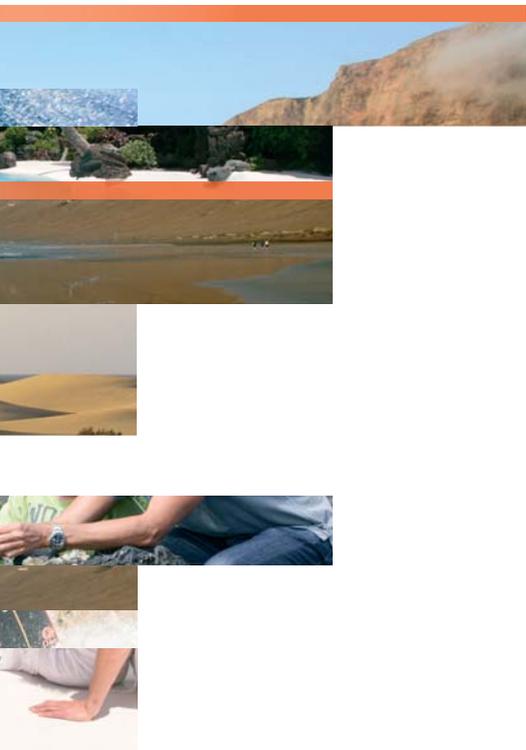
Índice de concentración: tendencia a su reducción, tanto en términos de mercados como de islas. Tratar de continuar con esa evolución.

Índice estacionalidad: partiendo de un índice reducido, existe una ligera tendencia a su incremento y un riesgo de que se acentúe.

Cuota de mercado (emisor europeo): evolución positiva en los últimos años, consolidándose el destino como una "decisión segura y conveniente" en las circunstancias actuales. Dificultad de mantener esta evolución sin la renovación de su propuesta.

Volumen de negocio: reflejado en precios corrientes. Crecimiento vegetativo marcado por la cifra de turistas y el gasto.





Estrategias

La estrategia turística de Islas Canarias debe configurarse mediante el consenso y el trabajo conjunto de todos sus actores principales. Sólo así se podrá avanzar en logro de los objetivos propuestos.

Para el establecimiento de los ejes estratégicos fundamentales se ha partido de las siguientes premisas:

- « Incorporar las sugerencias y conclusiones obtenidas en el diagnóstico inicial realizado.
- « Reflejar el planteamiento del nuevo modelo y posicionamiento deseado del destino.
- « Contemplar las prioridades de producto y mercados establecidas.
- « Incorporar las conclusiones obtenidas del apartado de objetivos y la evolución de los indicadores del cuadro de mandos.

« Integrar, estructurar y reflejar los ejes estratégicos contenidos en los planes estratégicos de las diferentes islas. Se ha realizado un importante esfuerzo por identificarlos e integrarlos en el presente plan.

El despliegue de los ejes, objetivos o actuaciones indicadas, muestra una cierta coincidencia en numerosas áreas, que necesitan ser consideradas en cualquier ejercicio de planificación estratégica de Islas Canarias.

Ejes estratégicos generales

A partir de este análisis de solapamientos y áreas de sinergia, con el objetivo de alcanzar el máximo consenso posible y considerando el resto de requerimientos y aspectos previamente mencionados, se han definido los siguientes ejes estratégicos generales:

1) Potenciar la cultura y conciencia turística del residente: El residente como actor central del nacimiento del nuevo modelo turístico de Islas Canarias.

2) Mejorar la información y conocimiento turístico: El conocimiento como catalizador del nuevo modelo y facilitador del cambio.

3) Potenciar la formación y captación y generación de talento: La cualificación del personal y la excelencia en la gestión y en la operativa.

4) Incrementar la cooperación y asociacionismo en la gestión público-privado-social: Islas Canarias, 7 Islas que conforman un destino turístico orientado a diseñar una experiencia para sus turistas.

5) Mejorar los equipamientos, infraestructuras, servicios de plataforma turística y el espacio público turístico (zonas turísticas y atracciones turísticas): Las inversiones públicas como dinamizadoras del nuevo modelo.

6) Realizar una puesta en valor de recursos clave del destino, integrando identidad propia y sostenibilidad: Los recursos, su uso y sostenibilidad como base del nuevo modelo.

7) Trabajar en la dinamización, mejora y especialización de producto (oferta alojativa, de ocio y de servicios personales): Diseñar experiencias a medida de cada turista. Considerar cada vacación de cada turista como un evento.

8) Mejorar la conectividad del destino: Tratar de garantizar rutas y frecuencias con los mercados objetivo.

9) Mejorar el posicionamiento y promoción del destino: Islas Canarias como el destino deseado, visitado y recomendado por el público objetivo del destino.





A continuación se muestra una tabla que integra los diferentes ejes estratégicos de actuación. Se ha diferenciado entre ejes que actúan como palanca y elementos de dinamización del cambio de modelo: formación, conocimiento, conciencia turística y cooperación; y otros ejes de impacto directo y de mayor inmediatez en el modelo turístico de Islas Canarias: infraestructuras, servicios y espacios, recursos, producto y experiencias, conectividad y posicionamiento y promoción.

Por otra parte, y considerando el especial énfasis que en este plan se le ha dado a la estrategia promocio-

nal, se ha realizado el mismo análisis previamente descrito de los planes estratégicos y promocionales de las diferentes islas, en relación exclusiva a los ejes promocionales y detallándose sus actuaciones, para detectar coincidencias en planteamientos estratégicos que debieran ser integradas en la del presente Plan.

Integración de los ejes estratégicos recogidos en el plan

Conocimiento	Formación	Conciencia turística	Cooperación
Infraestructuras, servicios y espacios			
Recursos			
Producto y experiencias			
Conectividad			
Promoción			



Ejes estratégicos promocionales

Considerando este análisis y el resto de aspectos estudiados previamente, se han definido los siguientes 9 ejes promocionales:

- 1) Realizar una comunicación integral por parte de todos** los agentes.
- 2) Fomentar el nuevo posicionamiento** y su implementación.
- 3) Desarrollar la promoción en destino** y la personalización de la oferta.
- 4) Mejorar la eficacia y eficiencia** promocional.
- 5) Impulsar la fidelización activa** de nuestros turistas.
- 6) Realizar una mayor penetración en mercados y segmentos** de gran potencial de crecimiento.
- 7) Fomentar la promoción de la identidad digital del destino** y su posicionamiento,

así como la identidad digital de nuestros turistas y residentes.

8) Desarrollar un plan de comunicación para contingentes (posibles crisis).

9) Impulsar la presencia y actividad promocional de Islas Canarias en Internet.

La tabla que se muestra a continuación recoge la relación entre los diferentes ejes promocionales, donde se aprecia la existencia de unas acciones base, de palanca para el éxito a largo plazo, junto con otra tipología de acciones que sustentadas en las anteriores impulsan el desarrollo promocional también a corto plazo.

Por otra parte, es importante tener en cuenta que para el desarrollo e implementación de los diferentes ejes resulta necesario compartir responsabilidades entre las Administraciones Públicas y las empresas del sector.





En cualquier caso, y en relación al necesario liderazgo público, existen unos ejes transversales y comunes a todas las islas que necesariamente deben ser liderados por Promotur y que son los siguientes: conocimiento turístico, formación, conciencia turística, desarrollo de productos y experiencias que incluyan las diferentes islas e incluso paquetes entre las islas, conectividad entre las islas, con acciones globales para el destino y acciones promocionales de plataforma para el destino Islas Canarias.

Por otra parte, existen ciertos ejes donde las diferentes islas lideran su desarrollo y son aquellos más cercanos a la gestión de los mismos: infraestructuras, servicios y espacios, recursos del destino, productos, experiencias y conectividad.

En cualquier caso, esta distribución de liderazgos es dinámica y es precisamente el eje de cooperación, con liderazgo compartido, el que garantiza su correcto desarrollo.

Finalmente, y a efectos de garantizar la coherencia de los ejes estratégicos y las actuaciones propuestas con los objetivos marcados, a continuación se muestra un análisis relacional que vincula dichos ejes y objetivos y la intensidad en la que cada eje actúa sobre los objetivos. Este análisis no solo garantiza la correcta estructuración del plan y su orientación hacia los objetivos, sino que sirve como referencia permanente del énfasis que debe marcar cada actuación del eje y los posibles objetivos que puedan estar recibiendo mayor o menor atención.

Como se puede apreciar, unos ejes están más relacionados con la mejora estructural a largo plazo, como son los relativos a la conciencia turística del residente, el conocimiento, la formación y la cooperación y el asociacionismo.

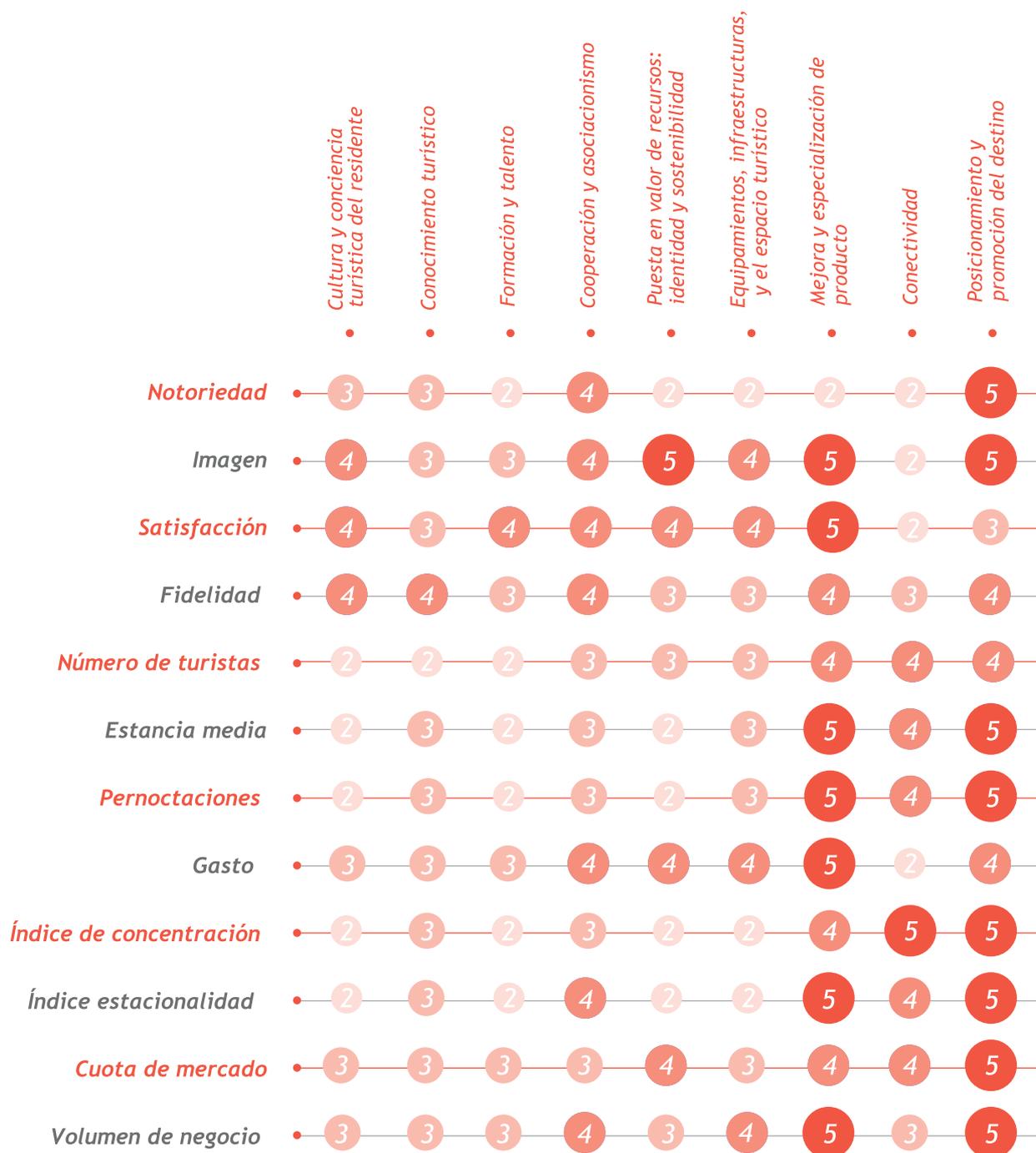
Por otro lado, otros ejes tienen un impacto más directo e inmediato en la consecución de varios de los objetivos: promoción, conectividad, producto, recursos, e infraestructuras y espacios turísticos.

Las actuaciones deben necesariamente abordar todos los ejes y focalizarse en los impactos pretendidos a corto y largo plazo en los objetivos marcados.

Distribución del liderazgo público en el desarrollo de los ejes estratégicos del Plan



Relación entre los objetivos marcados y los ejes estratégicos para alcanzarlos



Actuaciones estratégicas

El Plan Estratégico contempla diversas actuaciones aglutinadas en 9 ejes estratégicos. Tratándose de un plan estratégico promocional, éste último eje se desarrollará con mayor nivel de detalle.

Actuaciones estratégicas generales

El residente se convierte en el primer paso del cambio hacia el nuevo modelo, siendo necesario contar con su apoyo, compromiso y participación activa en el mismo.

1. Potenciar la cultura y conciencia turística del residente

El residente se convierte en el primer paso del cambio hacia el nuevo modelo, siendo necesario contar con su apoyo, compromiso y participación activa en el mismo. Si los residentes valoran el fenómeno turístico, entienden su papel en el mismo, actúan con compromiso para su mejora y se benefician de él, el éxito estará garantizado.

1.1 Campaña de concienciación, en colaboración con los medios locales y todos los agentes del sector, sobre la importancia del turismo en el mantenimiento de la calidad de vida del residente, los éxitos turísticos logrados por el destino y la necesidad de mejora y potenciación del turismo en Islas Canarias.

1.2 Mejora de la formación básica de la población residente sobre el fenómeno turístico y la industria turística, el posicionamiento turís-

tico pretendido por Islas Canarias, el papel del residente en el modelo, su interacción con el turista (hospitalidad) y con el medio.

1.3 Potenciar el turismo interinsular como vía para la mejora de los indicadores de objetivos marcados en el plan. La mejora del conocimiento del destino y del funcionamiento de la industria turística por parte del residente permitirá fomentar su papel prescriptor.

1.4 Fomentar el empleo mediante la emprendeduría en turismo entre la población local, a través de su papel de co-creadores de la experiencia turística y los nuevos productos y experiencias turísticas a potenciar.

1.5 Desarrollo de un programa de apóstoles promocionales del destino (prescriptores), con diferentes niveles de compromiso, que realicen una actividad promocional intensa del destino.



2. Mejorar la información y conocimiento turístico

Sólo desde un profundo conocimiento de nuestra situación actual, de las tendencias y cambios que acontecen, de las acciones y resultados obtenidos por los destinos competidores, de los agentes clave del sector (trade, líneas aéreas, etc.) y de un detallado conocimiento de los turistas actuales y potenciales, el destino podrá planear sus actuaciones y desarrollar una operativa exitosa de las mismas.

Es necesario generar un conocimiento inmediato, integrado, funcional y aplicado. No se trata de hacer estudios aislados, sino de generar conocimiento que se integre en el proceso de gestión: estudios para la toma de decisiones sobre problemáticas específicas y estudios periódicos con indicadores de evolución de las variables más relevantes. Los agentes del sector deben colaborar en el diseño de los estudios y, una vez concluidos, éstos se deberán difundir y organizar work shops para trabajar sobre los resultados, generar conocimiento y tomar decisiones. Finalmente, destacar que el conocimiento turístico será el futuro "producto de exportación" de nuestro sector, por lo que se recomienda avanzar en su desarrollo.

2.1 Convertir a Islas Canarias en un polo de excelencia en investigación turística que permita generar conocimiento turístico desde Islas Canarias hacia el mundo, con especial énfasis en América Latina y África Occidental como inicio de la exportación de conocimiento buscada.

2.2 Diseñar un programa de investigación en el contexto de laboratorio vivo (Living Lab), que contribuya a mejorar el de nuestros turistas, con encuestas de satisfacción y auditorías de calidad continuas y dinámicas. Este modelo también permite un desarrollo promocional del destino por medio de la difusión mediática de la propia metodología de las investigaciones realizadas en él así como del desarrollo de proyectos y pruebas pilotos (Show Lab).

2.3 Integrar, sintetizar y difundir de forma extensiva el conocimiento turístico generado en Islas Canarias, prestando especial interés a las necesidades actuales y futuras del sector.

2.4 Promover las investigaciones académicas en turismo con aplicación práctica a las necesidades y prioridades del sector (agenda de investigación), potenciando los sistemas de información dinámicos y el establecimiento de indicadores en dichas áreas (e.g., sostenibilidad, felicidad del turista, etc.).

2.5 Potenciar la investigación y análisis de aquellos productos y segmentos identificados como prioritarios en el plan. Realizar el seguimiento de los principales indicadores del destino y los retos marcados (medidas de ahorro energético, energías renovables, reducción de la huella ecológica y predisposición a pagar por el turista para su integración en el sistema de comercialización, procesos de servicio al cliente, accesibilidad, medidas de incentivo a la renovación turística, nuevos procesos y paquetización dinámica de los mismos en torno a aplicaciones de software, etc.).

2.6 Atraer y realizar eventos relacionados con el conocimiento turístico, que contribuyan a convertir Islas Canarias en un polo mundial de referencia en esta área, y que atraiga talento en conocimiento turístico.

2.7 Realizar una integración del conocimiento generado en otros campos (clima, geografía, biología, ciencias del mar, etc.) y sectores en el turismo, como punta de lanza de la promoción del segmento de turismo científico y como generación de conocimiento para desarrollar productos masivos con identidad y contenido puesto en valor y con usos promocionales diferenciados.

3. Potenciar la formación y captación y generación de talento

Únicamente contando con los mejores profesionales, tanto operativos como de gestión, con una especialización adecuada y una actualización permanente será posible avanzar en el desarrollo exitoso del nuevo modelo. Islas Canarias debe ser percibida como un reconocido destino internacional para formarse de forma teórica y práctica en turismo.

3.1 Realizar una campaña de puesta en valor de la profesión turística, destacando la importancia y el orgullo de trabajar en ese sector, las especiales condiciones, habilidades y capacidades que son necesarias (e.g., idiomas, cultura de detalle) y relanzar el prestigio social de la misma.

3.2 Fomentar la mejora formativa y especialización en los puestos operativos, a través de los módulos formativos, la formación

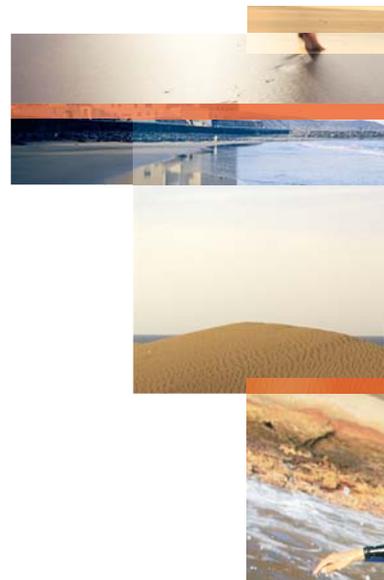
profesional y mediante acciones de formación continua.

3.3 Fomentar la especialización en los nuevos productos prioritarios que se desean potenciar, así como sobre el nuevo posicionamiento del destino.

3.4 Potenciar la formación permanente y coordinada para el sector (organismos públicos y privados), con orientación a la definición de planes de actuación. Se potenciará la formación fundamentada en el conocimiento generado y la participación de expertos dinamizadores invitados. Se realizará especial énfasis en las acciones formativas relacionadas con los recursos principales del destino y los aspectos críticos para el éxito de la estrategia (e.g., sostenibilidad, identidad, integración sectorial, gestión público-privada, posicionamiento, eficacia comercial, etc.).

3.5 Fomentar modelos de formación y aprendizaje personal, empresarial y del destino, con especial énfasis en el E-learning y los contenidos digitales.

3.6 Realizar un programa formativo de excelencia, atrayendo a los mejores formadores y expedientes en turismo (y otras titulaciones de interés) de alumnos de toda Europa, para integrarlos en la definición e implementación de las acciones definidas en los ejes del plan. Potenciar la creación de redes internacionales de excelencia en formación turística vinculadas a Islas Canarias.





4. Incrementar la cooperación y asociacionismo en la gestión público-privada-social

Especialmente en periodos de racionalización presupuestaria, la necesidad de mejorar la coordinación pública entre los diferentes niveles y ámbitos de la Administración es absolutamente necesaria (coordinación horizontal y vertical). Por otra parte, la coordinación público-privada, se presenta como un área imprescindible para aunar esfuerzos y alcanzar los objetivos propuestos, así como contar con la participación social. Las diferentes actuaciones a desarrollar en el plan, deben diseñarse con un formato de plataforma, donde los diferentes agentes (públicos y privados), de forma consensuada, encuentran módulos de actuación en los que cooperar y realizar nuevas iniciativas abiertas en las que puedan participar otros agentes.

4.1 Fomentar las dinámicas y procesos de trabajo conjunto y colaborativo (outsourcing colaborativo, crowdsourcing colaborativo y compartición de servicios, modelos de negocio de redes de empresas virtuales y deslocalizadas).

4.2 Desarrollar un grupo de seguimiento del Plan, con participación activa público y privada (todos los niveles y ámbitos de la Administración), que permita integrar y consensuar las diferentes aportaciones y actuaciones de los agentes.

4.3 Generar grupos de trabajo, para las áreas prioritarias que necesiten un mayor esfuerzo de coordinación para la planificación e implementación de actuaciones de mejora.

4.4 Impulsar el papel de Promotur como plataforma promocional integradora de Islas Canarias, al servicio de las siete islas y las empresas del sector. Potenciar la marca Islas Canarias y las siete islas como un destino único, estableciendo procesos definidos de trabajo conjunto que integren las acciones comerciales de las empresas y de los organismos promocionales.

4.5 Potenciar el asociacionismo empresarial por especialización micro-zonal (clústeres zonales) y de producto (clubes de producto) mediante proyectos estructurantes finalistas.

4.6 Potenciar las acciones conjuntas de dinamización de producto, zonas y de promoción (interior y exterior) entre diferentes sectores (e.g., construcción turística bioclimática, paisajes rurales de interés turístico, etc.) y entre las diferentes Administraciones Públicas, con especial atención al comercio, construcción, sector primario, energías renovables y TICs.

4.7 Desarrollar un programa conjunto de mejora turística, derivado de este plan, con cada Consejería del Gobierno de Canarias y presentar y buscar acuerdos con el resto de Administraciones (e.g., nacionales, como Demarcación de Costas, de otras comunidades autónomas, etc.).

5. Mejorar los equipamientos, infraestructuras, servicios de plataforma turística y el espacio público turístico: zonas turísticas y atracciones turísticas

Considerando la actual situación, más que nunca es fundamental realizar las inversiones públicas priorizando la dinamización del nuevo

modelo. Considerando todo el espacio como turístico e integrado en la experiencia del turista, es necesario estructurar dicho espacio en función de la experiencia vacacional del turista y la experiencia de ocio y trabajo del residente. Cada pequeño espacio es parte de la experiencia vacacional. Se establecerán las prioridades de actuación conjunta con los cabildos insulares, ayuntamientos y el sector turístico.

Como guía básica de actuación, todos los equipamientos e infraestructuras potenciados deben incorporar los siguientes elementos: señas de identidad del destino y puesta en valor de sus recursos, indicaciones de comunicación del nuevo posicionamiento, consideraciones directas hacia la sostenibilidad y energías renovables y diseño conceptual orientado a la dinamización del gasto del turista en el destino.

5.1 Mejorar el marco regulatorio: legal, urbanístico y fiscal. Es necesario integrarlo, simplificarlo, agilizarlo y reorientarlo cuando sea necesario para facilitar la innovación y el desarrollo de inversiones dinamizadoras del nuevo modelo. De igual forma, se debe potenciar la inspección turística dirigida a la oferta ilegal del destino.

5.2 Potenciar la reconceptualización y relanzamiento de los núcleos turísticos obsoletos, con un trabajo conjunto con los cabildos insulares, municipios, empresariado y la sociedad. Priorizar el desarrollo exitoso de las acciones de los Consorcios de rehabilitación turística. Potenciar la difusión de “casos de éxito” en la gestión empresarial, la renovación y el cambio de modelo por parte de las empresas del sector.

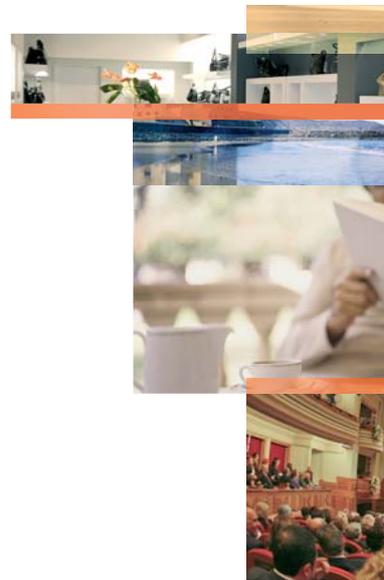
5.3 Reorientar la residencialización ya consolidada en las zonas turísticas.

Se trata de reconvertirlas en espacios de encuentro entre residentes y turistas, donde se genere contacto entre los turistas y residentes del destino y nuevas dinámicas de ocio y trabajo que integre el descanso del retiro (jubilación), el descanso temporal (recuperar energías) y retiro de trabajo (para nuevos proyectos profesionales). Definir esos espacios como ejemplos de la hospitalidad y la seguridad integral que ofrece el destino.

5.4 Potenciar la generación de espacios públicos de exhibición (product placement), que permitan avanzar en convertir a Islas Canarias en un escenario promocional de primer nivel, al servicio de la industria turística, de otros sectores y de las empresas de todo el mundo. Islas Canarias como el mejor escenario promocional.

5.5 Incentivar el desarrollo de infraestructuras y servicios en las zonas públicas que potencien la identidad digital destino y que ayuden a la difusión de la identidad digital de los turistas y residentes con uso promocional del destino.

5.6 Potenciar la generación de infraestructuras y servicios de atracción así como la generación de nuevas empresas turísticas dinamizadoras de productos y nuevos modelos de negocio orientados a la creación de empleo especializado. Especial atención a las relacionadas con el desarrollo de software turístico: viveros de empresas, agrupaciones empresariales innovadoras, redes de innovación, etc. Y a los aspectos centrales de posicionamiento



turístico (felicidad y beneficios del sol, descanso con conocimiento, etc.)

5.7 Fomentar el desarrollo de plataformas tematizadas de servicios turísticos en los aeropuertos insulares (terminales de salidas), y puertos, al objeto de realizar un énfasis promocional del destino, con especial atención a la identidad digital y potenciando el gasto y las ventas cruzadas.

5.8 Fomentar la mejora de la movilidad (infraestructuras, servicios, señalización), dentro de las zonas turísticas, entre las zonas turísticas y los lugares de interés y resto del territorio del destino, y entre las islas. Incentivar especialmente la movilidad sostenible e inclusiva.

5.9 Fomento de dinámica de financiación adicional a los municipios turísticos y a las empresas del sector (materialización de la RIC, créditos ICO y similares, nuevas sociedades capital-riesgo, etc.), con especial énfasis en la inversiones dirigidas a la implantación del posicionamiento establecido, la integración de identidad propia, la sostenibilidad y la implantación de las nuevas tecnologías.

6. Realizar una puesta en valor de los recursos clave del destino, integrando identidad propia y sostenibilidad

Los recursos son la base con la que se confecciona la experiencia del turista en el destino. Los recursos deben estar estructurados, interconectados en torno a una propuesta y alineados con las motivaciones e intereses de los turistas. Son los re-

curios, previamente puestos en valor e integrados en la oferta del destino, los que ayudan a confeccionar una experiencia memorable y única para el turista en el destino.

6.1 Desarrollar un plan de mejora de experiencias turísticas, aplicado a los recursos principales del destino y cada atracción turística principal (museos, parques nacionales, vías turísticas, miradores, etc.), con especial atención a los denominados municipios no turísticos, para realizar su transformación conceptual y el diseño de espacios de experimentación.

6.2 Realizar un programa de generación de identidad propia, por medio de los recursos del destino, para su integración en la oferta general del destino y sus empresas.

6.3 Realizar un programa de fomento de la sostenibilidad y su integración en la puesta en valor de los recursos del destino. Realizar un plan específico de estructuración de los recursos naturales y la biodiversidad del destino orientado a su aprovechamiento turístico, conservación y promoción. Se priorizarán especialmente los Parques Nacionales y espacios naturales protegidos. Los recursos de flora, vulcanología y marinos se presentan como prioritarios. Se potenciará la integración de estos recursos en la mejora de la experiencia turística y se eliminarán los impactos negativos tangibles percibidos actualmente por los turistas en relación al medioambiente.

6.4 Desarrollar un programa específico en torno al posicionamiento



del destino, los beneficios del mejor clima del mundo y su integración con el resto de recursos del destino.

6.5 Realizar un plan específico de re-conceptualización de las playas y el espacio litoral, su comunicación y puesta en valor.

6.6 Realizar un plan específico de re-conceptualización de los espacios rurales, su patrimonio etnográfico y actividades productivas.

7. Realizar una dinamización, mejora y especialización de producto: oferta alojativa, de ocio y de servicios personales.

La oferta singularizada y especializada en cada segmento principal de mercado, es un determinante del éxito de un destino. Islas Canarias necesita una oferta mejorada y con una estructuración de producto más amplia, pero integrada y modular.

Se potenciará que toda la oferta incorpore los elementos de sostenibilidad, identidad local y posicionamiento del destino. También se potenciará la difusión de las buenas prácticas y la realización de proyectos piloto. Cabe recordar que el esfuerzo promocional no conseguirá la eficiencia buscada si la oferta del destino no dispone de unos estándares de servicio elevados que superen las expectativas del cliente. En otras palabras, las promesas realizadas en la promoción deben plasmarse en realidades percibidas por el turista cuando visita el destino.

7.1 Potenciar la mejora, especialización y desarrollo de los produc-

tos principales identificados con mayor potencial de crecimiento en este plan (e.g., senior, familia, parejas-romance, salud).

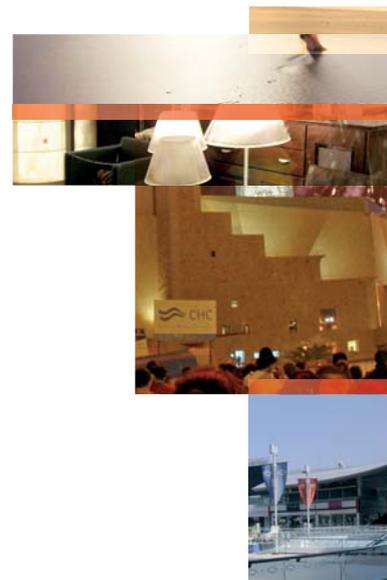
7.2 Impulsar el desarrollo de los productos secundarios con mayor potencial de crecimiento e impacto transversal en el volumen de turistas que los usan y en la imagen del destino (e.g., buceo, náutico, gastronomía, parques temáticos, estudiantil, idiomático, científico, enoturismo, pictórico, cinematográfico).

7.3 Potenciar la generación de paquetes de oferta dinámica personalizados para el turista, con la consideración de las vacaciones de cada turista como un evento.

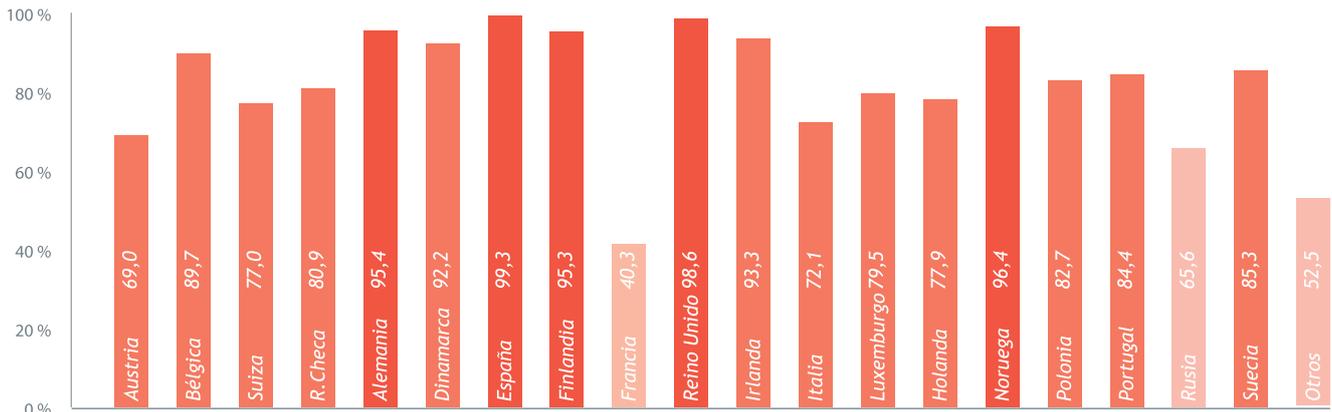
7.4 Potenciar la oferta de ocio encaminada a un aumento del gasto del turista en el destino. Realizar un programa de experiencias únicas, en formato de actividad de corta duración, destinadas tanto a turistas, excursionistas (incluyendo cruceristas) como a residentes, con el objetivo de mejorar la movilidad y gasto realizado.

7.5 Fomento de la profesionalización de la oferta extrahotelera y desarrollo del producto de condominio con reorientación de la propiedad hacia el papel de inversor y/o empresario.

7.6 Fomentar la especialización de la oferta, con productos dirigidos a los principales segmentos objetivo de Islas Canarias identificados en este plan. Especial atención a la paleta de productos relacionada con los servicios personales. Fomentar de forma destacada el turismo de salud (físico, mental



Porcentaje de turistas en los que el país de residencia coincide con el país de origen del vuelo a Canarias (2011)



Fuente: Encuesta sobre el gasto turístico (ISTAC)

y espiritual) y científico, como dinamizadores del segmento con mayor potencial: descanso y conocimiento.

8. Mejorar la conectividad del destino

Considerando las condiciones actuales, es especialmente importante garantizar la conectividad del destino con sus principales mercados de origen, impulsando rutas y frecuencias con los mercados prioritarios a precios competitivos. La gestión de la conectividad debe orientarse hacia la diversificación y competencia amplia entre compañías aéreas, a fin de reducir el riesgo de dependencia, aumentar la rivalidad competitiva, el incentivo a mejorar el servicio y mantener precios competitivos.

Como se aprecia en el siguiente gráfico (turistas que vuelan hacia Islas Canarias en vuelo directo desde su país de residencia, sin tener en cuenta escalas dentro de su propio país), existe un importante gap de conectividad con algunos

países emisores (caso destacado: Francia), lo que indica un potencial de crecimiento de mercado si se establecen conexiones directas con los mismos. Próximamente el ISTAC ofrecerá esa información por regiones, por lo que se dispondrá de información más precisa.

8.1 Incentivar junto con el resto de agentes, en una mesa de conectividad, las nuevas rutas en los países señalados como prioritarios para crecer y aumentar la penetración de Islas Canarias, así como en las zonas geográficas concretas dentro de cada país priorizadas en los planes de mercado.

8.2 Impulsar acciones promocionales conjuntas con líneas aéreas, para aquellas rutas prioritarias.

8.3 Potenciar la mejora de la conectividad interinsular y los productos que la potencian (cruceros, paquetes especiales, etc.)

8.4 Impulsar los acuerdos a largo plazo con líneas aéreas y compañías de cru-

ceros, que potencien la consideración de Islas Canarias como base de operaciones.

8.5 Potenciar las acciones del destino y sus empresas encaminadas a la compensación por la contaminación de CO₂ y medidas de reducción de la huella ecológica y contra el cambio climático, que puedan vincularse a la conectividad aérea.

8.6 Impulsar un modelo de gestión aeroportuaria que mejore su eficacia y permita establecer tasas competitivas y servicios especializados y de calidad.

8.7 Tratar de establecer tasas aeroportuarias variables, ligadas a los objetivos de marketing y costes de operación y en función de la temporada, los días de la semana, el mercado de origen, etc.

Actuaciones estratégicas promocionales

9. Mejora del posicionamiento y promoción del destino

Islas Canarias como el destino deseado (aspiracional), visitado y recomendado por el público objetivo del destino. La finalidad es conseguir que Islas Canarias sea considerada como una opción preferente en el proceso de decisión vacacional de los segmentos a los que se dirige. Islas Canarias debe ser percibida como una opción diferenciada y superior a otras ofertas de competidores.

9.1 Realizar una comunicación integral por parte de todos los agentes

La marca Islas Canarias aporta un importante valor al mercado (a nuestros turistas). La marca "7 Islas Canarias" no es la suma de siete islas, ya que el valor de la marca es superior a la suma de la de las siete islas. Es importante aprovechar ese valor y seguir potenciándolo por parte de todos los agentes del destino (públicos y privados), integrando a los diferentes miembros del trade, medios de comunicación, residentes y turistas, actuales y potenciales. **Todos los agentes deben de comunicar "lo mismo", por medio de todas sus herramientas, con un mensaje claro y único, mantenido en el tiempo y considerando su adaptación a cada segmento principal.**

9.1.1 Implementar un Plan de marketing anual como herramienta integradora de la promoción y garan-

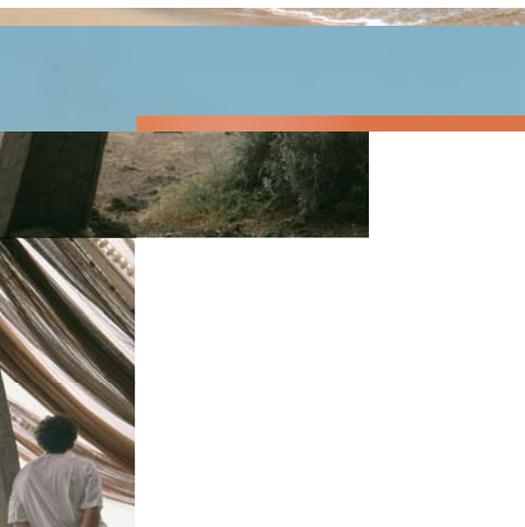
te del posicionamiento propuesto, comenzando con el Plan 2012/2013. El Plan conjunto integrará propuestas modulares a las que incorporar nuevas acciones por parte de los patronatos de turismo insulares y las empresas turísticas.

9.1.2 Desarrollar un modelo de Partenariados públicos-privados para realizar acciones promocionales cofinanciadas con los cabildos insulares y los empresarios en los que Promotur actúe como plataforma de comunicación promocional conjunta. El modelo debe potenciar simultáneamente la alineación de esfuerzos, la consideración de las especificidades de cada isla y la mejora de la eficacia promocional (e.g., programa premio).

9.1.3 Impulsar la comunicación de la marca, la oferta, las singularidades del destino y sus productos conjuntamente con otros sectores y actividades no turísticas.

9.1.4 Integrar la investigación y el conocimiento, no sólo como recurso clave para definir las acciones promocionales, sino como recurso promocional a emplear en sí mismo (Islas Canarias como Living Lab turístico) que integra el mensaje y los agentes del destino.

9.1.5 Desarrollar en Islas Canarias programas formativos y de perfeccionamiento dirigidos al trade y los medios de comunicación. Los contenidos se



centrarán en la actividad profesional propia de su actividad y sobre el destino Islas Canarias y sus productos.

9.1.6 Realizar jornadas de trabajo y de formación sobre el posicionamiento, argumentario y su aplicación en los diferentes instrumentos promocionales por parte de los destinos insulares y el sector privado. Especial atención a la presencia en internet y las redes sociales.

9.1.7 Realizar acciones formativas y de difusión a los residentes, como promotores turísticos del destino y su posicionamiento.

9.1.8 Impulsar partenariados con empresas líderes en los mercados de origen en las áreas clave del nuevo posicionamiento y con la participación de las empresas del sector. Se pretende alcanzar una amplia difusión de contenidos relacionados con el posicionamiento en los mercados emisores tradicionales, la imagen funcional y, especialmente, la imagen afectiva (e.g., programa premio).

9.1.9 Potenciar la promoción conjunta intensiva de aquellos productos que se encuentren estructurados en clubes de producto y la de aquellos que tengan un elevado impacto de potencial de crecimiento, uso transversal por parte de todos los turistas e impacto en la imagen.

9.2 Fomentar el nuevo posicionamiento y su implementación.

El mejor clima del mundo es una diferencia y una superioridad sobre los destinos competidores que debe ser percibida por el turista y posterior-

mente debe reportar unos beneficios adicionales al turista.

La superioridad viene dada por el bienestar que reporta el lujo de estar en Islas Canarias, la libertad del "todo puedo, nada debo", facilitada por el mejor clima del mundo durante todo el año, por la variedad y contrastes de paisajes y actividades y la felicidad alcanzada en el destino.

9.2.1 Generar una importante base científica de justificación y argumentación sobre el nuevo posicionamiento y sus beneficios. Impulsar el desarrollo de amplios "materiales educativos" sobre el destino y su oferta singular.

9.2.2 Realizar un manual y guía de comunicación del nuevo posicionamiento. Llevar a cabo una amplia difusión activa, colaborativa y experiencial del mismo. Indicar el contenido, estilo de comunicación y secuencia del mismo.

9.2.3 Realizar una adaptación del nuevo material promocional propio al nuevo posicionamiento propuesto.

9.2.4 Fomentar una participación activa en los foros, portales y áreas de información en torno al nuevo posicionamiento.

9.2.5 Realizar y captar eventos relacionados con el posicionamiento propuesto.

9.2.6 Generar y adaptar aplicaciones, con especial atención a los dispositivos móviles, fundamentadas en el nuevo posicionamiento. Generar guías de disfrute para el turista y residente, adaptadas a los diferentes

espacios del destino: disfrute del medio marino y la costa, del medio rural, de la ciudad, etc., enfatizando el posicionamiento del destino.

9.2.7 Dirigir acciones promocionales sobre el nuevo posicionamiento a los prescriptores clave y los segmentos nicho referentes en el mismo, como impulsores de la difusión del nuevo modelo. Integrar las acciones del destino de reposicionamiento como herramienta promocional, incorporando acciones de crowdsourcing con estos colectivos.

9.2.8 Realizar programas promocionales paraguas de larga duración orientados a alcanzar los objetivos marcados, incorporando un programa a seguir por el turista antes de comenzar las vacaciones y después de finalizadas las mismas:

Programa Bienestar 10. Orientado a mantener la estancia media: plan personalizado de mejora integral de la salud y el bienestar (físico, mental y espiritual) bajo el paraguas del mejor clima del mundo, con alusiones al cuidado personal, descanso, recuperación de la energía y la belleza. Diez días de duración en Canarias, pero con guías de actuación a seguir antes y después del viaje.

9.3 Desarrollar la promoción en destino y la personalización de la oferta

Tradicionalmente se ha realizado un importante esfuerzo promocional exterior y cuando el turista visita el destino la actividad promocional quedaba marginada, precisamente en el momento en el que existen mayores oportunidades de capta-

ción de la atención e influencia en su comportamiento.

La promoción en destino se centrará en potenciar el conocimiento del destino, el gasto y las ventas cruzadas.

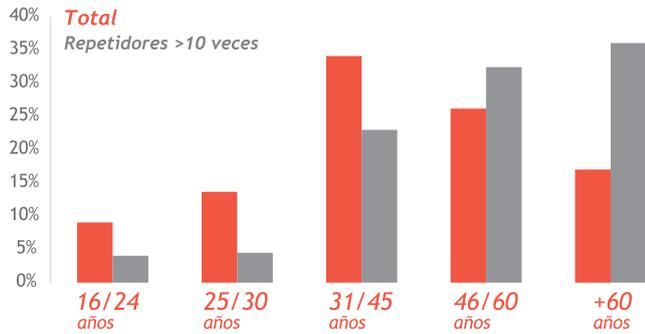
9.3.1 Establecer plataformas permanentes de promoción en destino, potenciando las oficinas de información turística, que deberán transformarse en centros de experimentación y dinamización turística, en escaparate de product placement y de personalización de la relación y la experiencia ofrecida al turista. Impulsar la señalización e interpretación del destino.

9.3.2 Realizar una estructuración promocional basada en paquetes dinámicos personalizados, versus el "todo incluido" de origen. Potenciar un "todo incluido a tu medida" para las vacaciones perfectas de cada turista (multiturista y multiproducto). Las vacaciones de cada turista son un evento. Estos paquetes deben conectar las motivaciones de los turistas y sus intereses con los recursos y experiencias que facilita el destino. Se debe conformar una asistencia remota del turista durante su estancia en el destino por parte de toda la cadena de valor de las empresas del destino.

9.3.3. Potenciar la generación y adaptación de aplicaciones de asistencia al turista en el destino fundamentadas en las nuevas tecnologías y plataformas digitales de comunicación, con especial énfasis en las posibilidades de la geolocalización y la realidad aumentada.

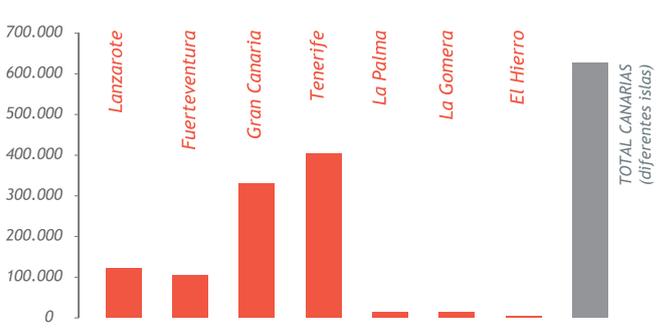


Turistas por grupos de edad (2011)



Fuente: Encuesta sobre el gasto turístico (ISTAC)

Turistas que han estado más de 10 veces en Canarias: fieles a una isla y fieles al destino Islas Canarias (2011)



Fuente: Encuesta sobre el gasto turístico (ISTAC)

9.3.4 Impulsar la generación de eventos periódicos frecuentes y permanentes en el destino: eventos diarios, semanales, mensuales. Estos eventos relacionados con el posicionamiento deseado y sus principales atractivos deben tener una referenciación mutua.

9.3.5 Diseñar un programa, relacionado con los programas de calidad existentes (SICTE) para detectar y recuperar clientes insatisfechos, con acciones de recuperación aleatorias.

9.4 Mejorar la eficacia y eficiencia promocional

Las acciones promocionales deben alcanzar el objetivo marcado (eficacia) y a un coste razonable (eficiencia). Es fundamental diseñar las acciones y realizar su seguimiento acorde a estos parámetros. No se trata sólo de impulsar un uso masivo y universal de la marca por parte de todos los agentes turísticos y no turísticos, sino de acertar en el contenido específico, el momento, la forma y el destinatario.

9.4.1 Realizar un cuadro de mandos de seguimiento con indicadores de eficacia y eficiencia promocional para las diferentes actividades realizadas en función de los objetivos marcados, que permita establecer prioridades y mejoras en las acciones promocionales.

Se debe incorporar en la investigación y generación de conocimiento un énfasis permanente en la eficacia promocional con indicadores por mercados y por canales.

9.4.2 Potenciar el uso de los siguientes instrumentos promocionales: relaciones públicas (eventos, publicity, etc.), acciones de patrocinio (turístico y no turístico, con un manual de presentación del destino), promoción de ventas y fuerza de ventas; reducir el uso de los siguientes, emplendolos como actividades de apoyo: publicidad, material promocional impreso.

Emplear los servicios de agencias de relaciones públicas en los mercados clave y en el propio destino.

Potenciar las acciones promocionales en entornos digitales y 2.0.

Impulsar la presencia física en el destino de los prescriptores clave, diseñando fam trips experienciales.

Potenciar las guías y revistas de viaje como fuentes de difusión del nuevo posicionamiento, al ser de los medios (junto con internet) con mayor intensidad de uso proporcional por parte de los turistas preocupados por buscar información e informarse del destino.

9.4.3 Realizar acciones bajo un marco y posicionamiento general, con programas paraguas, pero adaptados y dirigidos de forma específica a cada segmento específico y siguiendo las directrices del plan de cada mercado. Acciones promocionales segmentadas y diferenciadas, siguiendo un plan de mercado aplicado por país de origen: contenidos, canales, periodos, estilos de comunicación, instrumentos promocionales, regiones prioritarias, segmentos motivacionales y socio-demográficos preferentes, etc.

9.5 Impulsar la fidelización activa de nuestros turistas

En torno al 80% de nuestros turistas son repetidores y un 15% son repetidores intensivos (más de diez visitas previas), con un conocimiento elevado del destino y un vínculo emocional con el mismo. Islas Canarias debe potenciar ese vínculo y conseguir que genere una mejora de la imagen del destino y una significativa actividad de prescripción por parte de la fuente más creíble (amigos, familiares y otros turistas del destino). Finalmente, su conocimiento y familiaridad con el destino, el auge de las compañías de bajo coste y la considerable presencia de segundas residencias, hace pronosticar que este comportamiento se potenciará en el futuro, lo que reduce la inversión promocional necesaria y los riesgos. Este segmento realiza la reserva con mayor antelación, realiza una mayor estancia media, reserva directamente con el establecimiento aunque también se aloja más en casa de familiares y amigos y realiza un menor gasto.

Esta acción se centrará especialmente en los mercados identificados con mayores índices de intensidad en la visita (Reino Unido, Alemania, España, nórdicos, etc.) y en un cliente que, como se aprecia en el siguiente gráfico, se caracteriza por una edad media superior al resto.

Finalmente, destacar que existe un porcentaje de turistas fieles al destino Islas Canarias (varias islas), muy superior al que pueda tener una fidelidad única a una sola isla (ver siguiente gráfico), por lo que resulta necesario considerar la gestión de

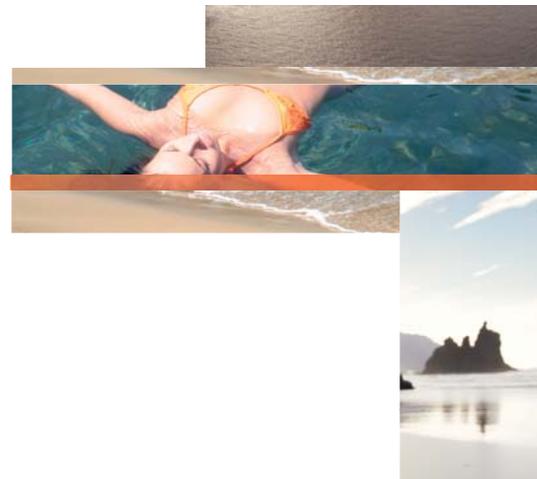
esta fidelidad conjunta al destino Islas Canarias.

9.5.1 Generar un modelo conjunto de identificación de los repetidores intensivos que ofrezca una estructura homogénea de información sobre los mismos.

9.5.2 Realizar un plan de reconocimiento y premios a los repetidores intensivos, potenciando los beneficios sociales (familiaridad y amistad), incluyendo la adaptabilidad y personalización del producto. Se potenciará los aspectos relacionados con las experiencias vividas en Islas Canarias que forman parte de la vida del turista (Islas Canarias y yo) y las de autoexpresión (yo soy así!). Se elaborará un set específico para los miembros del club y una atención personalizada en determinadas atracciones del destino.

9.5.3 Realizar un impulso a la mayor dinamización del comportamiento y el gasto del turista repetidor en el destino, mediante la propuesta de "retos" que deriven en un incremento de las ventas cruzadas.

9.5.4 Impulsar un programa hacia los repetidores intensivos, para compartir sus experiencias afectivas en el destino con su red personal y con otros turistas potenciales. Incluir a los extranjeros afincados en el destino y su relación con otros turistas potenciales, así como la relación entre los repetidores intensivos y los residentes. Dirigir las "recomendaciones" hacia el nuevo posicionamiento y a afrontar las principales barreras a la visita esgrimidas por los turistas potenciales.





9.5.5 Generar un club de enamorados de Islas Canarias, con una relación a largo plazo. Impulsar en este Club el concepto de coleccionismo (catálogos electrónicos y copias de las portadas de los antiguos catálogos, postales, fotos, etc.)

9.5.6 Impulsar la creación de nuevas redes y clubes vinculados a Islas Canarias, con atención especial a las redes de turistas potenciales relacionadas con el posicionamiento del destino y con aquellos productos que generan un elevado impacto en la imagen del destino (turismo pictórico, de fotografía, cinematográfico, etc.) y en su vínculo afectivo (e.g., turismo educativo, idiomático, etc.) y de relaciones entre ciudades de origen y el destino (vínculos de hermanamiento).

9.6 Realizar una mayor penetración en mercados y segmentos de gran potencial de crecimiento.

Existen mercados donde se ha identificado un importante margen de crecimiento (e.g., Francia, Italia, Rusia, Polonia) así como segmentos específicos en diferentes países con amplias posibilidades de mejora. Se trata de potenciar el aumento de cuota en dichos segmentos, potenciando la notoriedad del destino y su consideración aspiracional.

9.6.1 Realizar campañas específicas dirigidas a nichos de mercado, con amplia difusión mediática por medio de las relaciones públicas y acciones de patrocinio como actividad de penetración en esos colectivos y de posicionar al destino en esos mercados en torno a dichos atributos.

9.6.2 Lanzar el programa premio para la captación de nuevos seg-

mentos, considerando el valor del cliente a largo plazo, con la posibilidad de prescripción de dichos clientes y de su labor de prescriptor del destino. Considerar especialmente la élite social y prescriptores como impulsores del nuevo modelo y acciones de crowdsourcing.

9.6.3 Impulsar en acciones de patrocinio, campañas de "street marketing" de duración prolongada, en diferentes enclaves, con alusiones directas al posicionamiento del destino.

9.6.4 Impulsar el mercado canario doméstico (turismo interinsular). Como se expuso en el eje 1, no se trata sólo de concienciar y mejorar el conocimiento del destino por parte de los residentes, sino de integrarlos como un público objetivo preferente, de fácil acceso, elevada repetición y de gran ayuda para mantener la reducida estacionalidad.

9.7 Fomentar la promoción de la identidad digital del destino y su posicionamiento, así como la identidad digital de nuestros turistas y residentes.

La identidad digital se ha convertido en un elemento crucial de notoriedad y de gestión de la imagen en la actualidad. Tanto el destino, como los propios turistas y residentes, se encuentran en un entorno donde la identidad digital es parte de su vida y de sus vacaciones.

9.7.1 Rediseñar e impulsar "Islas Canarias Film commission", integrando a las diferentes islas y a los clusters de empresas relacionados. Potenciar la generación de nuevos servicios dirigidos a las empresas y a los turistas en el destino.

9.7.2 Impulsar el acceso abierto a

internet en las zonas turísticas y principales atracciones del destino, como plataforma de difusión de la identidad digital del destino.

9.7.3 Potenciar la generación de material promocional digital propio (vídeos, fotografías, textos descriptivos) y por parte de las empresas del destino. Fomentar la difusión y uso compartido del material digital generado (web cams, estaciones meteorológicas de la AEMET, bocetos de historias del destino, sonidos, etc.), para su integración en guías wikitravel, podcats y similares.

9.7.4 Integrar la preponderancia del entorno digital tecnológico con la experiencia física en destino, fomentando la creación de “photo calls” de amplia difusión del posicionamiento del destino.

9.8 Desarrollar un plan de comunicación para contingentes (posibles crisis)

Los acontecimientos impredecibles (desastres de origen natural, desastres de origen humano, huelgas, cierres aéreos, etc.) suceden cada vez con mayor frecuencia. El turismo es muy susceptible al impacto de dichos acontecimientos y más aún lo son los destinos insulares como Islas Canarias. Los acontecimientos impredecibles no pueden evitarse, pero sí el desarrollo de una adecuada gestión de la comunicación en el periodo de crisis, que mitigue los efectos negativos sobre la imagen del destino e incluso potencie las oportunidades de mejora y refuerce la marca. Al margen de los protocolos de emergencia dirigidos a la población local y flotante, es necesario un protocolo a corto y largo

plazo que se centre exclusivamente en la comunicación turística.

9.8.1 Desarrollar un protocolo conjunto y unificado de actuación para la gestión de la información a comunicar.

9.8.2 Desarrollar materiales informativos en diferentes idiomas relacionados con los distintos tipos de contingentes, que estén listos para difundirse en el momento inicial del suceso.

9.8.3 Desarrollar un plan específico en relación a los recursos más importantes y frágiles del destino (sus diferentes espacios y recursos naturales, playas etc.).

9.8.4 Realización de ensayos periódicamente sobre los protocolos de comunicación a activar.

9.8.5 Formación de un comité de crisis para gestionar la “comunicación promocional” ante posibles situaciones de crisis y establecer mejoras en los procesos, con un presupuesto asignado que en caso de no acontecer ningún contingente, se desvíe a acciones regulares del plan.

9.9 Impulsar la presencia y actividad promocional de Islas Canarias en Internet

Internet, como una extensión del mundo off-line, tiene una importancia clave en la promoción actual. Islas Canarias debe tener una mayor participación en la comunicación turística que se produce sobre el destino en Internet. Además de ello, cabe tener presente que algunas redes sociales como Facebook, Wikipedia, YouTube o Tripadvisor se han convertido en referentes de consulta para la planificación de las vacaciones.



Por otro lado, la medición de la eficacia de las acciones promocionales que se realizan en internet resulta más sencilla, lo que permite acciones correctoras inmediatas.

9.9.1 Mejorar el seguimiento de los contenidos existentes en Internet sobre Islas Canarias y su condición turística mediante una participación activa en los distintos foros. Fomentar su asociación con los aspectos centrales del posicionamiento y una mejora de sus contenidos propios en la red y su accesibilidad (SEO).

9.9.2 Rediseñar el portal propio, con una aportación de valor clara y como concepto de plataforma promocional (el portal es visitado por aproximadamente un 10% de los turistas del destino y ya aporta actualmente más de 550.000 visitantes a las webs oficiales de los destinos insulares). Mejorar su arquitectura, usabilidad y, especialmente, sus contenidos y aplicaciones, con mayor énfasis en los aspectos centrales del posicionamiento, así como en los productos prioritarios y las ofertas conjuntas (clubes de producto, paquetes dinámicos, etc.).

9.9.3 Generar y adaptar aplicaciones vacacionales a emplear por los turistas en dispositivos móviles. Prestar especial énfasis a aplicaciones lúdicas y de utilidad en el destino.

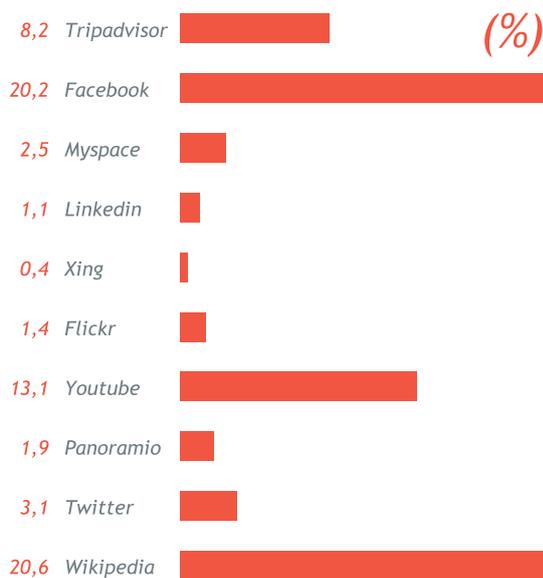
9.9.4 Potenciar específicamente la presencia activa de Islas Canarias en el entorno 2.0, a través de las redes sociales gestionadas por Promotur, por los residentes, prescriptores (presentación de Islas Canarias) y por los propios turistas potenciales. Impulsar la generación de mensajes (relacionados con Islas Canarias y su posicionamiento) colaborativos y su difusión.

El Facebook de Islas Canarias tiene actualmente más de 30.000 fans.

- « *Los eventos del destino.*
- « *Los fam, press y blog trips del destino.*
- « *Los acontecimientos relacionados con el posicionamiento (e.j., cambio de hora).*
- « *La propia investigación comercial realizada.*
- « *Incentivar el diseño y mejora de los servicios, espacio turístico y productos y experiencias.*
- « *Impulsar el desarrollo de contenidos en Wikipedia sobre Islas Canarias y los elementos centrales de su posicionamiento (Enciclopedia de contenidos y definición de tags).*

9.9.5 Realizar un cuadro de mandos de seguimiento de la imagen e identidad digital del destino en internet.

Redes sociales utilizadas para informarse sobre el destino vacacional



Fuente: Informes de notoriedad e imagen de las Islas Canarias

A photograph of four people sitting on a sandy beach, looking out at the ocean. The people are seen from behind, sitting in a row. From left to right: a woman in a light blue bikini, a man in black swim trunks, a woman in a purple one-piece swimsuit, and a man in blue swim trunks. The ocean is in the background with waves breaking. The foreground shows wet sand and several dark, smooth rocks. The text 'Consideración final' is overlaid on the image in a white, italicized font, enclosed in a thin white rectangular border.

Consideración final



El éxito en el desarrollo de este Plan Estratégico es vital para Islas Canarias ya que de ello depende en gran medida el bienestar económico y social de los canarios y su tierra. El futuro de las nuevas generaciones depende del éxito que tengamos en la reorientación del modelo turístico de Canarias.

Es nuestro compromiso, pero también responsabilidad de todos, conseguir que el plan sea promovido y aceptado por todos los agentes y por la sociedad canaria y que sus acciones se desarrollen de forma exitosa.

Este documento supone un avance significativo en la planificación turística de Islas Canarias. Su elaboración se ha realizado bajo las siguientes premisas:

- « El desarrollo de un diagnóstico dinámico, que establece las condiciones actuales del destino, así como el impacto de los principales factores y posibles escenarios futuros, lo que permitirá incorporar fácilmente en el análisis cualquier nueva situación o acontecimiento.
- « La definición clara de los productos turísticos con mayor potencial

y el enfoque de dinamización a desarrollar con los mismos: aumentar volumen de turistas motivados por ese producto, aumentar el uso transversal del producto y/o potenciar su apoyo a la imagen del destino Islas Canarias.

- « *La concreción de las prioridades en relación a los segmentos del destino, considerando no sólo los mercados, sino también los segmentos motivacionales y sociodemográficos, así como la integración de ambos criterios. El plan permite identificar el potencial de crecimiento de los segmentos y el enfoque estratégico más adecuado para cada uno en función de su atractivo y la competitividad del destino.*
- « *La participación activa en la definición y redacción del plan por parte del propio personal de Promotur – Turismo de Canarias y la integración de las prioridades de las distintas islas tal y como vienen recogidas en sus respectivos planes estratégicos.*
- « *La consideración en su confección de todos los documentos de planificación turística redactados por cada isla y el Gobierno de España, lo que facilita su consenso y garantiza el alineamiento con el resto de agentes.*

- « *La fundamentación del plan en estudios y análisis científicos que ayuden a definir y validen las líneas de actuación a trabajar.*
- « *La articulación de unos ejes de actuación relacionados entre sí y al servicio de la consecución de los objetivos marcados.*
- « *La definición de un proceso de seguimiento e implementación que permite la participación de los diferentes agentes y establece un sistema de indicadores (cuadro de mandos) para su monitoreo, tanto de forma general como detallado por mercados.*
- « *La articulación de unos planes de desarrollo de la estrategia: planes de mercado y plan de marketing anual con una metodología de análisis consolidada, lo que permite su concreción y aplicación año a año.*
- « *La apuesta decidida por un nuevo modelo turístico, un reposicionamiento, que pueda conducir a una nueva etapa de crecimiento económico y mejora social y medioambiental de Islas Canarias.*



PROYECTO
COFINANCIADO POR
LA UNIÓN EUROPEA

FEDER

Islas
Canarias

www.canarias.es