THE DESIGN OF DESTINATIONS' BRAND ARCHITECTURE THROUGH THE HORIZONTAL LOYALTY

Arminda Almeida-Santana
Institute of Tourism Studies and Economic and Sustainable Development (Tides)
University of Las Palmas de Gran Canaria (ULPGC)
Spain
arminda.almeida@ulpgc.es

She is part of the research staff at the University of Las Palmas de Gran Canaria since 2013, being part of the Institute of Tourism Studies and Economic and Sustainable Development (Tides). Her research interests focus on Loyalty, Brand Management, Consumer Behavior, Destination Marketing and Management, Social Media and Digital Destinations.

Sergio Moreno-Gil
Institute of Tourism Studies and Economic and Sustainable Development (Tides)
University of Las Palmas de Gran Canaria (ULPGC)
Spain
smoreno@dede.ulpgc.es

Director of Institutional Relations UNESCO Chair of Tourism Planning and Sustainable Development. ULPGC. Director of marketing and destination development at TIDES Tourism and Sustainable Development Institute. University of Las Palmas de Gran Canaria. He has written more than 20 books and book chapters, 25 international papers.

Resumen

El principal propósito de este estudio se centra en el análisis de las relaciones de los destinos con su set competidor en el nuevo escenario global, con el objetivo de mejorar su arquitectura de marca y aumentar los niveles de fidelidad del turista. Este trabajo tiene la finalidad de aportar guías a los destinos turísticos sobre cuáles son los destinos con los que debe cooperar en la arquitectura de marca, con cuáles competir, y cómo guiar la construcción de una marca paraguas. Para lograr estos objetivos se realizó un trabajo de campo en el que se obtuvieron 6.964 cuestionarios de turistas procedentes de 17 países europeos emisores de turistas al destino Islas Canarias y las diferentes marcas que lo componen. Los resultados confirman que el destino debe adaptar sus estrategias de promoción al nuevo panorama mundial de negocios interconectados, así como al desarrollo de estrategias de fidelidad horizontal entre destinos.

Palabras clave: Marketing, Coopetición, Marca paraguas, Branding de destinos, Arquitectura de marca

Abstract

The main purpose of this study focuses on the analysis of destinations with their competitor destinations in the new global scenario, with the aim of improving their brand architecture and increase levels of tourist loyalty. This study will provide guidance to destinations on what are the destinations to cooperate with in the brand architecture, and those to compete, and how to guide the construction of an umbrella brand. To achieve those goals, a wide survey with aproximatly 6,964 questionnaires was develop, considering potencial tourists to Canary Islands from 17 European countries. The results confirm that the destination must adapt their strategies to promote the new global landscape of interconnected business as well as the development of strategies for horizontal loyalty between destinations.

Keywords: Marketing, Coopetition, Umbrella brands, Destination branding, Brand architecture

THE DESIGN OF DESTINATIONS' BRAND ARCHITECTURE THROUGH THE HORIZONTAL LOYALTY

1. INTRODUCCIÓN

En un sector turístico, donde coexisten muchas marcas y en el que además las marcas territoriales a nivel local, regional y nacional están solapadas e interrelacionadas, se hace necesario que los destinos turísticos desarrollen y gestionen su marca con el objetivo de obtener una fuerte posición diferenciada en el mercado competitivo. Los destinos turísticos se enfrentan a la estructuración y organización de un porfolio de marcas, tratando de establecer una relación valiosa entre ellas, a lo que se ha denominado arquitectura de marca (Harish, 2010). La arquitectura de marca es un tema crucial que debe ser planificado por los destinos turísticos, tratando de optimizar el portfolio de marcas y gestionando la relación entre ellas. La organización estratégica de las marcas podría ayudar, no sólo a evitar la competición interna sino también a lograr sinergias y un efecto multiplicador que añade incluso más valor a cada marca.

Por otra parte, el aumento de la competencia entre los destinos turísticos es una tendencia cada vez más relevante (Mariani & Baggio, 2012). Además, las tendencias actuales con un mayor número de vacaciones por individuo, pero más cortas, junto con el crecimiento imparable del turismo y del número de destinos en el mercado (UNWTO, 2015) hace necesario que los destinos desarrollen estrategias para conseguir ventajas competitivas y la literatura pone de manifiesto la colaboración y la cooperación entre los destinos turísticos (Fyall, Garrod, & Wang, 2012), siendo la gestión de la fidelidad del turista un aspecto clave de esta colaboración (Weaver & Lawton, 2011).

Además, el hecho de que los turistas parecen manifestar, cada vez más, fidelidad a varios destinos a la vez, a lo que se ha denominado en la literatura fidelidad horizontal (FH), apoya este enfoque y abre el debate sobre la conveniencia de integrar varias marcas bajo una misma marca paraguas, la cual identifica cualidades de los destinos socios, diferenciándolos de los competidores (Keller, 2003; Aaker, 2004). Los destinos podrían aumentar sus beneficios como resultado del uso eficiente de una marca, sin embargo, en el contexto de los destinos turísticos, el concepto de branding es novedoso (Blain, Levy, & Ritchie, 2005) y además se han obviado las relaciones horizontales de los turistas con los destinos. Existe la necesidad de aportar guías a los destinos sobre con qué destinos se debe cooperar en la arquitectura de marca, con cuales competir, y cómo guiar la construcción de una marca paraguas considerando el comportamiento FH de los turistas.

Por otra parte, los turistas pueden obtener información acerca de cómo un destino se ajusta a sus preferencias experimentándolo después de la compra (con la visita al destino). Esto podría generar fidelidad a los destinos que se visitan primero, ya que los consumidores parecen demostrar fidelidad a los productos que se adquirieron recientemente (Villas-Boas, 2004). A la misma vez, los turistas aprenden en el primer periodo sobre el destino que visitan y luego toman decisiones en el segundo periodo sobre los destinos competidores, teniendo en cuenta lo que han aprendido en el primer periodo. De esta manera, la información sobre los destinos visitados anteriormente entra en el proceso de toma de decisiones de los individuos influyendo, por lo tanto, en las elecciones futuras (Bosnjak, Sirgy, Hellriegel, & Maurer, 2011; Bruwer & Thach, 2013; Gursoy & McClearly, 2004a, 2004b; Peña, Jamilena, & Molina, 2013). Sin embargo, la investigación previa sobre fidelidad se ha centrado generalmente en un único destino, no considerando la relación plural de los turistas con múltiples destinos que compiten y cooperan, el histórico de relaciones pasadas de los turistas con los destinos competidores, ni cómo el orden en el que estos han sido visitados afecta a sus decisiones futuras de compra.

Las diferencias en el patrón de comportamiento de los turistas en la visita a distintos destinos turísticos, permite identificar distintos tipos de turistas en función de la horizontalidad manifestada. El conocimiento de estos perfiles de fidelidad de los turistas ofrece a los gestores de marketing de destinos, guías sobre cuáles son aquellos destinos con los que debe coopetir y qué estrategias son las más

adecuadas para tratar de maximizar el número de visitas a cada destino, facilitando así la gestión de su arquitectura de marca y la creación de marcas paraguas exitosas.

Considerando lo anterior, este trabajo de investigación plantea los siguientes objetivos: (1) Analizar si existen destinos competidores (diferentes a los integrados en la marca paraguas) que ejercen una influencia positiva o negativa en la fidelidad a los destinos dentro de una marca paraguas, lo que guiaría sobre las decisiones de cooperar o competir con los mismos; (2) Analizar la influencia que los propios destinos dentro de una misma marca paraguas, que también compiten y cooperan entre sí, ejercen en la fidelidad a cada uno de los destinos que componen la marca paraguas y, (3) Analizar en qué medida el orden en el que los turistas distribuyen sus visitas entre distintos destinos de la marca paraguas puede ser determinante para aumentar los niveles de fidelidad a los mismos. Este planteamiento, difiere de los análisis convencionales, al considerar la FH de los turistas hacia los destinos turísticos. Las implicaciones pretenden ser de utilidad a los gestores de marketing de destinos en el diseño de sus estrategias de marketing y la gestión de su marca.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

2.1 ESTRATEGIAS PARA MITIGAR LA COMPETENCIA

En un entorno de creciente competencia en la que los destinos son altamente sustituibles, las organizaciones de marketing de destinos se enfrentan a una constante batalla para atraer a los viajeros (Pike & Ryan, 2004). Sin embargo, en el contexto de los destinos turísticos parece que está teniendo lugar un cambio de paradigma, desde un enfoque competitivo a otro más colaborativo (Fyall & Garrod, 2005; Wang, 2008; Wang & Krakover, 2007). La reciente corriente de la literatura sobre la estrategia de coopetición ha hecho hincapié en que, en muchos casos prácticos las organizaciones tienden tanto a competir y cooperar al mismo tiempo, generando así la aparición de una nueva forma de dinámica interorganizacional llamada coopetición (Brandenburger & Stuart, 1996). Los destinos turísticos, su evolución y gestión ofrecen un contexto fértil para estudiar la coopetición (Kylanen & Mariani, 2012), estrategia destacada por Mariani, Buhalis, Longhi y Vitouladiti (2014) por su contribución al desarrollo y marketing de destinos turísticos.

Una herramienta concreta de cooperación para hacer frente a la creciente competencia del sector turístico es el branding de destinos. Según Blain et al. (2005) las actividades de branding de destino podrían ayudar a mantener y a mejorar la fidelización de los visitantes, lo que aseguraría el éxito del destino en el largo plazo. Sin embargo, en este caso también se propone que se realice de manera conjunta, a lo que se conoce como co-branding. El co-branding y la arquitectura de marca pueden ser estrategias de marketing eficaces que permiten construir la fidelidad a la marca (Kim, Lee, & Lee, 2007). Sin embargo, la literatura de turismo sobre las relaciones entre la arquitectura de marca y la fidelidad del cliente ha estado limitada tanto de manera conceptual como empírica (Lee, Kim, & Kim, 2006).

2.2 ARQUITECTURA DE MARCA

Aaker y Joachimsthaler (2000) establecen que la arquitectura de marca es una estructura organizada de un portfolio de marcas que especifica los papeles de las marcas y la naturaleza de la relación entre ellas. Sin embargo, poca investigación se ha llevado a cabo sobre el estudio de la arquitectura de marca (Dooley & Bowie, 2005; Harish, 2010).

Según Datzira-Masip y Poluzzi (2014), hay pocos casos en los que la arquitectura de marca ha sido minuciosamente planificada, por lo que se hace bastante difícil encontrar ejemplos de modelos de gestión de carteras de marcas. Según Harish (2010) existen pocos trabajos que abarcan tanto la arquitectura de marca y la marca de destino por lo que evidencian un margen sustancial para explorar la aplicación de la arquitectura de marca a la marca de destino, siendo limitados los estudios que han analizado las diferentes formas de arquitectura de marca. Aaker y Joachimsthaler (2000), dada la importancia de que los destinos turísticos apliquen correctamente los conceptos de branding y arquitectura de marca a nivel local, regional y nacional, proponen un espectro de modelos para gestionar la arquitectura de un portfolio de marcas: Branded House, House of Brands, Master/Sub-brands Relationship y Endorsed Brands. El primero de ellos, la arquitectura de marca corporativa dominante,

que se conoce como una “branded house”. Por ejemplo, el Grupo Virgin tiene todos sus negocios, productos y servicios de marca como "Virgin". En el otro extremo, una empresa podría seguir una arquitectura "house of brands". Por ejemplo, Unilever y Procter y Gamble ofrecen una amplia gama de marcas independientes, a menudo más de una en la misma categoría de producto. Entre estos dos extremos se encuentran dos modelos intermedios, que siguen el enfoque dual de marca, es decir, tanto la marca de la empresa y la marca del producto se utilizan juntas. Si el nombre de la marca corporativa desempeña el papel conductor más dominante, se conoce como estrategia de submarcas (sub-brands strategy) (ejemplo: Toyota Corolla y Sony Mavica). Si la marca del producto es la conductora y la marca de la empresa sólo proporciona un apoyo simbólico, se refiere a la estrategia “endorsed brands”. Un ejemplo es el de KitKat por Nestlé. Según Harish (2010) estas cuatro estrategias principales encuentran aplicación en el branding de destino turístico.

Por otro lado, Datzira-Masip y Poluzzi (2014) centran su estudio en el proceso de desarrollar y gestionar un conjunto de marcas interrelacionadas y contribuir a comprender cómo los conceptos de arquitectura de marca son aplicados de forma práctica, específicamente en cuatro destinos turísticos de Cataluña. Su investigación contribuye a comprender mejor los desafíos a los que los destinos turísticos se enfrentan cuando tratan de poner en práctica el marco teórico sobre la gestión de la arquitectura de marca.

Harish (2010), analiza la arquitectura de marca de la India, considera que, ya que el país se está convirtiendo en un destino turístico relativamente más familiar y aceptado, los futuros visitantes buscarían un posicionamiento más diferenciado de los distintos productos turísticos. La conclusión del autor es que una sola marca como "Incredible India" no puede cumplir con este requisito. Dooley y Bowie (2005), analizaron la arquitectura de marca de Sudáfrica.

2.3 CO-BRANDING

El co-branding es una estrategia que cada vez cobra un mayor protagonismo en la industria de la hospitalidad (Lee et al., 2006), y aunque existen muchas definiciones de co-branding, no existe consenso sobre cuál de ellas es la mejor. En general el co-branding significa que más de dos compañías se involucran en acciones de marketing y publicidad y comparten riesgos manteniendo su independencia como entidades empresariales separadas (Hahm & Khan, 2001). El co-branding, también conocido como alianza de marca (Park, Jun, & Shocker, 1996), extensión de la marca (Aaker & Kller, 1990), puede ser una estrategia ganar-ganar para ayudar a impulsar las ventas, desarrollar imágenes de marca y ahorrar costes de marketing y publicidad (Kim et al., 2007).

Las compañías de hoteles y restaurantes han reconocido la importancia de las estrategias de co-branding (Lee et al., 2006), y un gran número de cadenas de restaurantes, hoteles y parques temáticos en conjunto han implementado estrategias de co-branding para lograr sinergias (Young, Hoggatt, & Paswan, 2001). Sin embargo, a pesar de la creciente atención en el co-branding, las relaciones entre co-branding y la fidelidad a la marca sigue siendo en gran parte inexplorado (Kim et al., 2007). Estos autores examinan el impacto del co-branding en la satisfacción del cliente, la cual conduce a la fidelidad a la marca en los restaurantes, ya que los beneficios del co-branding percibidos por el cliente repercuten en su fidelidad. Por otra parte, Diokoa y Siu-Ian, estudian los efectos del co-branding entre destinos y hoteles en Macao.

2.4 MARCA PARAGUAS

La investigación sobre la marca paraguas demuestra que es posible comercializar un "conjunto de productos" como un "bono de calidad", lo que podría reducir la incertidumbre de los consumidores y la percepción del riesgo asociado a la extensión (Wernerfelt, 1988). Una marca paraguas sirve como garantía de calidad constante entre los socios de la marca (Laforet & Saunders, 1994). Además, las marcas paraguas señalan algunos valores de marca únicas que identifican cualidades inherentes de los socios y diferencian de los competidores (Keller, 2003; Aaker, 2004).

Los primeros estudios empíricos demuestran que los consumidores que se enfrentan con la incertidumbre sobre la calidad del producto, pueden desarrollar expectativas previas acerca de la calidad de una extensión basada en la calidad percibida de su marca matriz (Montgomery & Wernerfelt, 1992).

De acuerdo con Erdem (1998) las percepciones de calidad que tienen los consumidores de una marca en una categoría en particular están afectados por su experiencia con esa misma marca.

A través de la creación de la marca paraguas de un destino, los encargados de marketing pueden lograr economías de escala y la consistencia del mensaje en la promoción del país o del propio destino (Iversen & Hem, 2008). El paso de muchas marcas locales a una sola marca paraguas también proporciona un ahorro sustancial en los costes de comunicación (Schuiling & Kapferer, 2004). En cualquier caso, se mantiene abierto el debate sobre la mejor forma de integrar las marcas locales con las regionales o nacionales, así como con otras marcas cercanas geográficamente, o con otras lejanas pero con similares características. De igual forma, se plantea la discusión de cuál debe ser el orden en presentar los destinos que se integran en una marca paraguas, debiendo adaptarse el mismo a los patrones de comportamiento de sus segmentos, lo que implica necesariamente considerar la FH.

2.5 FIDELIDAD

El desarrollo de la fidelidad del cliente se ha convertido en una importante estrategia de marketing debido a los beneficios asociados a ellos (McMullan & Gilmore, 2008). Los turistas fieles tienen una mayor probabilidad de pasar más tiempo en el destino, hacen una mejor promoción del mismo y presentan un mayor consumo de bienes en el mismo, así los costes de marketing del destino disminuyen (Shoemaker & Lewis, 1999).

Investigaciones anteriores sobre fidelidad a la marca han revelado que los clientes pueden mostrar fidelidad a varias marcas al mismo tiempo (Jacoby & Kyner, 1973; Oliver, 1999; Olson & Jacoby, 1974; Sharp & Sharp, 1997; Yim & Kannan, 1999; Cunningham, 1956; Dowling & Uncles, 1997 y Passingham, 1998). En el contexto turístico, sin embargo, este hecho ha recibido una escasa atención, McKercher, Denizci-Guillet y Ng (2012) evidencian que los turistas pueden mostrar fidelidad a varios destinos al mismo tiempo. Los destinos al alcance del turista son casi ilimitados, y además ofrecen al turista atracciones e instalaciones similares (Bianchi & Pike, 2011). Esto, unido a la búsqueda de novedad innata en los viajeros (Bowen & Shoemaker, 1998), puede inhibir la fidelidad a un único destino (Alegre & Juaneda, 2006; Jang & Feng, 2007). De esta manera los turistas pueden realizar múltiples viajes a través del tiempo, cada uno de los cuales puede ser a uno, o a más de un destino, abriendo la posibilidad de visitar distintos destinos o de repetir la visita al mismo destino (Dawes & Romaniuk, 2009).

2.6 APRENDIZAJE DEL CONSUMIDOR

Los estudios también revelan que las experiencias anteriores pueden tener un impacto significativo en la fidelidad (Oppermann, 2000; Petrick & Sirakaya, 2004). Por ejemplo, Milman y Pizam (1995) argumentan que la familiaridad que resulta del número de visitas repetidas puede tener influencias positivas significativas en la intención de volver a visitar y en las recomendaciones positivas. Sin embargo, la investigación anterior no ha considerado seriamente la revisita como resultado de la competencia entre un nuevo destino y un destino visitado anteriormente o entre destinos visitados anteriormente (Hong, Lee, Lee, & Jang, 2009). Kozak (2001), afirmaba que a pesar de que son muy pocas las investigaciones que se han centrado en tratar de comprender la influencia de las visitas anteriores a un destino en la probabilidad de visitar otros destinos en la misma zona o país, es razonable suponer que las visitas previas a un destino con experiencias positivas en el mismo pueden alentar posteriores visitas a otros destinos en la misma área geográfica. En cualquier caso, no hay duda de que las experiencias anteriores con un destino pueden tener un impacto significativo en las decisiones futuras (Bosnjak et al., 2011; Bruwer & Thach, 2013; Gursoy & McClearly, 2004a, 2004b; Peña et al., 2013).

Con todo lo anterior, cabe suponer que el patrón de comportamiento de los turistas al visitar distintos destinos, atendiendo al orden en el que estos son visitados, podría tener una influencia en el número de veces que se visita el conjunto de los mismos. Sin embargo, según Tapli (2013), tradicionalmente se ha analizado en la literatura como los destinos competidores influyen en la fidelidad, en detrimento de la misma, obviándose que la competencia entre los destinos turísticos puede contribuir a alcanzar la fidelidad de los turistas hacia los mismos. De esta manera, para un destino en particular, entender cuáles son los destinos con los que compite, aquéllos con los que sus turistas se relacionan, y comprender cómo

son esas relaciones, es de vital importancia para que el destino turístico pueda desarrollar estrategias de fidelidad y de marketing de destinos eficaces.

3. METODOLOGÍA DEL ESTUDIO

Europa sigue siendo la mayor región emisora del mundo, una región que genera más de la mitad de las llegadas anuales internacionales (UNWTO, 2015). Por ello, la población objetivo de este estudio fueron turistas potenciales, mayores de 16 años y de ambos sexos, procedentes de los diecisiete principales países europeos emisores de turistas al destino objeto de estudio: Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, España, Finlandia, Francia, Holanda, Irlanda, Italia, Noruega, Polonia, Portugal, Rusia, Suecia, Suiza y Reino Unido.

El destino objeto de estudio fue Islas Canarias, que es un destino preferente en Europa con más de 14 millones de turistas internacionales anuales, y conformado por siete islas: Tenerife, Gran Canaria, Lanzarote, Fuerteventura, La Palma, La Gomera y El Hierro, donde se desarrolla una interesante relación de FH con los clientes. En el caso de estudio, se ha considerado el set de destinos competidores en las siete islas (destinos) que componen el Archipiélago Canario. Las cuatro islas mayores son las que reciben un mayor flujo de turistas internacionales anualmente: Tenerife, Gran Canaria, Lanzarote y Fuerteventura, representando el 93% del total de turistas (tabla 1). Por esta razón el presente estudio se centra en las cuatro islas mayores.

Tabla 1. Llegadas de turistas (Islas Canarias, 2014)

Islas	**Turistas**
Lanzarote	2.643.880
Fuerteventura	2.088.672
Gran Canaria	3.632.603
Tenerife	4.997.061
La Gomera	184.817
La Palma	302.552
El Hierro	20.757
Islas Canarias	**13.870.342**

Fuuente: Istac

Con respecto a las principales características de la promoción turística del destino IC, es importante señalar que por un lado se realiza una promoción conjunta de todas las islas bajo la marca consolidada “Islas Canarias”, y por otro lado cada una de las islas lleva a cabo su propia promoción como destino independiente coexistiendo siete marcas diferentes (figura 1). Si se analiza la arquitectura de marca del destino IC, no se observa una correspondencia con ninguna de las estrategias idenificadas por Aaker y Joachimsthaler (2000), lo que evidencia la necesidad de un mayor esfuerzo de cooperación en las estrategias de promoción llevadas a cabo por los gestores de marketing del destino.

Figura 1. Arquitectura de marca del destino Islas Canarias

La investigación se realizó por medio de un cuestionario por Internet (CAWI), a una muestra representativa de los 17 países mencionados, a partir de una base de datos de panelistas en cada país, y se procedió a realizar una selección aleatoria de los mismos partiendo de las variables de estratificación de zona geográfica y provincia por una parte y, por otra, de los criterios de género y edad, con el fin de garantizar la representatividad de la muestra con la población de cada país. La muestra definida fue de 8500 turistas (500 en cada país) y la muestra real final de 6964 turistas, contando entre 400 y 459 turistas por país. Sin embargo, el objetivo principal del estudio centra su atención en aquellos turistas que manifiestan FH, aquellos que visitan varias islas del destino.

Para lograr los objetivos propuestos, se llevó a cabo un trabajo de campo específico que se desarrolló por medio de un cuestionario estructurado que incluía variables sociodemográficas y de fidelidad. El cuestionario combinaba preguntas abiertas y cerradas. Las escalas numéricas empleadas son de 1 a 7, siendo 1 el valor mínimo y 7 el máximo. Para dar cumplimiento a los objetivos de esta investigación, se le plantearon a los encuestados las cuestiones que a continuación se detallan, y que permitieron conocer más sobre la fidelidad de los mismos.

¿Ha visitado alguna vez las IC?

A lo que el encuestado debía responder, sí o no.

A continuación, y en caso de que la respuesta a la pregunta anterior fuese afirmativa se le pedía al individuo que señalase qué islas concretas del destino IC había visitado y cuántas veces había visitado cada una de las seleccionadas. Por otra parte, y al objeto de ampliar el conocimiento sobre el patrón de comportamiento del turista en sus visitas a las diferentes islas del destino, se les pidió que indicasen el orden en el que habían conocido las diferentes islas

Con respecto a los destinos competidores fuera del paraguas IC se les pidió que por favor, indicasen los tres últimos destinos turísticos en los que ha disfrutado de sus vacaciones en el extranjero, comenzando por el más reciente. En el caso de que nunca hubiesen disfrutado de vacaciones en el extranjero podían seleccionar esta opción.

Una vez pretestado el cuestionario en el idioma de los turistas potenciales, y realizadas las correcciones pertinentes en aquellas preguntas cuya redacción planteaba dificultades de comprensión, se procedió a la realización de las encuestas. El propio sistema online, tras la programación pertinente, revisó la totalidad de las entrevistas realizadas, detectando el tiempo que un encuestado había podido tardar en

responder la encuesta, así toda encuesta respondida en un tiempo inferior a los 2-3 minutos no se aceptó como válida. Una vez finalizado el trabajo de campo y habiendo aplicado los controles de calidad correspondientes, se procedió a recodificar la base de datos para poder extraer la información de manera que nos permitiera cumplir los objetivos de este estudio y a continuación se realizó un análisis de frecuencia que permitió profundizar en el conocimiento del comportamiento fiel de los turistas y de sus patrones de comportamiento en la visita al archipiélago canario. Para a continuación realizar un análisis Logit binomial basado en la teoría de la utilidad aleatoria que permitiera cumplir los objetivos planteados. El uso de este modelo garantiza robustez en los resultados estimados y el cumplimiento de las propiedades de las funciones de utilidad convencionales establecidas por la teoría del consumidor.

4. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La tabla 2 muestra que el 29,7% de los turistas de la muestra (2067 turistas de 6964) ha visitado el destino IC y el 17,3% de los mismos lo ha hecho en alguno de sus tres últimos viajes. El destino IC aparece una vez entre los tres últimos visitados del 4,6% (319 turistas) de los turistas de la muestra, dos veces entre los tres últimos visitados del 0,6% de los turistas de la muestra y tres veces entre los tres últimos visitados del 0,2% de los turistas de la muestra. De esta forma, se puede observar como el 5,2% de los turistas, en sus tres últimos viajes, ha visitado IC además de otros destinos competidores. Estos resultados muestran la horizontalidad manifestada por los turistas, compartiendo sus visitas con el destino que nos ocupa y con otros destinos competidores. Para el destino IC, es de gran interés conocer cuáles son esos otros destinos competidores, con los que los turistas se relacionan, con el objetivo de establecer relaciones entre destinos que permitan alcanzar un beneficio mutuo, tanto para los destinos que forman parte de la relación como para los turistas.

Tabla 2. Veces que aparece IC entre los tres últimos destinos visitados por los turistas

	Frecuencia	Porcentaje	Frecuencia	Porcentaje
0	6589	94,6	1709	82,7
1	319	4,6	303	14,7
2	42	0,6	42	2,0
3	14	0,2	13	0,6
Total	**6964**	**100**	**2067**	**100**

Así, en este punto de la investigación nos interesa conocer cuáles son los destinos con los que los turistas que visitan el destino IC comparten sus visitas. La tabla 3 muestra los principales destinos competidores de IC, destacan destinos europeos de corta distancia como Francia, otras regiones de España, Reino Unido, Italia, Alemania. Destinos de larga distancia como América del Norte, Asia y África. Y otros destinos de sol y playa como Grecia, Turquía e Islas Baleares. Estos resultados sugieren análisis adicionales que ayuden a entender si la distancia desde el país de origen de los turistas con respecto a estos destinos competidores puede afectar al desarrollo de la fidelidad, y si es así, de qué forma le afecta. Por otra parte, el destino IC debe aprovechar las marcas fuertes de destinos competidores, cercanas geográficamente al destino IC, y que restan visitas al mismo, para tratar de diferenciar más la marca "Islas Canarias" y aumentar su visibilidad en el mercado. Esto ayudaría a atraer más turistas en general, o en determinados segmentos específicos, en el largo plazo.

Tabla 3. Principales competidores del destino IC

Último destino visitado		Penúltimo destino visitado		Antepenúltimo destino visitado	
Francia	9,12	Francia	9,29	Francia	8,27
Islas Canarias	**7,45**	España	7,38	España	7,05
Asia	6,67	América del Norte	6,45	América del Norte	6,99
América del Norte	6,56	Italia	6,21	Reino Unido	6,63
España	6,45	**Islas Canarias**	**6,16**	Asia	6,44
Italia	6,17	África	6,10	Italia	6,44
África	6,11	Reino Unido	5,63	**Islas Canarias**	**5,71**

Último destino visitado		Penúltimo destino visitado		Antepenúltimo destino visitado	
Reino Unido	5,50	Asia	5,57	África	5,53
Alemania	5,23	Grecia	5,34	Grecia	5,11
Turquía	5,17	Escandinavia	4,76	Alemania	4,56
Escandinavia	4,78	Turquía	4,24	Escandinavia	4,50
Islas Baleares	2,89	Alemania	4,18	Turquía	3,34
Portugal	2,78	Islas Baleares	3,25	Portugal	2,61
Grecia	2,72	América Central	2,67	América Central	2,37
Asia	2,45	Portugal	2,21	Islas Baleares	2,31
Austria	1,72	Austria	1,51	Austria	2,07
Praga	1,33	América del Sur	1,28	Holanda	1,70
Bélgica	1,28	Oceanía	1,28	Praga	1,46
América del Sur	1,22	Praga	1,28	América del Sur	1,34
Cataluña	1,22	Cataluña	1,10	Suiza	1,34
Holanda	1,17	Bélgica	1,05	Oceanía	1,28
Otros	12,01	Otros	13,07	Otros	12,95
Total	**100**	**Total**	**100**	**Total**	**100**

Del total de turistas de la muestra (6964 turistas encuestados), el 17,82% (1241 turistas) son fieles, muestran visitas repetidas al destino IC. De ellos el 14,3% (996 turistas) son FH (dentro de los destinos de la marca paraguas), representando el 80,25% de los turistas fieles. Estos turistas han visitado varias islas del destino. La tabla 4 muestra el porcentaje de turistas FH que ha visitado cada una de las diferentes islas. Como se puede observar el 78,2% de los turistas FH ha visitado la isla de TF y el 75,2% ha visitado la isla de GC. El 56,8% ha visitado la isla de LZ y el 32,5% ha visitado la isla de FV. Por lo que se puede afirmar que las cuatro islas más visitadas por los turistas FH coinciden con las islas que más visitas reciben, las cuatro islas mayores. Este resultado pone de manifiesto que una promoción conjunta y horizontal del destino podría atraer visitantes a las islas menores. Sin embargo, para la toma de decisiones de marketing y especialmente para el correcto diseño de la arquitectura de marca del destino se requiere de más análisis al respecto, tratando de determinar si existen islas cuyas estrategias de promoción deben ir más ligadas entre sí con el objetivo de tratar de aumentar no sólo las visitas a una determinada isla del destino sino que mejore el desarrollo de la fidelidad a la marca paraguas en general.

Tabla 4. Islas visitadas por los turistas fieles horizontales

Isla visitada	Frecuencia	Porcentaje
Tenerife	779	78,2
Gran Canaria	749	75,2
Lanzarote	566	56,8
Fuerteventura	324	32,5
La Palma	206	20,7
La Gomera	132	13,3
El Hierro	32	3,2

Por otra parte, y con el objetivo de mejorar el diseño de la arquitectura de marca del destino, se hace necesario profundizar en los patrones de comportamiento de los turistas en su visita al destino. El 49,2% de los turistas FH que han visitado la isla de TF la han conocido en primer lugar (tabla 5). Como se puede observar en la siguiente tabla, un mayor porcentaje de turistas conoce las islas de TF y GC en su primera visita al destino, mientras que las visitas a las islas de LZ, FV, LP y LG se suelen realizar en la segunda visita. Mientras que la isla de EH se suele conocer en la quinta visita al destino.

Tabla 5. Orden en el que los turistas fieles horizontales conocen las distintas islas

	TF	GC	LZ	FV	LP	LG	EH
Primera	49,2	49,9	22,4	16,0	23,8	7,6	3,1
Segunda	38,5	35,6	40,6	33,3	26,2	27,3	3,1
Tercera	9,8	11,6	29,9	23,1	19,9	26,5	18,8
Cuarta	1,9	1,7	6,0	20,7	17,5	17,4	12,5
Quinta	0,5	0,7	0,7	4,6	10,7	8,3	28,1
Sexta	0,1	0,3	0	1,9	1,0	10,6	9,4
Séptima	0	0,1	0,4	0,3	1,0	2,3	25,0
Total	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**	**100**

Profundizando un poco más en el comportamiento de los turistas FH, se observa que el 50,9% ha visitado dos islas diferentes del destino, el 29,8% ha visitado tres y el 12,2% ha visitado cuatro (tabla 6). Estos resultados confirman la necesidad del destino de ser capaz de mejorar los niveles de FH de sus turistas.

Tabla 6. Número de islas visitadas por los turistas fieles horizontales

Nº de islas visitadas	Frecuencia	Porcentaje
Dos	507	50,9
Tres	297	29,8
Cuatro	122	12,2
Cinco	42	4,2
Seis	11	1,1
Siete	17	1,7
Total	996	100

La tabla 7 muestra las combinaciones de islas dos a dos visitadas por los turistas FH. Se puede observar por ejemplo que el 58,3% de los turistas FH ha visitado al menos las islas de GC y TF, el 42,5% TF y LZ, el 40% GC y LZ.

Tabla 7. Combinaciones de islas (dos a dos) visitadas por los turistas

	TF	GC	LZ	FV	LP	LG	EH
TF		58,3%	42,5%	21,7%	15,3%	12,1%	2,9%
GC	58,3%		40,0%	22,8%	15,7%	8,9%	2,5%
LZ	42,5%	40,0%		23,5%	9,7%	7,5%	2,4%
FV	21,7%	22,8%	23,5%		6,4%	5,0%	1,8%
LP	15,3%	59,5%	9,7%	6,4%		4,2%	2,6%
LG	12,1%	8,9%	7,5%	5,0%	4,2%		2,5%
EH	2,9%	2,5%	2,4%	1,8%	2,6%	2,5%	

Con el objetivo de mejorar el conocimiento sobre el comportamiento del turista FH que visita el destino IC, la tabla 8 muestra los patrones de comportamiento más frecuentes de los mismos al conocer las distintas islas que componen el destino. Se puede observar cómo los patrones más frecuentes son visitar en primer lugar la isla de GC y después la de TF; visitar TF seguida de GC y TF seguida de LZ. Un análisis de mayor profundidad es requerido para conocer si estos patrones influyen en el número de veces que se visita una determinada isla.

Tabla 8. Patrones de comportamiento en la visita al destino

	Frecuencia	Porcentaje
GC TF	105	10,5
TF GC	88	8,8
TF LZ	56	5,6
GC TF LZ	37	3,7
GC LZ	35	3,5

	Frecuencia	Porcentaje
TF GC LZ	30	3,0
LZ GC	25	2,5
TF FV	21	2,1
GC FV	20	2,0
LZ TF	20	2,0
TF LZ GC	20	2,0
GC LP	19	1,9
LZ FV	19	1,9
GC LZ TF	18	1,8
GC TF LZ FV	17	1,7
LZ TF GC	17	1,7
FV LZ	16	1,6
TF LG	16	1,6
GC TF LG	13	1,3
LP GC	13	1,3
LP TF	13	1,3
GC LZ FV	12	1,2
TF GC LZ FV	12	1,2
TF LP	11	1,1
FV GC	10	1,0
GC TF LP	10	1,0
TF GC LP	10	1,0
TF LZ FV	10	1,0
Otros*	303	30,3
Total	996	100

Partiendo de estos análisis preliminares, que permiten conocer mejor el comportamiento FH de los turistas que visitan el destino IC, y avanzando en el principal objetivo de este trabajo, explorar la relación de cooperación y coopetición que puede ocurrir entre diferentes destinos, se desarrollaron cuatro modelos Logit Binomial. Este modelo es especialmente apropiado cuando se trabaja con variables endógenas que son cualitativas binarias.

En este estudio, con el objetivo de clasificar a los turistas, para cada uno de los modelos estimados la variable endógena es discreta tomando valor 1 cuando los turistas son fieles a un destino y 0 cuando no lo son. Se estima un modelo tratando de explicar la fidelidad a cada una de las cuatro islas mayores del destino. Por ejemplo, el primer modelo trata de explicar la probabilidad de que un turista sea fiel al destino GC (Fiel=1, no fiel= 0), entendiendo por fiel al destino GC que presente 2 o más visitas a la isla de GC, pudiendo haber visitado otras islas del destino. Los modelos consideran como variables independientes variables sociodemográficas tales como los ingresos, la edad y los estudios del turista. El número de veces que se visitan el resto de islas del destino y el orden en el que se conocen las tres primeras islas visitadas. La tabla 9 explica cómo se han medido cada una de estas variables.

Tabla 9. Variables explicativas incluidas en el análisis

VECTOR	VARIABLE	DEFINICIÓN
Y = NUMBER OF VISITS A DESTINATION H WITHIN THE UMBRELLA BRAND	NUMVISITTF NUMVISITGC NUMVISITLZ NUMVISITFV NUMVISITLP NUMVISITLG NUMVISITEH	Variables que explican el número de veces que un turista ha visitado cada una de las distintas islas del destino Islas Canarias

VECTOR	VARIABLE	DEFINICIÓN
X = CHARACTERISTICS OF TOURIST J	AGE INCOME STUDIES	Edad del individuo Ingresos anuales en miles de euros Nivel de estudios del individuo
ORDER	TF_1 TF_2 TF_3 GC_1 GC_2 GC_3 LZ_1 LZ_2 LZ_3 FV_1 FV_2 FV_3	Variables dicotómicas que toman el valor 1 si el individuo ha visitado una isla concreta en un lugar determinado y el valor 0 en otro caso
Z=DISTANCE VISIT A DESTINATION K OUTSIDE OF THE UMBRELLA BRAND	DISTANCE_OTHER_ DESTINATION	Distancia del último destino visitado con respecto al país de origen del turista

La tabla 10 resume los resultados de la estimación de los cuatro modelos propuestos. Se puede observar como a medida que aumenta la edad de los turistas la probabilidad de que sean fieles a TF, GC y LZ aumenta, como ya demostraron Chen y Gursoy (2001). Esto se explica tanto por la mayor probabilidad de visitas, al haber realizado más vacaciones acumuladas durante su vida, como por la mayor tendencia a la estabilidad en los grupos de mayor edad. Por otra parte, a medida que aumentan los ingresos del turista también aumenta la probabilidad de convertirse en fiel a los destinos TF, GC y LZ. Lo que contradice los resultados de Ozdemir et al. (2012) quienes encontraron que los turistas con mayores ingresos manifiestan una menor intención de volver a visitar un destino. Esto puede explicarse por la mayor probabilidad de realización de viajes totales.

Con respecto a la relación entre el número de veces que se visitan otras islas del destino y el desarrollo de la fidelidad a una isla concreta se puede observar: una relación positiva entre el número de visitas a las islas de GC, LZ, FV, LP y LG y la probabilidad de ser fiel a TF; una relación positiva entre el número de visitas a las islas de TF, FV y LP y la probabilidad de ser fiel GC; una relación positiva entre el número de visitas a las islas de TF, GC, FV y LP y la probabilidad de ser fiel LZ; una relación positiva entre el número de visitas a las islas de LZ y LG y la probabilidad de ser fiel FV; No se observan relaciones negativas entre las visitas a unas islas del archipiélago y la probabilidad de ser fiel a otras islas, por lo que podemos pensar en las diferentes islas como destinos complementarios entre sí y que las visitas a una de ellas lejos de perjudicar al resto les beneficia.

Por otra parte, el orden en el que se visitan las diferentes islas del destino también influye en el desarrollo de la fidelidad a una isla determinada. En el caso de la isla de TF, si esta isla es visitada en primer, segundo o tercer lugar la probabilidad de mostrar visitas repetidas a la isla de TF es mayor que si la isla se hubiera conocido en otro orden. Asimismo, si la isla de GC es conocida en una de las tres primeras visitas tendrá una influencia positiva en el desarrollo de la fidelidad al destino TF.

Si se analiza el desarrollo de la fidelidad a la isla de GC, observamos que la probabilidad de ser fiel a esta isla es mayor cuando las islas visitadas en primer, segundo y tercer lugar son TF o GC. El conocer en segundo lugar las islas de LZ o FV también ejercen una influencia positiva en el desarrollo de la fidelidad a la isla de GC.

En el caso de las visitas repetidas a la isla de LZ, estas tienen una mayor probabilidad de ocurrir cuando esta isla se visita en una de las tres primeras visitas al archipiélago, o cuando la isla visita en tercer lugar es la isla de GC.

La probabilidad de que un turista desarrolle un comportamiento fiel al destino FV es mayor cuando las islas de TF o GC son conocidas en la tercera visita al destino, cuando LZ es conocida en segundo lugar o cuando FV se encuentra entre los tres primeros destinos visitados.

Si centramos el análisis en el resto de destinos competidores, fuera de la marca paraguas, se puede observar como la distancia del último destino visitado por el turista influye en la fidelidad al destino LZ. Cuanto más lejos esté dicho destino competidor, mayor será la probabilidad de manifestar visitas repetidas a la isla de LZ.

Tabla 10. Modelos Logit Binomial estimados

	Tenerife		**Gran Canaria**		**Lanzarote**		**Fuerteventura**	
	β	**Ɛ**	**β**	**Ɛ**	**β**	**Ɛ**	**β**	**Ɛ**
STUDIES	0,004	0,029	-0,012	0,029	-0,020	0,038	0,045	0,056
INCOME	0,012***	0,004	0,007*	0,004	0,012**	0,005	0,000	0,008
AGE	0,170***	0,059	0,157**	0,061	0,165**	0,080	-0,031	0,115
NUMVISITTF			0,132***	0,045	0,107**	0,049	-0,006	0,056
NUMVISITGC	0,099***	0,036			0,089**	0,045	0,022	0,044
NUMVISITLZ	0,245***	0,085	0,102	0,077			0,406***	0,096
NUMVISITFV	0,242**	0,121	0,099***	0,038	0,081**	0,039		
NUMVISITLP	0,358**	0,170	0,325*	0,166	0,575***	0,199	0,117	0,148
NUMVISITLG	0,616**	0,248	0,271	0,284	-0,012	0,368	-0,808	0,503
NUMVISITEH	-0,043	0,430	0,370	0,458	0,520	0,382	0,994*	0,528
TF_1	4,490***	0,721	0,421	0,619	0,763	0,923	1,040	1,309
TF_2	3,620***	0,571	1,259***	0,484	-0,241	0,684	0,257	0,866
TF_3	2,731***	0,515	0,663*	0,372	0,214	0,409	2,019***	0,613
GC_1	1,315**	0,642	5,194***	0,809	1,395	0,936	1,068	1,334
GC_2	1,062***	0,406	4,704***	0,728	0,771	0,658	0,13	0,834
GC_3	1,281***	0,350	3,498***	0,625	1,065***	0,386	1,832***	0,600
LZ_1	0,590	0,713	0,856	0,678	4,8***	1,013	-0,198	1,380
LZ_2	0,289	0,443	1,193**	0,512	3,746***	0,739	-1,809**	0,889
LZ_3	-0,275	0,272	0,356	0,278	3,475***	0,484	0,685	0,561
FV_1	0,588	0,932	0,201	0,836	1,340	1,042	4,46***	1,361
FV_2	0,506	0,518	1,235**	0,549	1,013	0,699	2,5***	0,808
FV_3	0,540	0,391	0,477	0,358	0,842	0,411**	3,777***	0,554

	Tenerife		Gran Canaria		Lanzarote		Fuerteventura	
	β	Ɛ	β	Ɛ	β	Ɛ	β	Ɛ
DISTANCE	0,054	0,088	0,015	0,093	0,197	0,11*	-0,114	0,168
CONSTANTE	-7,182	0,976	-7,269	1,066	-7,666	1,345	-6,212	1,682
-2 Log likelihood								
n	799		799		799		799	

5. CONCLUSIÓN

El mundo ha evolucionado y los gerentes globales se enfrentan a problemas geopolíticos serios. Estos retos en la industria del turismo significan que la arquitectura de marca es un tema que requiere un análisis más detallado. Tradicionalmente, los destinos proponen sus estrategias de marketing sin tener en cuenta a otros destinos con los que competir o cooperar, y no prestan atención a la relación de los turistas con varios destinos al mismo tiempo. Este estudio demuestra que la cooperación entre los destinos turísticos podría ser una estrategia en la que todos los destinos que participan en la relación obtienen beneficios y mejoran su productividad. Entendiendo cuáles son los destinos con los que debe competir o cooperar en el mercado.

Los resultados de este estudio muestran la horizontalidad manifestada por los turistas, compartiendo sus visitas con el destino que nos ocupa y con otros destinos competidores. Los principales destinos competidores de IC revelados por el estudio y con que el destino debe tener en cuenta al diseñar sus estrategias de cooperación y competencia son destinos europeos de corta distancia como Francia, otras regiones de España, Reino Unido, Italia, Alemania. Destinos de larga distancia como América del Norte, Asia y África. Y otros destinos de sol y playa como Grecia, Turquía e Islas Baleares. El destino IC debe ser capaz de aprovechar las marcas fuertes de destinos competidores, cercanas geográficamente al destino IC, y que restan visitas al mismo, para tratar de diferenciar más la marca “Islas Canarias” y aumentar su visibilidad en el mercado. Lo que ayudaría a atraer más turistas en general, o en determinados segmentos específicos, en el largo plazo.

Este estudio, además pone de manifiesto que las islas mayores son las que más visitas reciben, esto ligado a los patrones de comportamiento observados en la visita de los turistas al destino IC, revela que una promoción conjunta y horizontal del destino es necesaria con el objetivo de atraer más visitantes a las islas menores y mejorar así los niveles de fidelidad horizontal de los turistas.

Los resultados del análisis logit binomial revelan fuertes relaciones entre la visita y la probabilidad de ser fiel entre las islas de La Gomera y Tenerife, así como entre Lanzarote y Fuerteventura. Además de la esperada relación inversa entre las islas de Gran Canaria y Tenerife. Por consiguiente, se sugiere desarrollar un programa de fidelización que potencie las visitas cruzadas entre aquellas islas con mayor índice de fidelidad horizontal identificada.

Para entender mejor la relación entre los destinos, la distancia geográfica se debe considerar, qué tan lejos o cerca estén. La conectividad también es crucial, teniendo en cuenta todos los diferentes medios de transporte y su tiempo, costo y comodidad. Por otra parte, existe la necesidad de hacer cumplir la diferenciación con los competidores, pero la agrupación de su oferta en conjunto cuando sea necesario.

Los resultados de este estudio contribuyen de manera significativa a la literatura de marketing de destinos, especialmente a la literatura de branding de destinos con especial énfasis en el diseño de la arquitectura de marca y su influencia en el desarrollo de la fidelidad hacia los destinos, dada la falta de investigación en este contexto. Además, estos resultados son de utilidad para continuar trabajando en el análisis de la arquitectura de marca conjunta entre destinos complementarios, no cercanos geográficamente, pero vinculados en torno a la fidelidad experiencial del turista.

Finalmente, futuros trabajos deberían considerar y tratar de replicar el estudio analizando en profundidad distintos segmentos del mercado, atendiendo a variables geográficas y sociodemográficas. Además, deberían considerarse las diferencias entre el comportamiento fiel hacia la marca paraguas y la fidelidad actitudinal hacia la misma.

6. BIBLIOGRAFÍA

Aaker, D. A. (2004). Leveraging the corporate brand. *California Management Review, 46*(3), 6-18.

Aaker, D. A., & Joachimsthaler, E. (2000). The brand relationship spectrum: The key to the brand architecture challenge. *California Management Review, 42*(4), 8-23.

Aaker, D. A., & Keller, K. L. (1990). Consumer evaluations of brand extensions. *The Journal of Marketing,54* (1), 27-41.

Alegre, J., & Juaneda, C. (2006). Destination loyalty: Consumers' economic behavior. *Annals of Tourism Research, 33*(3), 684-706.

Bianchi, C., & Pike, S. (2011). Antecedents of destination brand loyalty for a long-haul market: Australia's destination loyalty among Chilean travelers. *Journal of Travel & Tourism Marketing, 28*(7), 736-750.

Blain, C., Levy, S. E., & Ritchie, J. B. (2005). Destination branding: Insights and practices from destination management organizations. *Journal of Travel Research, 43*(4), 328-338.

Bosnjak, M., Sirgy, M. J., Hellriegel, S., & Maurer, O. (2011). Postvisit destination loyalty judgments developing and testing a comprehensive congruity model. *Journal of Travel Research, 50*(5), 496-508.

Bowen, J. T., & Shoemaker, S. (1998). Loyalty: A strategic commitment. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, 39*(1), 12-25.

Brandenburger, A. M., & Stuart, H. W. (1996). Value-based business strategy. *Journal of Economics & Management Strategy, 5*(1), 5-24.

Bruwer, J., & Thach, L. (2013). Wine tourists' use of sources of information when visiting a USA wine region. *Journal of Vacation Marketing, 19*(3), 221-237.

Cunningham, R. M. (1956). Brand loyalty-what, where, how much. *Harvard Business Review, 34*(1), 116-128.

Chen, J. S., & Gursoy, D. (2001). An investigation of tourists' destination loyalty and preferences. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 13*(2), 79-85.

Datzira-Masip, J., & Poluzzi, A. (2014). Brand architecture management: The case of four tourist destinations in catalonia. *Journal of Destination Marketing & Management, 3*(1), 48-58.

Dawes, J., Romaniuk, J., & Mansfield, A. (2009). Generalized pattern in competition among tourism destinations. *International Journal of Culture, Tourism and Hospitality Research, 3*(1), 33-53.

Dooley, G., & Bowie, D. (2005). Place brand architecture: Strategic management of the brand portfolio. *Place Branding and Public Diplomacy, 1*(4), 402-419.

Dowling, G. R., & Uncles, M. (1997). Do customer loyalty programs really work? *MIT Sloan Management Review, 38*(4), 71.

Erdem, T. (1998). An empirical analysis of umbrella branding. *Journal of Marketing Research, 35* (3), 339-351.

Fyall, A., & Garrod, B. (2005). *Tourism marketing: A collaborative approach* Channel View Publications.

Fyall, A., Garrod, B., & Wang, Y. (2012). Destination collaboration: A critical review of theoretical approaches to a multi-dimensional phenomenon. *Journal of Destination Marketing & Management, 1*(1), 10-26.

Gursoy, D., & McCleary, K. W. (2004). An integrative model of tourists'information search behavior. *Annals of Tourism Research, 31*(2), 353-373.

Gursoy, D., & McCleary, K. W. (2004). Travelers' prior knowledge and its impact on their information search behavior. *Journal of Hospitality & Tourism Research, 28*(1), 66-94.

Hahm, S., & Khan, M. A. (2001). Co-branding strategy in the restaurant industry. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing, 8*(1-2), 45-61.

Hong, S. K., Lee, S. W., Lee, S., & Jang, H. (2009). Selecting revisited destinations. *Annals of Tourism Research, 36*(2), 268-294.

Jacoby, J., & Kyner, D. B. (1973). Brand loyalty vs. repeat purchasing behavior. *Journal of Marketing Research, 10* (1), 1-9.

Jang, S. S., & Feng, R. (2007). Temporal destination revisit intention: The effects of novelty seeking and satisfaction. *Tourism Management, 28*(2), 580-590.

Keller, K. L. (2003). Understanding brands, branding and brand equity. *Interactive Marketing, 5*(1), 7-20.

Kim, W. G., Lee, S., & Lee, H. Y. (2007). Co-branding and brand loyalty. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism, 8*(2), 1-23.

Kozak, M. (2001). Repeaters' behavior at two distinct destinations. *Annals of Tourism Research, 28*(3), 784-807.

Kylanen, M., & Mariani, M. M. (2012). Unpacking the temporal dimension of coopetition in tourism destinations: evidence from Finnish and Italian theme parks. *Anatolia, 23*(1), 61-74.

Laforet, S., & Saunders, J. (1994). Managing brand portfolios: How the leaders do it. *Journal of Advertising Research, 34*(5), 64-77.

Lee, S., Kim, W. G., & Kim, H. J. (2006). The impact of co-branding on post-purchase behaviors in family restaurants. *International Journal of Hospitality Management, 25*(2), 245-261.

Mariani, M. M., & Baggio, R. (2012). Special issue: Managing tourism in a changing world: Issues and cases. *Anatolia, 23*(1), 1-3.

Mariani, M. M., Buhalis, D., Longhi, C., & Vitouladiti, O. (2014). Managing change in tourism destinations: Key issues and current trends. *Journal of Destination Marketing & Management, 2*(4), 269-272.

McKercher, B., Denizci-Guillet, B., & Ng, E. (2012). Rethinking loyalty. *Annals of Tourism Research, 39*(2), 708-734.

McMullan, R., & Gilmore, A. (2008). Customer loyalty: An empirical study. *European Journal of Marketing, 42*(9/10), 1084-1094.

Milman, A., & Pizam, A. (1995). The role of awareness and familiarity with a destination: The central Florida case. *Journal of travel research, 33*(3), 21-27.

Montgomery, C. A., & Wernerfelt, B. (1992). Risk reduction and umbrella branding. *Journal of Business*, 31-50.

Nina M. Iversen, Leif E. Hem, (2008) "Provenance associations as core values of place umbrella brands: A framework of characteristics", European Journal of Marketing, Vol. 42 Iss: 5/6, pp.603 - 626

Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *The Journal of Marketing, 63*, 33-44.

Olson, J. C., & Jacoby, J. (1974). Measuring multi-brand loyalty. *NA-Advances in Consumer Research Volume 01*,

Oppermann, M. (2000). Tourism destination loyalty. *Journal of Travel Research, 39*(1), 78-84.

Ozdemir, B., Aksu, A., Ehtiyar, R., Çizel, B., Çizel, R. B., & İçigen, E. T. (2012). Relationships among tourist profile, satisfaction and destination loyalty: Examining empirical evidences in Antalya region of Turkey. *Journal of Hospitality Marketing & Management, 21*(5), 506-540.

Park, C. W., Jun, S. Y., & Shocker, A. D. (1996). Composite branding alliances: An investigation of extension and feedback effects. *Journal of Marketing Research, 33* (4), 453-466.

Passingham, J. (1998). Grocery retailing and the loyalty card. *International Journal of Market Research, 40*(1), 55.

Peña, A. I. P., Jamilena, D. M. F., & Molina, M. Á. R. (2013). Antecedents of loyalty toward rural hospitality enterprises: The moderating effect of the customer's previous experience. *International Journal of Hospitality Management, 34*, 127-137.

Petrick, J. F., & Sirakaya, E. (2004). Segmenting cruisers by loyalty. *Annals of Tourism Research, 31*(2), 472-475.

Pike, S., & Ryan, C. (2004). Destination positioning analysis through a comparison of cognitive, affective, and conative perceptions. *Journal of Travel Research, 42*(4), 333-342.

R. Harish, (2010),"Brand architecture in tourism branding: the way forward for India", *Journal of Indian business research, 2* (3), 153-165.

Schuiling, I., & Kapferer, J. (2004). Executive insights: Real differences between local and international brands: Strategic implications for international marketers. *Journal of International Marketing, 12*(4), 97-112.

Sharp, B., & Sharp, A. (1997). Loyalty programs and their impact on repeat-purchase loyalty patterns. *International Journal of Research in Marketing, 14*(5), 473-486.

Shoemaker, S., & Lewis, R. C. (1999). Customer loyalty: The future of hospitality marketing. *International Journal of Hospitality Management, 18*(4), 345-370.

Taplin, R. H. (2013). The influence of competition on visitor satisfaction and loyalty. *Tourism Management, 36*, 238-246.

UNWTO (2015). Tourism Highlights.
http://www.eunwto.org.bibproxy.ulpgc.es/doi/book/10.18111/9789284416899

Villas-Boas, J. M. (2004). Consumer learning, brand loyalty, and competition. *Marketing Science, 23*(1), 134-145.

Wang, J. (2008). The power and limits of branding in national image communication in global society. *Journal of International Communication, 14*(2), 9-24.

Wang, Y., & Krakover, S. (2008). Destination marketing: Competition, cooperation or coopetition? *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 20*(2), 126-141.

Weaver, D. B., & Lawton, L. J. (2011). Information sources for visitors' first awareness of a low profile attraction. *Journal of Travel & Tourism Marketing, 28*(1), 1-12.

Weaver, D. B., & Lawton, L. J. (2011). Visitor loyalty at a private south carolina protected area. *Journal of Travel Research, 50*(3), 335-346.

Wernerfelt, B. (1988). Umbrella branding as a signal of new product quality: An example of signalling by posting a bond. *The Rand Journal of Economics, 19* (3), 458-466.

Yim, C. K., & Kannan, P. (1999). Consumer behavioral loyalty. *Journal of Business Research, 44*(2), 75-92.

Young, J. A., Hoggatt, C. D., & Paswan, A. K. (2001). Food service franchisors and their co-branding methods. *Journal of Product & Brand Management, 10*(4), 218-227.