

COOPERATION AND COMPETITION AMONG ISLANDS IN TOURISM. MANAGING THE UMBRELLA BRAND

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:

Para muchas islas alrededor del mundo el turismo es la industria económica principal. Estas islas se enfrentan a una creciente competencia en el mercado mundial y están buscando herramientas para mejorar su competitividad. Tradicionalmente, las islas compiten con las otras islas. Este artículo se centra en las estrategias de cooperación mediante la gestión de la marca paraguas, dando respuestas a los gestores de las islas respecto a cuales son las islas con las que deben competir, y cuáles son las islas con las que deben cooperar, en función de los mercados de origen y la relación de esas islas con el mercado continental.

Palabras clave: Cooperación, Marcas paraguas, Destinos, Branding de destinos, Arquitectura de marca

COOPERATION AND COMPETITION AMONG ISLANDS IN TOURISM. MANAGING THE UMBRELLA BRAND

INTRODUCCIÓN

Las islas están integradas en un sistema complejo de interacción entre ellas y de relaciones con el continente. Esta relación sistemática se hace aún más compleja en el caso del turismo (Carlsen, 1999). Con el fin de lograr un beneficio mutuo entre las islas es necesario desarrollar una perspectiva de gestión analítica y estratégica. Este documento se centra en la industria turística, ya que es una de las actividades económicas más importantes, representando el 10% del PIB mundial y 1 de cada 10 puestos de trabajo en la economía global, además el turismo es la principal actividad económica de muchas islas de todo el mundo (Baldacchino, 2006). El objetivo principal de este estudio es centrarse en las relaciones de las islas, que pueden ser consideradas desde una perspectiva individual (una sola isla), un grupo geográfico de islas (archipiélago), una red de islas, o una red sistémica incluyendo las islas y el continente (Warrington, 1994). Este estudio toma un enfoque integral considerando esta última perspectiva, ya que otros territorios pueden ser colaboradores y competidores en el nuevo escenario global.

En la industria turística, donde muchas marcas coexisten y además en el que las marcas territoriales a nivel local, regional, nacional y supranacional se solapan y están relacionadas entre sí, es necesario que las islas desarrollen y gestionen sus marcas con el fin de obtener una posición diferenciada y fuerte en el mercado competitivo. Los destinos turísticos se enfrentan a la estructuración y organización de una cartera de marcas que tratan de establecer una valiosa relación entre ellos, lo que se ha llamado la arquitectura de marca (Harish, 2010). La arquitectura de marca es una cuestión fundamental que debe ser planificada por los destinos turísticos, se trata de optimizar la cartera de marcas y gestionar la relación entre ellas. Este tema es aún más importante en el caso de las islas, donde la cuestión geográfica es crítica, ya que las islas son peculiares, no sólo en su biología y geología, sino también en su complejo sistema económico (Gössling et al., 2005). La organización estratégica de las marcas no sólo podría contribuir a evitar la competencia interna entre ellas, sino también a lograr sinergias y un efecto multiplicador que añade aún más valor a cada marca.

Por otro lado, la creciente competencia entre los destinos turísticos es una tendencia cada vez más importante (Mariani & Baggio, 2012). Así, ha habido una mayor dispersión de turistas entre muchos destinos, con un incremento significativo de la inversión promocional y la competencia entre estos destinos para capturar los diferentes mercados de origen. Cada año, nuevos destinos y nuevas islas se ofertan activamente para captar algo de cuota del mercado turístico, con el crecimiento imparable del turismo y el aumento del número de destinos en el mercado (OMT, 2014), lo que hace necesario que los destinos desarrollen estrategias para obtener ventajas competitivas. La literatura destaca, como una estrategia relevante, la colaboración y la cooperación entre los destinos turísticos (Fyall, Garrod, & Wang, 2012) e islas, que dependen de las fluctuaciones y la volatilidad de las llegadas de turistas (Shareef & McAleer, 2005).

Por otra parte, el hecho de que los turistas comparten su tiempo de vacaciones con varios destinos durante las mismas vacaciones o en diferentes momentos apoya este enfoque y se abre el debate sobre la conveniencia de integrar varias marcas bajo un mismo paraguas de la marca, que identifica las cualidades de los destinos asociados, diferenciándolos de los competidores (Keller, 2003; Aaker, 2004). Las islas podrían aumentar sus beneficios como resultado del uso eficiente de una marca, sin embargo, en el contexto de las islas, este tema es relativamente nuevo (Blain, Levy & Ritchie, 2005) y se ha ignorado la relación entre las islas, y los diferentes turistas continentales que realizan múltiples visitas al mismo tiempo.

A veces es difícil decidir el nombre para agrupar adecuadamente las islas con el fin de promocionarlas en el mercado turístico. Esta decisión genera problemas y tensiones entre las islas, y entre las islas y el continente (Bertram, 2004). Por ejemplo, en el caso de las Islas Canarias, el objeto de este estudio, y que puede ser etiquetado política y administrativamente en diferentes niveles (Islas Canarias como región española), Las Palmas y Santa Cruz de Tenerife (dos provincias) y cada una de las siete islas (Gran Canaria, Tenerife, Lanzarote, Fuerteventura, La Palma, La Gomera, El Hierro), una nomenclatura geográfica más genérica (Archipiélago Macaronésico: cuatro archipiélagos –Islas Canarias-Azores-Madeira-Cabo Verde-, y 42 islas en el Norte del Océano Atlántico frente a las costas de los continentes europeo y africano, que pertenecen a tres países: Portugal, España, y Cabo Verde), o incluso un nombre de promoción y agregación que podría inspirarse en otros factores (la historia, la cultura, la economía, etc.)

El objetivo de este estudio es explorar la relación entre los turistas del continente y las diferentes islas que visitan dentro de un conjunto de destinos competidores. Este estudio proporcionará orientación a los destinos formados por islas sobre cuáles son las islas con las que cooperar en la arquitectura de marca, y aquellas con las que competir, y la manera de orientar la creación de una marca paraguas. Así, los destinos insulares tienen que cambiar sus estrategias de promoción en el escenario global de negocios interconectados.

LITERATURA

La reciente corriente de la literatura sobre la estrategia de cooperación 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 cooperación (Brandenburger & Stuart, 1996). Los destinos turísticos, su evolución y gestión ofrecen un contexto fértil para estudiar la cooperación (Sonmez & Apostolopoulos, 2000; Kylanden & Mariani, 2012), estrategia destacada por Mariani, Buhalis, Longhi & Vitouladiti (2014) por su contribución al desarrollo y marketing de destinos turísticos. En el caso de las islas, por su condición de aislamiento respecto al continente, y su proximidad entre ellas, este hecho es aún más acuciante (Bertram, 1999; Padilla & McElroy, 2007).

Una herramienta concreta de cooperación para hacer frente a la creciente competencia del sector turístico es el branding de destinos (Blain et al., 2005). Sin embargo, en este caso también se propone que se realice de manera conjunta, lo que puede ayudar a la mejora del valor económico de la marca (Carballo et al., 2015). Sin embargo, la literatura no ha

considerado cómo los territorios insulares pueden desarrollar su arquitectura de marca (Hu & Wall, 2005; Conway & Timms, 2010).

Branding y arquitectura de marca

Los esfuerzos de marketing de los destinos turísticos se están moviendo hacia una perspectiva relacionada con la marca, centrándose cada vez más en el branding, entendido como la definición de valores únicos que describen una personalidad de marca distintiva, siendo este un tema de creciente interés en la literatura (Datzira-Masip & Poluzzi, 2014). En el caso de las islas, y pese a que estas tienen una clara delimitación de su territorio (destino), el concepto de marca es mucho más subjetivo, ya que hace alusión a la imagen que tiene el turista de la isla o grupo de islas, y por tanto es una percepción subjetiva que cada individuo tiene del destino y su sistema de relaciones con otros territorios y productos (Moreno & Martín, 2013), y que las DMOs deben gestionar si quieren tener éxito.

En el ámbito de los destinos turísticos, Blain et al., (2005) tras una revisión de la literatura, definen el branding de destinos como un conjunto de actividades que (1) apoyan la creación de un nombre, símbolo, logotipo, marca denominativa u otro gráfico que identifica fácilmente y que diferencia a un destino; que (2) transmiten constantemente la expectativa de una experiencia de viaje inolvidable que se asocia únicamente con el destino; que (3) sirven para consolidar y reforzar la conexión emocional entre el visitante y el destino; y que (4) reducen los costes de búsqueda de los consumidores y el riesgo percibido. Colectivamente, estas actividades sirven para crear una imagen del destino que influye positivamente en la elección del destino por parte del consumidor.

Por otra parte, 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), siendo ésta aún más flagrante en el caso de los destinos insulares.

Según Datzira-Masip y Poluzzi (2014), en términos de destinos turísticos, el branding es, relativamente, un nuevo concepto, y además 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. Además, en el caso de islas, hay una destacada representación de estados soberanos formado por islas y archipiélagos (Baldacchino, 2007).

Datzira-Masip y Poluzzi (2014) aplican estos modelos a distintos destinos turísticos. En el caso de la estrategia Branded House, los autores se refieren al caso de las Islas Maldivas. En este modelo, los nombres de las islas son casi desconocidos, por el

contrario, las islas son reconocidas por las características que tienen en común. Para explicar el modelo House of Brands los autores hacen referencia a las Islas Baleares, destino formado por islas individuales, Mallorca, Menorca, Ibiza y Formentera, que son más reconocidas por sus ofertas específicas que por el nombre de la marca del archipiélago. En el caso del modelo Master/Sub-brands Relationship, Datzira-Masip y Poluzzi (2014) lo identifican en Centroamérica. Argumentan que la identidad de marca creada para la promoción conjunta de los Estados Centroamericanos depende de los atributos de sus diferentes naciones. Sin embargo, las marcas individuales de los países se han diseñado con el fin de beneficiarse de la promoción de la marca Centroamérica. En cuanto a la estrategia denominada Endorsed Brands, los autores la vinculan con el modelo aplicado por algunas regiones de Argentina que aprovechan el conocimiento del nombre del país y lo añaden a su logotipo: Cuyo Argentina, Litoral Argentina, Norte Argentino, Patagonia Argentina.

Por otro lado, Datzira-Masip y Poluzzi (2014) y Pike (2005), 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, contribuyendo a una mayor comprensión de 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. Estos autores concluyen que la marca debe a) asignarle prioridad a los segmentos de clientes y mercados objetivo de cada marca; b) llenar las lagunas de oferta y demanda entre las marcas, sin solapamientos; y c) definir estrategias para abordar con eficacia los segmentos y mercados prioritarios. Así, la colaboración con otros destinos es una estrategia que cada vez cobra un mayor protagonismo en la industria de la hospitalidad (Lee, Kim & Kim, 2006), donde las islas pueden implementar esta estrategia ganar-ganar para ayudar a impulsar las ventas, desarrollar imágenes de marca y ahorrar costes de marketing y publicidad (Kim, Lee & Lee, 2007).

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).

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 (d'Hautesserre & Funck, 2016). De igual forma, se plantea la discusión sobre cuál debe ser la unión de islas que se integran en una marca paraguas, debiendo adaptarse el mismo a los patrones de comportamiento de los turistas provenientes del continente (Jackson, 2006).

METODOLOGÍA

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 la relación de visita entre islas. 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. El cuestionario fue diseñado como continuación de la revisión bibliográfica realizada y teniendo en cuenta la naturaleza específica del destino analizado (Islas Canarias, España).

Población. Europa sigue siendo la mayor región emisora del mundo, una región que genera más de la mitad de las llegadas internacionales al año (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.

Selección Muestral. El trabajo 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 sexo y edad, con el fin de garantizar la representatividad de la muestra con la población de cada país. La muestra definida fue de 8.500 turistas (500 en cada país) y la muestra real 6.964 turistas, entre 400 y 459 turistas por país. A la muestra seleccionada se le envió un correo personalizado invitándoles a participar en el estudio, encontrando en el propio correo un link personalizado que les llevó a la encuesta online. Para asegurar alcanzar el número de encuestas previstas, durante los tres meses que duró el trabajo de campo en los diferentes países, se llevaron a cabo dos recordatorios para incentivar la respuesta.

Para el presente estudio sólo se seleccionaron a aquéllos turistas que habían visitado el destino Islas Canarias (2.067 turistas). Islas Canarias es un archipiélago situado en el Océano Atlántico, siendo una de las 17 comunidades autónomas de España. Esta región off shore se encuentra situada a dos horas y media de vuelo de la capital de España (Madrid) y aproximadamente a 4 horas de vuelo del centro de Europa, se sitúa cerca de la costa africana. Se trata de un destino líder europeo (Moreno, 2003), recibiendo más de 13 millones de turistas anuales, con un complejo ecosistema (García-Rodríguez, García-Rodríguez & Castilla-Gutiérrez, 2016). Está formado por siete islas principales: Gran Canaria, Fuerteventura, Lanzarote, Tenerife, La Gomera, La Palma y El Hierro. Las cuatro islas mayores reciben el mayor flujo de turistas internacionales anualmente: Tenerife, Gran Canaria, Lanzarote y Fuerteventura, alcanzando el 93% del total de turistas (ver tabla 1). Por esta razón, el presente estudio se centra en las cuatro islas mayores.

Figura 1. Localización geográfica de Islas Canarias



Tabla 1. Llegadas de turistas (Islas Canarias, 2015)

Islas	Turistas
Lanzarote	2.740.126
Fuerteventura	2.202.974
Gran Canaria	3.681.217
Tenerife	4.945.285
La Gomera	438.867
La Palma	377.183
El Hierro	29.906
Islas Canarias	14.415.558
Cabo Verde	382000 ¹
Madeira	5 565 286 ²
Azores	510 053 ³

Fuente: Istac

Con respecto a las principales características de la promoción turística de Islas Canarias, es importante señalar que se desarrolla una promoción conjunta de todas las islas bajo la consolidada marca paraguas “Islas Canarias”, bajo las directrices del consejo de

¹ Número de llegadas de turistas internacionales a Cabo Verde en 2014

² Número de noches en establecimientos hoteleros en 2011

³ Número de visitantes en establecimientos hoteleros en 2015

promoción turística (Promotur), y por otro lado, las organizaciones de marketing de destinos de cada una de las islas desarrolla su propia promoción como destino independiente, coexistiendo siete marcas diferentes (ver figura 2). Además, en muchas promociones, las Islas Canarias son promocionadas bajo la marca España, como parte del país. Finalmente, en algunos productos (cruceros, turismo náutico, etc.) se promociona en una red con otras islas del Archipiélago Macaronésico, promocionándose como una experiencia turística (Carballo et al., 2015). De esta manera, surge la cuestión de cómo pueden empaquetarse las diferentes islas bajo una marca paraguas y a qué turistas se irigen

Figura 2. Arquitectura de marca de Islas Canarias



Control de Calidad y Análisis de Datos. 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 entrevistas. 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 5 minutos no se aceptó como válida. Una vez finalizado el trabajo de campo y habiendo aplicado los controles de calidad correspondientes, se procedió a realizar análisis de frecuencias y diferentes análisis logit binomial con la última versión del programa de análisis estadístico SPSS. En este caso se ha elegido un modelo logit basado en la teoría de la utilidad aleatoria. 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.

RESULTADOS

Del total de turistas de la muestra (6.964 turistas encuestados), 2.067 han visitado alguna de las Islas Canarias. Además, son numerosos los turistas que muestran visitas repetidas

entre varias islas. La tabla 2 muestra la distribución de los turistas que visitan varias islas. Como se puede observar el 78,2% de los turistas con visitas combinadas a varias islas ha estado en 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 con visitas combinadas a varias islas coinciden con las islas que más visitas reciben, siendo estas las cuatro islas mayores. Este resultado pone de manifiesto la existencia de una relación entre las mismas a considerar en la toma de decisiones de marketing y especialmente para el correcto diseño de la arquitectura de marca del destino, lo que requiere de más análisis al respecto.

Tabla 2. Islas visitadas por los turistas que han estado en más de una isla

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

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 la visita conjunta de diferentes islas agrupadas bajo una marca paraguas, la tabla 3 muestra las combinaciones de islas, por pares, y el porcentaje de visitas que realizan los turistas a las mismas. Se puede observar por ejemplo que el 58,3% de los turistas con visitas combinadas han estado en las islas de GC y TF, el 42,5% en TF y LZ, el 40% en GC y LZ.

Tabla 3. 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%	

Una vez comprobada la existencia de interdependencia entre las islas, fue necesario analizar si la relación entre ellas es positiva o negativa, lo que significa que la visita a una isla puede influir en la visita a otra isla o todo lo contrario. Para ello, se estimaron cuatro modelos logit binomial que tratan de explorar la existencia de una relación entre las visitas a diferentes destinos. Por ejemplo, el primer modelo intenta explicar si la visita a la isla de Gran Canaria está influenciada por una visita previa a otras islas. Lo mismo se explora en el caso de Tenerife, Lanzarote y Fuerteventura. Por otra parte, las diferentes nacionalidades de los turistas se incluyeron con el fin de analizar cómo el país de origen del turista está influyendo en esta relación. Además, en los modelos se incluyeron otras variables sociodemográficas y geográficas que explican la visita a un destino, y que son mostradas en la siguiente tabla.

Tabla 4. Descripción de las variables incluidas en los modelos

Vector	Variables	Definición
Variabes Sociodemográficas	Edad	Se trata de una variable continua que explica la edad del individuo en años
	Años de estudios	Número de años que ha estudiado
	Ingresos	Ingresos anuales del individuo en miles de euros
	Alemania, Reino Unido, España, Irlanda, Francia, Austria, Polonia, Suiza, Portugal, Dinamarca, Noruega, Finlandia, Suecia, Holanda, Bélgica	Variabes dicotómicas que toman el valor 0 cuando el individuo no pertenece a la nacionalidad en estudio y 1 cuando sí lo ha hecho
Variabes de coopectencia	Visitó TF, visitó GC, visitó LZ, visitó FV, visitó LP, visitó LG y visitó EH	Variabes dicotómicas que toma el valor 0 cuando el individuo no ha visitado la isla en estudio y 1 cuando sí lo ha hecho
Endógenas	Visitó TF, visitó GC, visitó LZ, visitó FV	Variabes dicotómicas que toma el valor 0 cuando el individuo no ha visitado la isla en estudio y 1 cuando sí lo ha hecho

La tabla 5 resume los resultados de la estimación de los cuatro modelos propuestos. Se observa que cuanto mayor es el nivel de educación es menos probable que se visite la isla de Gran Canaria y más probable que se visite la isla de Tenerife. Además, existe una relación positiva entre el nivel de ingresos y las visitas a las islas de Gran Canaria, Tenerife y Fuerteventura. Además se analiza la relación entre la nacionalidad de los turistas y sus visitas a las diferentes islas. Por ejemplo, se observa que un turista alemán es más probable que visite la isla de Fuerteventura. De la misma manera los turistas españoles son más propensos a visitar Tenerife. También es importante destacar el caso de los turistas escandinavos que son más propensos a visitar Gran Canaria.

Tabla 5. Modelos Logit Binomial⁴

	Gran Canaria		Tenerife		Lanzarote		Fuerteventura	
	β	ε	β	ε	β	ε	β	ε
Gender	-	-	0,12***	0,04	-	-	-	-
Education	-0,05**	0,02	0,04**	0,02	-	-	-	-
Incomes	0,01***	0	0,01*	0	-	-	0,01***	0
Germany	-	-	-0,63***	0,20	-0,59***	0,20	1,14***	0,22
UK	-0,44**	0,20	-	-	-	-	0,40*	0,23
Spain	-	-	1,02***	0,21	-	-	-	-
Ireland	-	-	-	-	-0,63**	0,32	-	-
France	-1,43***	0,34	0,69**	0,33	-	-	-	-
Austria	-	-	-0,64**	0,27	-0,54**	0,23	0,73***	0,28
Poland	-	-	1,75**	0,77	-	-	-	-
Switzerland	-	-	-1,07***	0,24	-	-	-	-
Portugal	-	-	-	-	-1,20***	0,33	-0,83*	0,49
Denmark	0,85***	0,26	-	-	-0,68***	0,22	-	-
Norway	1,31***	0,22	-	-	0,47***	0,17	-0,61**	0,29
Finland	0,48**	0,20	-	-	-	-	-	-
Sweden	1,07***	0,21	-	-	-0,45**	0,18	-	-
Holland	-	-	-	-	-	-	-	-
Belgium	-0,58**	0,26	0,65**	0,29	-	-	-	-
Visit TF	-0,69***	0,11	-	-	0,33***	0,10	-	-
Visit GC	-	-	-0,74***	0,11	-	-	-	-
Visit LZ	-	-	0,22*	0,12	-	-	1,31***	0,14
Visit FV	-	-	-	-	1,39***	0,12	-	-
Visit LP	-	-	-	-	-	-	-	-
Visit LG	-	-	2,17***	0,37	0,71***	0,20	-	-
Visit EH	1,68***	0,49	-	-	-	-	1,50***	0,42
Constant	0,59**	0,59	-0,64**	0,29	-1,05***	0,09	-2,67***	0,21
-2 Log	1988,20		1975,9		2414,33		1435,64	
n	2067		2067		2067		2067	

Sin embargo, un análisis de mayor importancia es la relación de cooperación y / o competencia que puede ocurrir entre los diferentes destinos. Por lo tanto, el cuadro anterior muestra los valores de los coeficientes y la elasticidad cruzada de las variables
















































































































































































⁴ * 0,1 % ** 0,05% ***0,01%.

llamadas de cooperación competitiva. Podemos observar la fuerte relación inversa entre las visitas a las islas de Gran Canaria y Tenerife. Esto significa que mientras más veces los turistas han visitado la isla de Tenerife, menor será la probabilidad de visitar Gran Canaria, y lo mismo ocurre a la inversa. Por otra parte, es muy importante destacar la fuerte relación directa entre las visitas a las islas de Lanzarote y Fuerteventura, y entre Tenerife y La Gomera. Un mayor número de visitas a la isla de Lanzarote aumenta la probabilidad de visitar la isla de Fuerteventura y viceversa, y lo mismo se aplica a las islas de Tenerife y La Gomera.

Para profundizar en los análisis anteriores, se realizaron modelos diferenciados por país de origen, con el fin de ser más específico en el análisis de la cooperación competitiva entre los distintos destinos en función del mercado objetivo específico en fase de investigación (figura 3). Algunas islas pueden competir en general, pero llevando a cabo una estrategia de cooperación en algunos mercados. Estos resultados muestran que los antecedentes culturales (nacionalidad) deben ser analizados con más detalle cuando se intenta profundizar en el conocimiento de la relación de complementariedad entre destinos.

Así, por ejemplo, las islas principales presentan una mayor posibilidad de cooperación en la mayoría de los mercados, mientras que en las islas menores esto ocurre solo con unos pocos países de origen. Por tanto, para promocionar estas islas menores en algunos mercados concretos, se pueden sugerir cambios en la arquitectura de marca, añadiendo submarcas diferenciadas, y estrategias de comunicación alternativas.

Figure 3. Complementariedad de las Islas Canarias por nacionalidad

				
		 0.971  1.251  2.105  2.328  4.280  21.203  2.808  2.178  1.981  2.224  0.904  1.403  1.365  1.504  1.561	 2.666  1.517  1.124	 2.306  2.754  2.409  1.019  1.911  1.299  1.528  3.140  1.771  2.761  1.778  1.135  2.848  1.379
	 2.150  2.361  2.082  3.437  2.189  2.003  1.322  1.158  0.914  1.416  1.416  1.275  1.802  5.833		 1.358  1.393  1.323  1.147  1.816  1.090  1.023	 1.852  2.072  1.337  0.939  1.329  0.967  1.245  1.057  1.754
	 2.542  0.912  3.612  0.995  1.421	 1.041  1.139  0.918  4.640  2.734  1.087  1.533		 4.108  3.321  2.062  2.666  1.986  2.418  2.649  1.738  2.689  2.252  2.995  1.799
	 1.709  2.449  1.359  1.563  2.629  1.969  1.322  1.911  1.153  1.549  3.312  2.113  2.503  2.070  1.117	 1.514  2.132  1.350  25.567  1.452  0.992  1.229  1.180  2.417	 3.680  2.274  2.228  2.785  1.849  2.588  2.826  2.218  3.394  2.120  3.023  1.976	
	 2.542  1.726  2.542  1.857	 1.398  2.238  1.905  3.113  2.226  1.348	 1.677  1.223	 0.747  2.122
	 2.802  3.995	 2.342  -1.365  0.278		 3.846  2.763  5.984
				
 AGE	 0.338  0.518  0.377			 0.277
 STUDIES	 0.143			 0.107
 INCOME	 0.022  0.026  0.027	 0.020  0.013  0.021  0.019  0.019	 0.023  0.038  0.035	

CONCLUSIÓN

El mundo ha evolucionado y los gestores de las islas se enfrentan a serios problemas geopolíticos. Estos retos en la industria turística significan que la arquitectura de marca y el país de origen son temas que requieren un análisis más detallado.

Tradicionalmente las islas proponen sus estrategias de marketing sin tener en cuenta a otras islas con las que están compitiendo o cooperando, y no prestan atención a la relación de los turistas con múltiples islas al mismo tiempo. Este estudio muestra que la cooperación entre las islas turísticas podría ser una estrategia en la que todos los destinos que participan en la relación obtienen beneficios y mejoran su productividad, entendiendo cuáles son las islas con las que deben competir o cooperar en los diferentes mercados.

La contribución teórica de este trabajo es que ayuda a desarrollar mejor una teoría de cooperación entre islas, añadiendo a la literatura de estudios insulares una nueva metodología para analizar la cooperación y la competencia entre las islas por medio de la marca. Por lo tanto, el estudio ayuda a los gestores de las islas a gestionar mejor su interacción con otras islas y con los mercados continentales, en un análisis sistémico complejo.

Por último, futuras líneas de investigación pueden progresar en la comprensión fundamental de la relación entre las islas, donde hay que considerar la distancia geográfica, qué tan lejos o cerca están. La conectividad también es crucial, teniendo en cuenta todos los diferentes medios de transporte, su tiempo, su coste y comodidad. Por otra parte, otras industrias pueden ser también incluidas en el análisis. Como observación final, hay una necesidad de desarrollar un análisis más detallado en las diferentes áreas geográficas (Picazo & Moreno, 2013).

REFERENCES

- 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. (2004). Leveraging the corporate brand. *California Management Review*, 46(3), 6-18.
- Baldacchino, G. (2006). Managing the hinterland beyond: Two ideal-type strategies of economic development for small island territories. *Asia Pacific Viewpoint*, 47(1), 45-60.
- Bertram, G. (1999). The MIRAB model twelve years on. *The Contemporary Pacific*, 105-138.
- Bertram, G. (2004). On the convergence of small island economies with their metropolitan patrons. *World Development*, 32(2), 343-364.
- 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.
- Brandenburger, A. M., & Stuart, H. W. (1996). Value-based business strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, 5(1), 5-24.
- Carballo Fuentes, R., Moreno-Gil, S., León González, C., & Brent Ritchie, J. R. (2015). Designing and promoting experiences in a tourist destination. An analysis of research and action needs. *Cuadernos de Turismo*, 35.
- Carballo, M. M., Araña, J. E., León, C. J., & Moreno-Gil, S. (2015). Economic valuation of tourism destination image. *Tourism Economics*, 21(4), 741-759.
- Carlsen, J. (1999). A systems approach to island tourism destination management. *Systems Research and Behavioral Science*, 16(4), 321.
- Conway, D., & Timms, B. F. (2010). Re-branding alternative tourism in the caribbean: The case for 'slow tourism'. *Tourism and Hospitality Research*, 10(4), 329-344.
- 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.
- d'Hautesserre, A. M., & Funck, C. (2016). Innovation in island ecotourism in different contexts: Yakushima (Japan) and Tahiti and its Islands. *Island Studies Journal*, 11(1), 227-244.
- Jackson, R. (2006). Bruny on the brink: governance, gentrification and tourism on an Australian island. *Island Studies Journal*, 1(2), 201-222.
- Dooley, G., & Bowie, D. (2005). Place brand architecture: Strategic management of the brand portfolio. *Place Branding and Public Diplomacy*, 1(4), 402-419.
- 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.
- García-Rodríguez, J. L., García-Rodríguez, F. J., & Castilla-Gutiérrez, C. (2016). Human heritage and sustainable development on arid islands: the case of the Eastern Canary Islands. *Island Studies Journal*, 11(1), 113-130.
- Gil, S. M. (2003). Tourism development in the Canary Islands. *Annals of Tourism Research*, 30(3), 744-747.
- Gössling, S., Peeters, P., Ceron, J. P., Dubois, G., Patterson, T., & Richardson, R. B. (2005). The eco-efficiency of tourism. *Ecological economics*, 54(4), 417-434.
- <http://estatistica.azores.gov.pt/upl/%7Bac4495ad-4b0f-48a6-9fad8188a77148bc%7D.htm>

- https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&userLoadSave=Lload&userTableOrder=8060&tipoSelecao=0&contexto=pq&selTab=tab1&submitLoad=true
- <http://www.tradingeconomics.com/cape-verde/international-tourism-number-of-arrivals-wb-data.html>
- Hu, W., & Wall, G. (2005). Environmental management, environmental image and the competitive tourist attraction. *Journal of Sustainable Tourism*, 13(6), 617-635.
- 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.
- 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.
- Moreno-Gil, S., & Martín-Santana, J. D. (2013). Understanding the image of self-Contained and serviced apartments: the Case of sun and Beach destinations. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 1096348013491594.
- Nina M. Iversen Leif E. Hem, (2008), "Provenance associations as core values of place umbrella brands", *European Journal of Marketing*, Vol. 42 Iss 5/6 pp. 603 – 626
- Padilla, A., & McElroy, J. L. (2007). Cuba and Caribbean tourism after Castro. *Annals of Tourism Research*, 34(3), 649-672.
- Picazo-Peral, P., & Moreno-Gil, S. (2013). Scientific dissemination of tourism research in Latin America. *Estudios y Perspectivas en Turismo*, 22(5), 828-853.
- 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.
- Shareef, R., & McAleer, M. (2005). Modelling international tourism demand and volatility in small island tourism economies. *International Journal of Tourism Research*, 7(6), 313-333.
- Steven Pike, (2005), "Tourism destination branding complexity", *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 14 Iss 4 pp. 258 – 259
- Sonmez, S. F., & Apostolopoulos, Y. (2000). Conflict resolution through tourism cooperation? The case of the partitioned island-state of Cyprus. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 9(3), 35-48.
- UNWTO (2015). Tourism Highlights.
<http://www.eunwto.org.bibproxy.ulpgc.es/doi/book/10.18111/9789284416899>
- Warrington, E. (1994). A capacity for policy management: Re-appraising the context in micro-states. *Asian Journal of Public Administration*, 16(1), 109-133.

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.

World Tourism Organization (2014). Panorama OMT del turismo internacional.