



**INSTITUTO UNIVERSITARIO
DE LA EMPRESA**

**EL PUERTO DE LA CRUZ: ESTUDIO DE
ALTERNATIVAS ESTRATÉGIAS DE
FIDELIZACIÓN EN DESTINOS TURÍSTICOS
MADUROS**

DIANA MARTÍN AZAMI

SERIE DE ESTUDIOS 2002/45

SANTA CRUZ DE TENERIFE, ENERO 2002



**UNIVERSIDAD DE LA
LAGUNA**

Diana Martín Azami. Departamento de Economía y Dirección de Empresas. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Campus de Guajara. Universidad de la Laguna. Camino de la Hornera s/n 38071 La Laguna Tenerife Islas Canarias

Teléfono: 922 317940

Fax: 922 317077

Correo electrónico: dimartin@ull.es

RESUMEN

El futuro de las áreas turísticas que se encuentran en una fase final de crecimiento o de madurez se presenta incierto, ya que, entre otras razones, se caracterizan por tener una demanda saturada del producto tradicionalmente ofertado. El propósito de este trabajo, es destacar la fidelización de la clientela como una estrategia que permite la continuidad en el tiempo a los destinos que se encuentren en la situación descrita. La lealtad del turista proporciona estabilidad al destino, porque no depende exclusivamente de las entradas de nuevos turistas, sino que se produce un efecto acumulativo (turistas que repiten su estancia) que asegura unos ingresos constantes, garantizando la supervivencia de los destinos.

**EL PUERTO DE LA CRUZ: ESTUDIO DE
ALTERNATIVAS ESTRATÉGIAS DE FIDELIZACIÓN
EN DESTINOS TURÍSTICOS MADUROS**

DIANA MARTÍN AZAMI

SERIE DE ESTUDIOS 2002/45

SANTA CRUZ DE TENERIFE, ENERO 2002

INTRODUCCIÓN

La vulnerabilidad de las áreas turísticas en un entorno actual de máxima competencia, requiere acciones que diferencien su oferta y mejoren su calidad, de forma que el cliente perciba que le aportan un valor mayor que el resto de destinos. Aquellas áreas que se encuentran en una fase de madurez, estancamiento, o fase final de crecimiento, el futuro se les presenta todavía más incierto ya que, entre otras razones, se caracterizan por tener una demanda saturada del producto tradicionalmente ofertado. Para superar esta situación, destacamos el papel de la fidelización como estrategia para rejuvenecer o revitalizar tales destinos. El esfuerzo realizado en el despliegue de actuaciones que se enmarcan en esta estrategia, será recompensado con una posición ventajosa frente la competencia, al haber conseguido del turista una actitud favorable hacia el destino y, probablemente, la lealtad al mismo.

En este trabajo nos centraremos en un área en particular: el Puerto de la Cruz, un importante destino turístico situado en la isla de Tenerife, que desde hace dos decenios se encuentra en una fase de madurez, ya que el número de visitas que recibe se ha estancado a lo largo de este período. En esta circunstancia, la propuesta de llevar a cabo una estrategia de fidelización nos parece idónea, ya que desarrollándola de forma apropiada, lograremos la persistencia del destino.

El trabajo se estructura en cuatro partes. Un primer apartado, donde planteamos el objetivo o justificamos el trabajo, e incluimos una revisión de las aportaciones teóricas que constituyen el soporte del documento. En la segunda parte, nos centramos en la estrategia de fidelización, definiendo su concepto, comentando sus ventajas y describiendo qué aspectos debemos tener en cuenta para desarrollarla. A continuación, exponemos las características o dimensiones más significativas que componen dicha estrategia. Finalmente, recogemos a modo de conclusiones, las cuestiones más destacadas del trabajo.

1.- ANTECEDENTES

1.1- EL MODELO DEL CICLO DE VIDA DE ZONAS TURÍSTICAS

El propósito de este trabajo, es dar continuidad a los destinos turísticos que se encuentren en fase de madurez o estancamiento en el número de visitas que recibe, a través del desarrollo de la estrategia de fidelización.

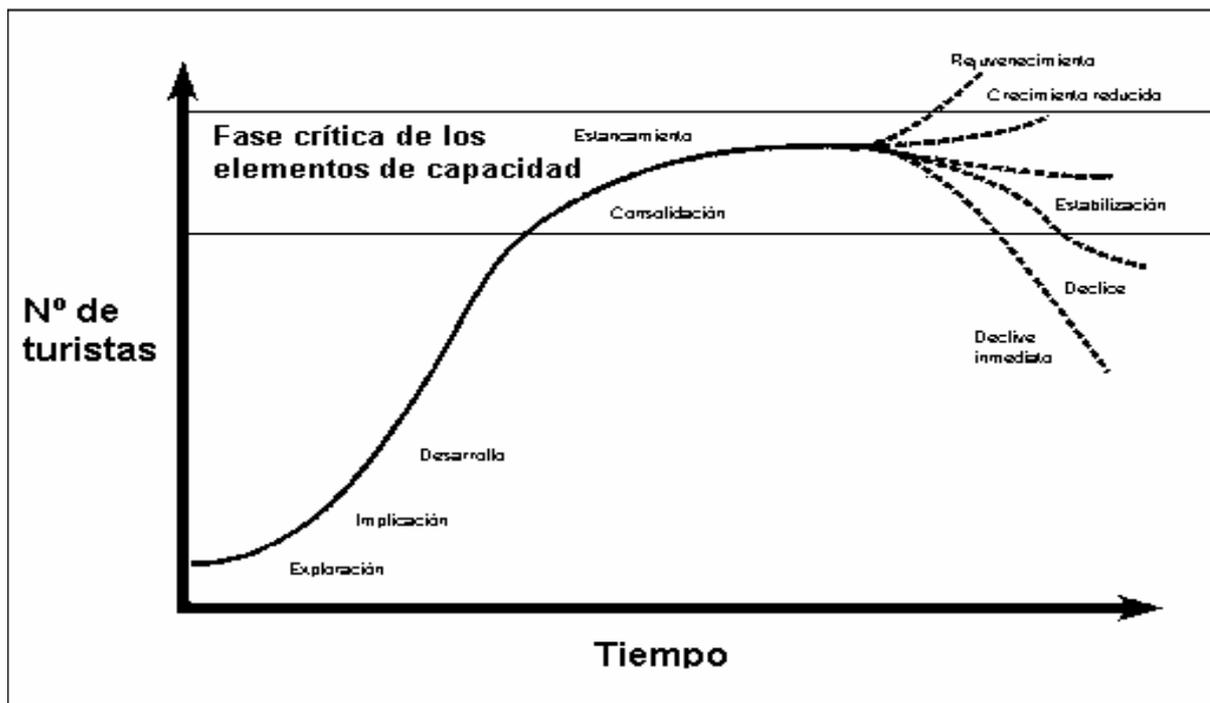
El soporte teórico que nos ayudará a explicar la elección de esta estrategia es el Modelo de Vida de Zonas Turísticas (Butler, 1980).

Como veremos a continuación, son numerosos los estudios que han utilizado el modelo del ciclo de vida para analizar y explicar los procesos evolutivos de diferentes sectores, entre ellos el subsector turístico. Pero la cuestión que aún se formula es la utilidad del modelo para analizar y su capacidad para predecir. Witt y Witt (1992) destacan que predecir con exactitud la demanda de turismo, es esencial para una planificación eficiente de las empresas turísticas, para los gobiernos de los países de origen y destino y para las organizaciones turísticas nacionales.

La aplicación del modelo del ciclo de vida a los destinos turísticos, tiene sus antecedentes en los trabajos de Gilbert (1939) y Chistaller (1963), los cuales calificaron al modelo como válido para predecir, y distinguieron tres fases por las que pasa un destino: descubrimiento, crecimiento y declive.

Butler (1980) introduce el modelo del “Ciclo de Vida de Zonas Turísticas”, como resultado de una modificación del ciclo, al plantear seis fases: exploración, implicación, desarrollo, consolidación, estancamiento, y declive o rejuvenecimiento. Este modelo prevé una relación positiva entre el número de visitas y el desarrollo turístico, de forma que la evolución del área turística describe gráficamente una S alargada.

El ciclo de vida de los destinos turísticos



Fuente: Butler (1980)

Es con relación a este modelo, donde nos encontramos numerosos estudios, (Agarwall, 1997; Choy, 1992; Conceição y Roque, 1997; Cooper, 1997; Haywood, 1986; Hovinen, 1982; Priestley y Mundet, 1998; Oreja, 1995) el cual, en muchos casos, (Agarwall, 1997; Choy, 1992; Cooper, 1997; Haywood, 1986; Hovinen, 1982; Priestley y Mundet, 1998) se ha visto sujeto a críticas que limitan su aplicación, y por consiguiente, han de ser superadas. El debate ronda alrededor de su capacidad para predecir la fase en la que se encuentra el área turística y, por lo tanto, de poder ser utilizado como herramienta de gestión o planificación que nos sirva para determinar la estrategia de actuación más adecuada al momento en el que se encuentra el área turística. El interés no se centra tanto en analizar la historia del destino, sino su estado actual y futuro como base para adoptar las mejores alternativas de desarrollo para las empresas turísticas actuantes en el mismo.

Haywood (1986) plantea que para que el modelo sea capaz de predecir se necesitan definir claramente los siguientes aspectos: a) unidad de análisis (si se trata de una región, ciudad, hoteles, etc.), mercado (doméstico, internacional, familias, grupos corporativos, etc.), fases

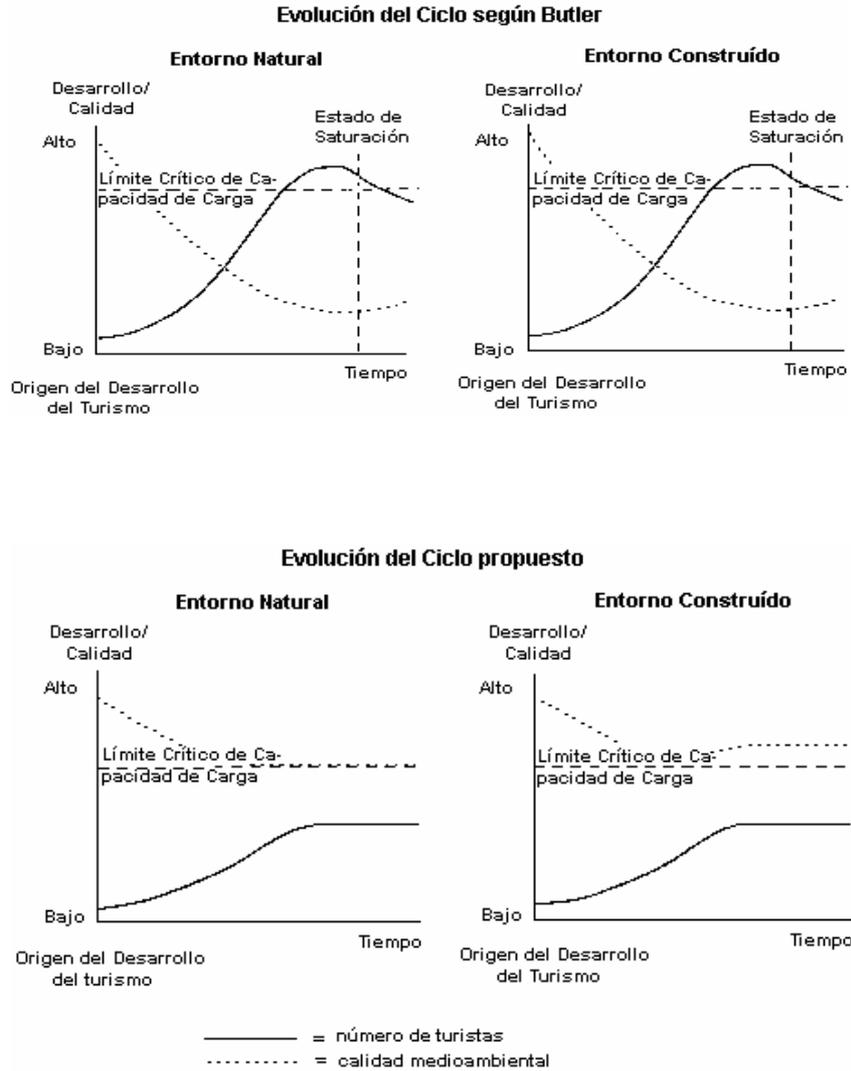
consideradas del ciclo de vida, fase en la que se encuentra el destino objeto de análisis, unidad de medida (volumen de turistas, gasto del turista, rentabilidad, etc.) y unidad de tiempo (datos anuales, mensuales, trimestrales, etc.); b) el destino es entendido como un único producto en lugar de un mosaico de diferentes elementos (hoteles, parques temáticos, etc.) cada uno con ciclos de vida separados, donde algunos pueden mostrar crecimiento, mientras que otros manifiestan signos de declive; c) las etapas del ciclo de vida las identifica exclusivamente con el número de turistas que llegan al destino. Con respecto a éste último aspecto, Opperman (1998) utiliza los ratios de repetición de la visita para determinar la posición del destino en la curva del ciclo de vida, mientras que Toh et. al (2001) se sirve del saldo neto de los viajes en un determinado destino (entradas frente a salidas a un destino con motivo turístico).

Por otro lado, el modelo no tiene en cuenta la influencia de factores externos en la evolución del área (nuevos destinos, gobierno, intermediarios, huelgas y otros factores que están más allá del control de la industria local de viajes) (Haywood, 1986; Choy, 1992), y concibe un único patrón de crecimiento representado por una función logística en forma de S alargada (Choy, 1992; Cooper, 1992).

Además, Agarwal (1997) destaca una serie de problemas en la aplicación del modelo del Ciclo de Vida del destino en Torbay (contexto turístico de la costa sur de Inglaterra), debido a la discontinuidad temporal de la información turística y la falta de estandarización y de fiabilidad de la misma.

Priestley y Mundet (1998), proponen un modelo alternativo al propuesto por Butler para la expansión de nuevas áreas turísticas, donde el desarrollo del turismo y su impacto medioambiental se reconcilian.

Modelo Alternativo al propuesto por Butler para un Proceso de Desarrollo Sostenible del Área Turística



Fuente: Priestley y Mundet (1998)

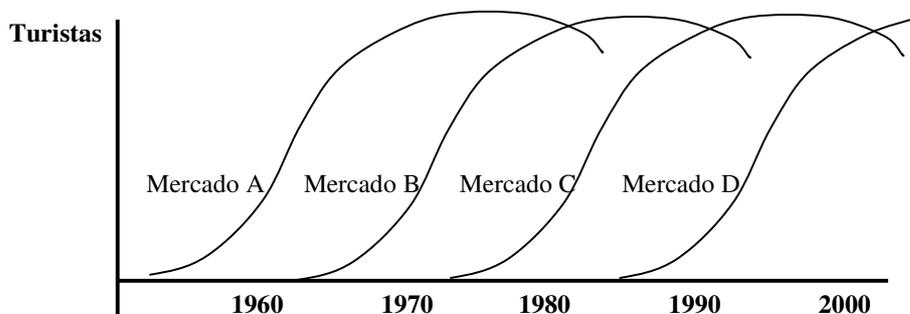
Pero, aun teniendo en cuenta todas estas limitaciones, el modelo de ciclo de vida de áreas turísticas nos proporciona una información relevante del desarrollo gradual, crecimiento o avance del área, ya que como apuntan Melchior y Gutiérrez (1995), se trata de un modelo que incluye un componente dinámico como es la evolución temporal del enclave turístico. Los estudios transversales no pueden revelar el camino de dependencia o el impacto de sucesos cronológicos, que sólo el acercamiento longitudinal puede hacer, al analizar

conductas a lo largo del tiempo y reconstruir de manera objetiva la trama del proceso (Cuervo, 1999).

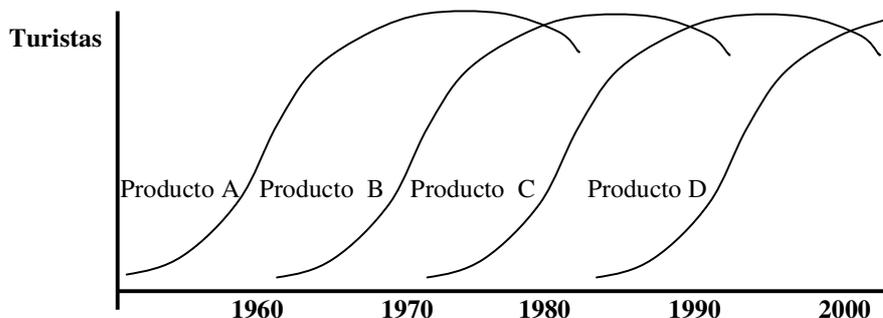
Cooper (1992) sugiere tres usos básicos para el enfoque del Ciclo de Vida en el estudio del turismo: un esquema conceptual, debido a su utilidad para entender la dinámica de la evolución de los destinos turísticos, como herramienta de predicción, y como una guía para la planificación estratégica en cada fase.

El concepto de ciclo de vida puede aplicarse de formas muy diferentes. Si los turistas y el producto turístico son muy homogéneos, podría aplicarse al destino como un todo. En general, este no es el caso, y se debe estudiar los mercados específicos y tipologías de productos. El objetivo para un destino turístico sería determinar el ideal número de turistas recibidos y luego, decidir los mercados a los que se dirigirán y los productos ofertados para conseguir ese nivel de ventas constantemente. Por tanto, se puede analizar el ciclo de vida individual de un producto específico en diversos mercados, o alternativamente, se puede estudiar la demanda desde un mercado determinado para productos diferentes (Bigné et al., 2000).

El ciclo de vida del producto para un producto específico



El ciclo de vida del producto para un mercado específico



Fuente: Bigné et al., (2000)

El modelo del ciclo de vida ha servido para explicar la evolución de algunos destinos turísticos como se presenta en los resultados obtenidos por Oreja (1995) para el destino Puerto de la Cruz (Tenerife) y Conçeição y Roque (1997) para Algarve (Portugal). En cambio, Hovinen (1982) observó otras fases a las indicadas por Butler, en su análisis del condado de Lancaster en Pensylvania, y Choy (1992) destacó que el patrón de crecimiento de las Islas del Pacífico difería de unos destinos a otros.

1.2.- LA FASE DE MADUREZ DE UN DESTINO TURÍSTICO: EL CASO DEL PUERTO DE LA CRUZ

El concepto de destino turístico es entendido como el espacio en el que tiene lugar la confluencia de agentes, iniciativas y experiencias, que acaban moldeando un lugar como atractivo para la atención del consumo deseado por la demanda de orden turístico, una vez se constituye toda una red de empresas especializadas en diferenciadas parcelas de satisfacción del ocio, a partir de las cuales toma entidad un espacio como ámbito capaz de suministrar uno o más productos turísticos (Camisón, 1998). Para Buhalis (2000), los destinos son una amalgama de productos turísticos, que ofrecen una experiencia integrada a los consumidores.

En la consideración del producto de un destino turístico Oreja y Montero, (1997) señalan que se ha de contar tanto con los servicios de las empresas turísticas, como además con todos los recursos naturales, culturales, equipamiento de ocio, servicios, infraestructura e imagen del destino turístico que permite satisfacer las motivaciones vacacionales del visitante.

Como ya hemos comentado, el destino turístico evoluciona atravesando una serie de fases cada una de las cuales presenta una serie de peculiaridades lo que hace que requieran un tratamiento diferenciado. El reconocer la fase en la que se encuentra un destino, servirá a los planificadores y gestores del destino (públicos y privados), a adoptar las acciones pertinentes a ese momento.

El estudio de los destinos turísticos tradicionales de “sol y playa”, como apuntan Camisón y Monfort (1998) y Olsen, Tse y West (1992) al referirse al mercado americano, ha informado de la persistencia de la madurez en su mayoría.

Las características que presentan los destinos en la etapa de madurez del ciclo son: a) inelasticidad de la demanda; b) exceso de oferta; c) madurez tecnológica; d) aparición de destinos sustitutivos; e) competencia en precios; f) bajo grado de diferenciación de los productos competidores y c) aumento de la sofisticación del visitante (Vera y Monfort, 1994; Oreja y Montero, 1996; Camisón, 1998).

Ésta es la fase más crítica porque desde este punto en adelante el futuro aparece incierto. Por el lado de la demanda, el número de visitantes alcanza su máximo. De manera creciente, los turistas vienen de clases socioeconómicas bajas, que pueden provocar reacciones de hostilidad con la población residente. Los turistas suelen repetir su viaje al mismo destino, lo que implica que lo conozcan muy bien. Por el lado de la oferta, el destino ya no está de moda, y la capacidad de atracción de nuevos turistas se reduce. La capacidad de carga del destino (máximo número de turistas que un destino puede recibir sin dañar sus infraestructuras y recursos naturales) podría haberse sobrepasado, causando serios problemas de tipo social, económico o medioambiental. En ocasiones el problema ya no tiene solución. Con respecto a la competencia, disminuye la oportunidad para nuevos negocios, lo que conlleva a la estabilización en el número de competidores. No obstante la competencia en sí misma continúa creciendo (Conceição y Roque, 1997).

En el estudio que nos ocupa, comenzado por Oreja (1995), la tendencia positiva en el número de visitas del destino turístico isla de Tenerife, evidenció que se encontraba según las fases del ciclo de vida en la etapa de crecimiento. Sin embargo, la zona Puerto de la Cruz – Valle de La Orotava (zona norte) perteneciente al mismo, se encontraba desde hacía ya dos décadas en una fase de madurez, aspecto que se refleja en el estancamiento del número de visitas que recibe el destino.

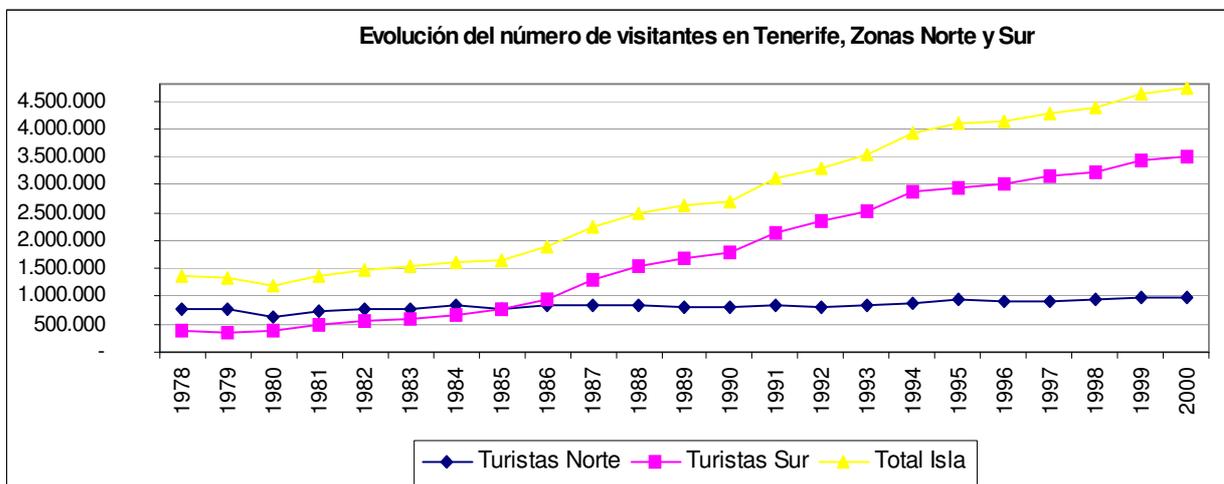
En la siguiente tabla sólo destacamos dos de las cuatro zonas turísticas en las que se puede dividir la isla (zona 3 o zona norte y zona 4 o zona sur) por ser las más importantes en cuanto atracción de turistas. Ambas zonas se encuentran en fases diferentes en el ciclo de

vida, pues si bien la zona sur está atravesando la fase de crecimiento, la zona norte se encuentra en una fase de madurez.

Distribución de visitantes entre los principales destinos turísticos de Tenerife

Año	Turistas Zona Norte	Turistas Zona Sur	Total Isla
1978	783407	372247	1350385
1979	775177	351106	1322861
1980	643353	385391	1189535
1981	726178	486960	1363600
1982	780026	544833	1459452
1983	787736	608294	1524091
1984	825563	664171	1616392
1985	784169	755252	1652757
1986	832887	962410	1893786
1987	844978	1294954	2236061
1988	847851	1553295	2503632
1989	799172	1697258	2630291
1990	798064	1782709	2713659
1991	833630	2154217	3122936
1992	808161	2349962	3308912
1993	846658	2527196	3528937
1994	876496	2856096	3907453
1995	932768	2952413	4084913
1996	914274	3016068	4125468
1997	927626	3155258	4282379
1998	943254	3222691	4367192
1999	983418	3438462	4641804
2000	996963	3520035	4730425

Fuente: Estadísticas de Turismo Receptivo. (1975-2000) Servicio Técnico de Desarrollo Económico. Patronato de Turismo. Cabildo de Tenerife.



La razón de haber llegado a esta fase, se explica principalmente, por el agotamiento o saturación de la demanda del producto tradicional "clima". Este hecho deriva de los cambios motivacionales de los turistas, que se han vuelto más exigentes o sofisticados a la hora de elegir sus vacaciones. El resultado es que los destinos menos atractivos que han seguido una trayectoria de crecimiento inadecuada, que han terminado masificando el espacio con un consiguiente deterioro del medio, y que mantienen infraestructuras obsoletas, son sustituidos por otros que cubren las expectativas del turista.

El destino que se encuentre en la situación descrita, debería optar por una vía de crecimiento basada en la fidelización de los turistas. Esta es la estrategia competitiva más adecuada, teniendo en cuenta además, la intensidad competitiva del panorama presente caracterizado por un número creciente de destinos sustitutivos. En este contexto, se complica la tarea de captar nuevos turistas, debido a que el beneficio obtenido en el uso de un producto o servicio de un destino es, si no igual, muy similar al ofrecido al de otro tanto.

2.- LA ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN

2.1.- CONCEPTO DE FIDELIZACIÓN

El concepto de fidelización recoge el favorable comportamiento repetitivo de compra que tienen las personas o las organizaciones hacia los productos o servicios en general (fidelidad global) de una empresa o hacia un determinado producto o servicio en particular de la misma (fidelidad específica), (Ortega y Recio, 1997). Oreja (1995), también distingue entre fidelidad a un determinado destino turístico o fidelidad hacia un determinado establecimiento.

Day (1999) afirma que las relaciones leales se caracterizan por el compromiso. Considera la fidelidad como algo más que una larga relación de un cliente con una compañía determinada o las visitas frecuentes de un cliente a una tienda: *“es una sensación de afinidad o adhesión a los productos o servicios de una firma”*. La término lealtad presupone el establecimiento de confianza y una relación a largo plazo, pero la única manera de conseguirlo es ofreciéndolo primero (Kandampully, 1997).

Para Kandampully y Suhartanto (2000), el “cliente leal” es aquel que repite la compra al mismo proveedor del servicio cuando le fuera posible, y que continua recomendándolo o mantiene una actitud favorable hacia el mismo.

El concepto de fidelización de clientes hay que diferenciarlo del de retención de clientes. La retención del cliente es una estrategia que pretende mantener a todos los clientes, mientras que con la fidelización nos centramos en un segmento del mismo.

Con la estrategia de fidelización, las empresas persiguen la creación de valor para ellas y para sus clientes idóneos o rentables, de manera que ambas partes deseen mantener su relación a lo largo del tiempo al haber satisfecho sus expectativas.

Para que la relación con los clientes sea duradera, dependerá, en parte, al tiempo que dediquemos en conocerles, a fin de ofrecerles un servicio que califiquen como satisfactorio. Kotler et al. (1997) distinguen cinco niveles diferentes de relaciones que se establecen con los clientes que han adquirido un producto o servicio de la empresa:

1. *Nivel básico*, aquel en el que la organización no lleva a cabo ningún seguimiento del cliente una vez realizada la transacción .
2. *Nivel reactivo*. Se anima al cliente a que llame siempre que tenga alguna duda o queja.
3. *Nivel sensible*. La organización se pone en contacto con el cliente tras realizarse la venta para solicitarle cualquier sugerencia para mejorar el producto y sus comentarios sobre posibles insatisfacciones. Esta información ayuda a la empresa a mejorar su oferta de manera continua.
4. *Nivel proactivo*, La empresa contacta con el cliente de vez en vez para informarle sobre las mejoras que se han hecho al producto o sugerencias creativas para futuros eventos.
5. *Nivel de socio*, en el que la organización trabaja en forma continua con el cliente para descubrir diversas maneras de proporcionar un mejor valor.

En el último nivel, el vínculo entre empresas y clientes se hace más estrecho, ya que el flujo de información de una parte a otra es frecuente, permitiendo un mayor conocimiento mutuo que el que se pudiera dar en otro nivel. Las empresas del destino se han de situar en este nivel de socio, a fin de que el turista deposite su confianza en las mismas año tras año.

A partir de los resultados de las Encuestas al Turismo Receptivo que edita el Cabildo de Tenerife, entre el período 1992-2000, podemos conocer el grado de lealtad del turista al centro turístico Puerto de la Cruz. Cuando al turista se le pregunta por el número de visitas anteriores al destino, se puede observar, en líneas generales, que la captación de turistas (turistas que visitan el destino por primera vez) se reduce en el transcurso de los años, mientras que la retención de turistas experimenta un incremento, sobre todo cuando se produce la segunda y tercera visita.

Nº de Visitas Anteriores en el Puerto de La Cruz (porcentajes)								
Año	92-93	94-95	95-96	96-97	97-98	98-99	99-00	1992-2000
Ninguna visita	71,9	71,1	69,8	65,2	62,9	64,0	61,6	-7,3
Una visita	11,4	12,8	12,5	13,7	14,8	14,4	13,8	1,7
Dos/tres visitas	6,6	7,3	7,0	9,8	9,2	8,9	11,2	3,3
Cuatro y más visitas	10,1	8,8	10,7	11,3	13,1	12,7	13,4	2,3

Fuente: Encuestas al Turismo Receptivo. (1992-2000) Patronato de Turismo. Cabildo de Tenerife.

La disminución de la afluencia de los turistas que no conocían el destino, puede deberse a varios factores: aparición de destinos sustitutivos, aumento del número de turistas que desean conocer nuevos lugares, el destino no ofrece una variedad de alternativas o productos a un turista cada vez más exigente, etc.

En cambio, es posible que el aumento de la fidelidad, especialmente en aquellos turistas que visitan el Puerto de la Cruz por tercera o cuarta vez, ocurra porque los turistas estén satisfechos con las características del destino al ver cubiertas sus expectativas. También puede pasar que tengan aversión al riesgo, y aunque no estén muy satisfechos con su experiencia, eviten los lugares desconocidos. Es el caso de las familias con hijos, que ante todo buscan la seguridad, por lo que desechan la posibilidad de viajar a sitios exóticos.

Quizás, el aspecto más destacado de la tabla anterior, es que el efecto fidelidad compensa la pérdida de nuevas entradas de turistas. Este hecho soporta nuestra recomendación de emprender acciones que conduzcan a la lealtad de los turistas, y así mantener la situación de madurez por la que atraviesa el Puerto de la Cruz a lo largo del tiempo.

En resumen, la fidelización incluye la captación y retención de clientes calificados como idóneos, es decir, aquellos que generen valor para la empresa. Para conocer si un cliente es rentable o no, se pueden utilizar varios criterios de medida como la tasa de retención de cliente, margen de rentabilidad por cliente, vida media del cliente, etc.

2.2.- VENTAJAS

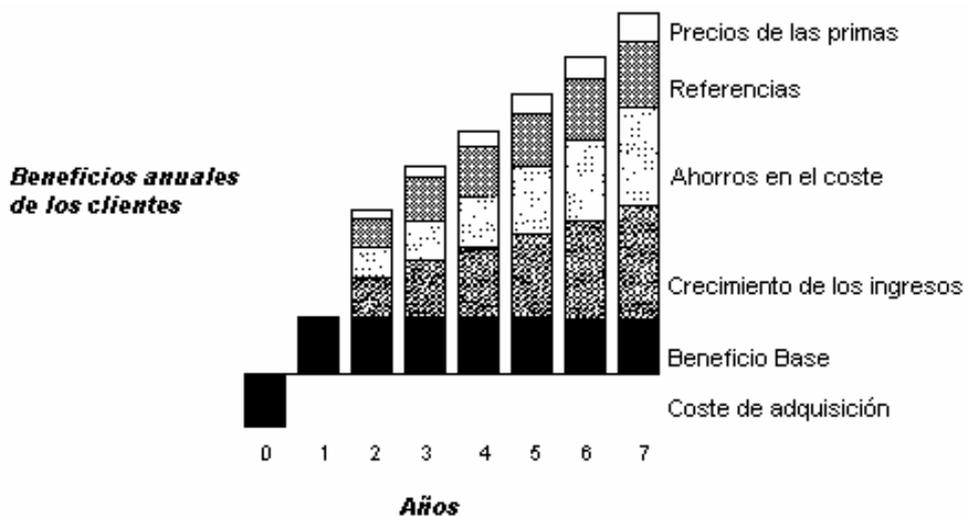
Una de las ventajas más importantes de llevar a cabo una estrategia de fidelización, es que resulta más costoso atraer nuevos turistas que mantener a los actuales, y como apunta Calvo (1997), les podemos vender una amplia gama de productos y servicios a lo largo del tiempo.

Gremler y Brown (1999) confieren una gran importancia a la fidelidad, ya que puede tener un impacto en la organización análogo a la onda causada por un guijarro lanzado en un estanque (el efecto que una pequeña piedra puede tener en la superficie de un estanque al ir más allá de donde cayó). Un ejemplo de este efecto de onda lo observamos cuando el cliente que ha recibido un buen servicio, probablemente recomiende tal organización

generando ingresos adicionales al atraer a la empresa nuevos clientes. Los clientes fieles generan acciones o comportamientos que crean valor o reducen costes a la empresa.

Como apunta Marshall (1998), no hemos de examinar la rentabilidad del cliente sólo a corto plazo, ya que la medida importante es la rentabilidad a largo de toda la vida de un cliente. Para hacernos una idea aproximada de la rentabilidad a largo plazo de los clientes, Reichheld (1996) sugiere tener en cuenta seis factores: a) coste de adquisición del cliente; b) beneficio base de la venta del producto o servicio; c) crecimiento de los ingresos, como consecuencia de las repetidas compras; d) ahorros en costes que se genera al servir a clientes con una larga experiencia con la empresa; e) las referencias de los clientes ya existentes, atraen a nuevos clientes y f) los antiguos clientes son menos sensibles al precio.

Patrón de beneficios del ciclo de vida del cliente



Fuente: Reichheld (1996)

En la siguiente tabla observamos cómo existe una relación negativa entre las necesidades informativas de los turistas acerca de los destinos en Tenerife para que se decidan a visitarlo, y el número de vistas al mismo. Este ejemplo nos sirve para explicar el ahorro en costes (en este caso, en aspectos relacionados con la comercialización del destino) que supone servir a clientes con una larga experiencia con la empresa. A su vez, también podemos comprobar como la recomendación de amigos es una fuente informativa

fundamental para atraer a nuevos clientes, lo que significa que si disponemos de una cartera de clientes fieles, ésta seguramente recomendará su experiencia a conocidos.

Fuentes informativas y número de visitas anteriores a Tenerife (1998-1999*)				
Nº de visitas	Ninguna	Una	Dos/tres	Cuatro y más
Recomendación amigos	57,2	24,3	17,8	13,6
Recomendación agencia	21,7	10,1	5,5	2,2
Folleto Agencia	23,7	11,8	7,5	4,7
Publicidad/reportajes prensa	6,0	2,0	1,8	0,6
Internet o teletexto	3,4	3,5	3,1	2,0
Videos, televisión, cine	2,7	1,0	0,8	0,4
Propaganda en ferias	1,4	0,8	0,4	0,5
Publicidad en espacios públicos	1,2	0,4	0,4	0,4
Visitas anteriores	0,0	64,8	76,7	87,4

* En la encuesta 1999-2000 desaparece esta pregunta

Fuente: Encuestas al Turismo Receptivo. (1998-1999) Patronato de Turismo. Cabildo de Tenerife.

También nos encontramos que los servicios contratados en el país de origen (gasto en origen) se reducen. El turista que ya conoce la isla, desea realizar sus propias combinaciones más allá de las que se ofrecen en el "paquete turístico", por lo que contratará directamente los servicios turísticos en el lugar de destino, incrementado el gasto realizado en el mismo.

Servicios contratados en el país de origen y número de visitas anteriores en Tenerife (%)

A.- Servicios Básicos	Ninguna visita	Una visita	Dos/tres visitas	Cuatro y más visitas
Sólo vuelo	8,9	15,7	20,8	38,9
Vuelo y alojamiento	91,1	84,3	79,2	61,1
Vuelo-sólo alojamiento	28,6	33,0	35,6	31,5
Vuelo-alojamiento y desayuno	4,8	6,1	5,3	4,2
Vuelo-alojamiento y media pensión	47,8	37,5	32,9	23,6
Vuelo-alojamiento y pensión completa	9,9	7,7	5,4	1,8
B.- Servicios complementarios* contratados con el "paquete"	Ninguna visita	Una visita	Dos/tres visitas	Cuatro y más visitas
Alquiler de coche	8,6	7,8	7,9	6,6
Excursiones	1,6	1,3	0,3	0,7
Viaje combinado con otras islas	1,4	1,3	0,7	0,6

Fuente: Encuestas al Turismo Receptivo. (1999-2000) Patronato de Turismo. Cabildo de Tenerife.

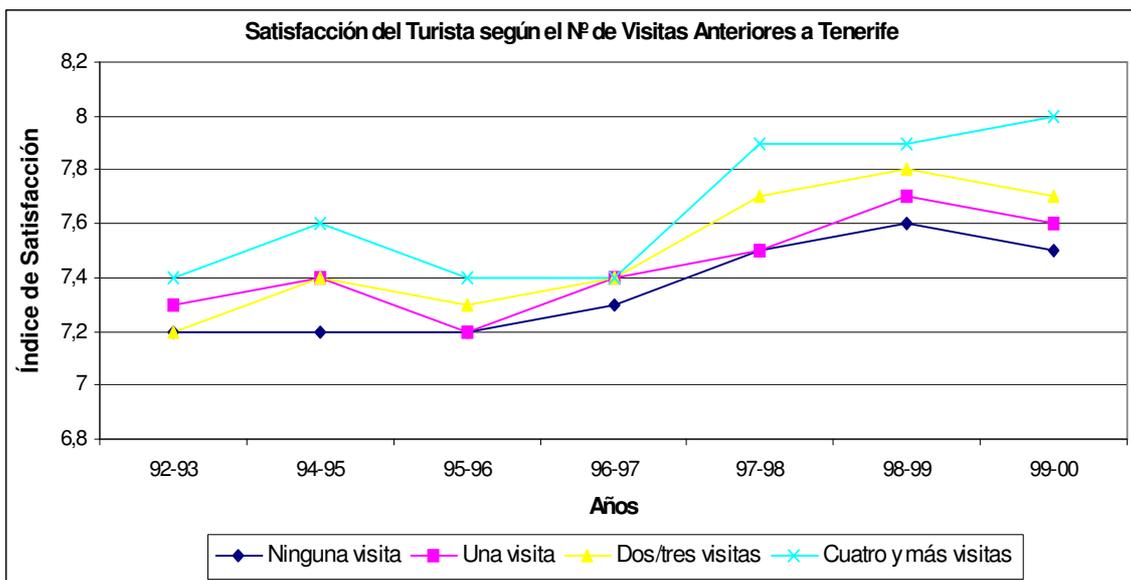
Reichheld (1993) menciona otra serie de efectos que la fidelidad de la clientela desencadena en las empresas: se incrementa el tiempo de permanencia de los empleados (obtener buenos resultados supone poder pagar más a los empleados), lo que refuerza la fidelidad de los clientes (la satisfacción, experiencia y conocimientos conducen a la prestación de un mejor servicio) y reduce aún más los costes, a medida que disminuyen los gastos de contratación y formación, y aumenta la productividad.

En vista de las conclusiones obtenidas por Kozak, (2001), habría que añadir que la estrategia de fidelización en esta fase es ideal ya que número de visitas previas y el nivel de satisfacción mantienen una relación positiva con la intención de repetir la visita en el mismo destino o en el mismo área geográfica, siendo esta relación más fuerte en los destinos maduros que en otros destinos homólogos o equivalentes que no han llegado a esta etapa.

En el caso de Tenerife, también se confirma la relación positiva entre el índice de satisfacción del turista y el número de visitas anteriores. Tal índice de satisfacción fue confeccionado en base a la opinión de los turistas sobre una serie de factores básicos de la estructura de Tenerife (playas, alojamiento, actividades culturales, etc.). A su vez, podemos comprobar, que según transcurren los años, y exceptuando el intervalo de años 95-96 y 99-00, el índice de satisfacción aumenta.

Año	Satisfacción del Turista según el N° de Visitas Anteriores a Tenerife						
	92-93	94-95	95-96	96-97	97-98	98-99	99-00
Ninguna visita	7,2	7,2	7,2	7,3	7,5	7,6	7,5
Una visita	7,3	7,4	7,2	7,4	7,5	7,7	7,6
Dos/tres visitas	7,2	7,4	7,3	7,4	7,7	7,8	7,7
Cuatro y más visitas	7,4	7,6	7,4	7,4	7,9	7,9	8,0

Fuente: Encuestas al Turismo Receptivo. (1992-2000) Patronato de Turismo. Cabildo de Tenerife



Monfort (2000) indica que el conocimiento del grado de satisfacción del cliente respecto al destino turístico visitado tiene importantes implicaciones. En este sentido, permite obtener en primera instancia, una idea de la posición competitiva de cada destino respecto a los que compiten con él. En segundo lugar, será la base de actuación para los distintos agentes sociales a la hora de resolver potenciales problemas del destino o para profundizar en las ventajas existentes respecto a los destinos que compiten en el mismo segmento de mercado. Y por último, servirá para fomentar la demanda del futuro. Kotler et al. (1997) señalan que un cliente satisfecho recomendará el producto o servicio a cinco personas en promedio, mientras que un cliente insatisfecho las trasmite a diez o más personas.

Pero hay que tener en cuenta que existen determinados patrones de comportamiento que no confirman esta relación. Opperman (1998) pone el ejemplo de que hay turistas muy satisfechos con el destino, pero no vuelven a repetir su visita por su deseo de conocer lugares nuevos. En cambio, hay turistas que aun estando insatisfechos, regresan porque perciben que hay menos riesgo en ir a un lugar del que conocemos sus deficiencias, que visitar un nuevo destino que pueda ser peor.

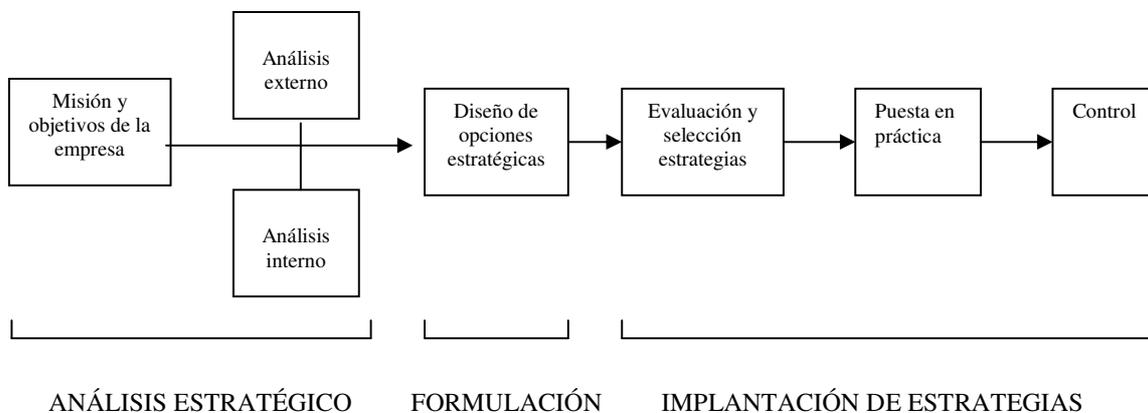
Después de los beneficios enunciados que tienen su origen en la lealtad del cliente, parece normal el aumento del número de empresas que integran dentro de la estrategia global, la estrategia de fidelización.

2.3- DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA

Si los gestores del destino no intervienen desplegando medidas de actuación alternativas, a la fase de madurez, tal y como augura Butler (1980) le sucederá una de declive. En caso contrario, es posible que la fase de madurez se prolongue en el tiempo e incluso experimente una nueva fase de crecimiento.

Por lo tanto, para evitar entrar en una inevitable fase de declive, apostamos en estas líneas por actuaciones de revitalización, rejuvenecimiento o reposicionamiento de un producto tradicional basado en aspectos de naturaleza o paisajísticos, dentro de una estrategia de fidelización, que provenga tanto de entidades públicas como privadas del destino ya que, como establece Oreja (1995), la repetición del visitante en un destino turístico, no garantiza la fidelidad del cliente a un hotel específico. Ambas partes (autoridades administrativas relacionadas con el sector como empresas ubicadas en el destino) tienen que plantear sus propias combinaciones productos/mercados teniendo en cuenta que se han de ajustar a las características del entorno, de la demanda y como señalan Montero y Gutiérrez (1999) a las disponibilidades de recursos y capacidades específicas que hagan sostenibles sus posiciones competitivas.

Siguiendo a Navas y Guerras (1998), podemos indicar que antes de llevar a cabo cualquier acción estratégica, será necesario hacer un diagnóstico y evaluación de la situación en la que se encuentra el destino, que consista en un análisis externo que identifique el conjunto de amenazas y oportunidades que el entorno presenta a la organización, así como un análisis interno que determine el conjunto de fortalezas y debilidades de la misma



Fuente: Adaptado de Navas y Guerras (1998)

En el análisis interno, el destino tendrá que distinguir de entre los recursos, habilidades y capacidades que posea, aquellos que supongan un factor de éxito, es decir, que nos hagan competitivos.

Para que los recursos sean fuente de ventajas competitivas sostenibles, Barney (1991) sugiere que: a) deben poseer valor, en el sentido que puedan explotar las oportunidades y/o neutralizar las amenazas del entorno; b) deben ser raros tanto para los competidores actuales como potenciales; c) deben ser difíciles de imitar, y d) no pueden tener un sustituto estratégico.

Por su parte, el análisis externo debe significar un conocimiento de los factores del entorno genérico (insular) y específico (según sectores de actividad), que puedan afectar a los resultados del destino. Dentro del entorno genérico centraremos nuestra atención en las variables geográficas, económicas, políticas, socio-culturales, y tecnológicas, y del entorno específico, en las *fuerzas competitivas* (Porter, 1982): clientes, competidores actuales y potenciales, proveedores y productos sustitutivos.

Tras el análisis estratégico, las estrategias revitalizadoras deben de ser orientadas hacia el interior (estrategias colectivas relativas a los recursos y capacidades disponibles) y hacia el exterior (estrategias de gestión del entorno de destino y estrategias competitivas con relación a los destinos concurrentes en los distintos mercados emisores) (Oreja, 1999).

Siguaw et al. (1998) apuntan que para que estas estrategias impliquen una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible, es necesario desarrollar los siguientes recursos, habilidades y capacidades: calidad del producto, excelencia del servicio, control de costes, velocidad de actuación, innovaciones continuas, implantación de rutinas organizativas eficientes, desarrollo de una cultura de negocio basada en la adopción de los principios de orientación al mercado.

Para Alet (1997), existen cuatro pilares fundamentales para aumentar la lealtad:

- a) La creación de una personalidad pública atractiva efectiva, comunicando las diferencias de valor que aporta respecto a los competidores, y cuidando todos los elementos de imagen que atraen al cliente;

- b) El incremento de la satisfacción del cliente con aportación de valor diferencial, mediante la gestión de las variables clave de la generación de expectativas y resultados;
- c) La creación de vínculos y aumento de los costes de cambio relativos, donde los costes de cambio intravendedor sean considerablemente más bajos que los costes intervendedor, y
- d) La gestión de la voz que permita abrir una vía de comunicación fácil, cómoda y eficaz del cliente hacia la empresa.

La lealtad de los clientes se obtiene excediendo sus expectativas, pero como señala Gould G. (1995), no hay que exceder sus expectativas en cada dimensión sino debemos ser selectivos sobre lo que es importante para el cliente. Existen tres dimensiones principales: el valor, el servicio y la gestión de quejas.

El cliente debe percibir que el producto o servicio recibido tiene mayor valor que lo que puede ofrecer la competencia.

El destino deberá lograr la excelencia en la prestación del servicio que incluya el ofrecer un trato cordial y diferenciado (clientes diferentes requieren un trato diferente). En este sentido, se pretende personalizar las masas, evitando la estandarización de los productos o servicios y trato, de manera que el cliente se sienta reconocido como único.

El origen de una estrategia de fidelización se encuentra en la diferenciación del producto. Cuando se adquiere un determinado bien o servicio, se hace porque se percibe que es mejor o diferente al que nos ofrece la competencia, en términos de precio, calidad, servicio post-venta, garantía, etc.

Los destinos, como las empresas ubicadas en los mismos, deben encontrar la manera de diferenciarse del resto y así evitar que se produzcan deserciones en los turistas actuales. Tal diferenciación (Porter, 1982), proporciona un aislamiento contra la rivalidad competitiva, debido a la lealtad de los clientes hacia la marca y a la menor sensibilidad al precio resultante, ya que mitiga el poder del comprador al carecer de alternativas comparables.

Para evitar desviarnos del objetivo pretendido, hay que buscar medidas de control que adviertan de posibles errores cometidos en la formulación o implementación de la estrategia de fidelización. Podrá ser de utilidad, la información que provenga de nuestros clientes (calidad del servicio, expectativas, satisfacción, elección del mismo servicio en un futuro, etc.). Cámara y Montero (1999), afirman que las quejas proporcionan oportunidades de mejorar la fidelización de nuestros clientes. Si la queja no se atiende o se trata mal, el cliente se molestará mucho y lo manifestará a conocidos y amigos. Si se atiende adecuadamente, el cliente al que le han resuelto positivamente un problema estará más satisfecho que si no hubiera tenido ningún problema. También será provechosa la información acerca de nuestros empleados (conocimiento del puesto y de la clientela, sugerencias que quieran aportar, etc.), como los resultados de la explotación.

La estrategia de fidelización significa una mayor penetración en los mercados y segmentos de mercados actuales. Para ello, McNutt y Oreja (1996) recomiendan unas acciones específicas que vengan de la mano de las empresas (mejorar la calidad estética de sus establecimientos, modernizar su infraestructura y equipamientos, aumentar la calidad del servicio, aplicar controles de calidad, aumentar los niveles de eficacia en la gestión empresarial, incrementar la productividad del personal e introduciendo formación en empleados temporales), y de la Administración de la isla (reducir la oferta marginal sin que incremente su número actual, completar la infraestructuras y equipamientos de los centros turísticos, evitar la polución física, química, acústica y estética, proteger el medio y controlar las actuaciones ilegales y la calidad del sector).

3.- DIMENSIONES

En una estrategia de fidelización, hay dos aspectos claves que han de tenerse en cuenta. En primer lugar, y dentro de un análisis competitivo externo, se ha de plantear cuál es el segmento de cliente al que prestaremos atención, y en segundo lugar, hay que tener especial cuidado con la imagen que queramos dar al exterior.

3.1- SEGMENTACIÓN

El paso previo en una estrategia de fidelización consistirá en conocer al cliente de manera que, por un lado, cuanto mejor sea nuestra comprensión del mismo, más nos ajustaremos a sus expectativas, e incluso, le podremos sorprender en sentido positivo. Por otra parte, sabremos si cumple el perfil de cliente idóneo, es decir, si es rentable y desea mantener relaciones a largo plazo con la organización.

El tema del conocimiento del cliente es un aspecto fundamental y punto de partida en búsqueda de la lealtad. Oreja (1996) refiriéndose a los mercados comerciales, señala que la lealtad del cliente vendrá determinada por el mutuo conocimiento, cimentada en el caso del cliente por sus experiencias positivas en la relación con el mismo, que permite la fijación de una imagen positiva en la mente del cliente, predisponiéndole a favor de dicho negocio cuando pretenda adquirir un determinado bien. Además, y como afirma Alet (1997) el conocimiento íntimo de los clientes permitirá a la empresa reaccionar a tiempo ante cualquier cambio de sus preferencias y evitar cualquier pérdida de ventaja irrecuperable.

Entre las causas que señala Plans (1997) por las que la fidelización ha fracasado o no ha respondido a las expectativas de muchas empresas, destacamos el desconocimiento del cliente y el carecer de una base de datos adecuada preparada para dar respuesta a las necesidades comerciales de la empresa. La creación de valor a los clientes pasa necesariamente por su conocimiento, lo que implicará la existencia y funcionamiento de un sistema de recogida de información de los clientes (S.I.C), que nos permitirá conocer cómo son y que valoran.

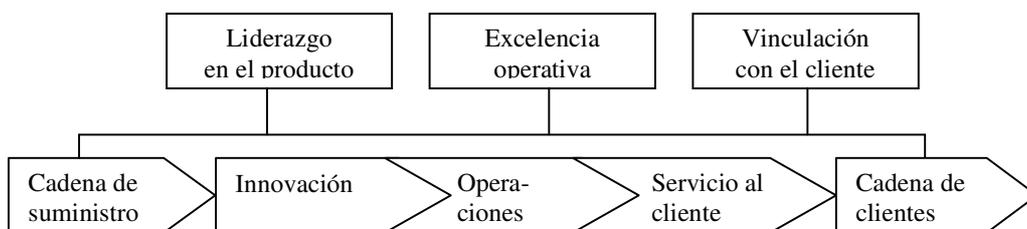
Sería recomendable que la empresa se apoye en tecnologías de la información tales como las bases de datos, donde almacenamos toda esta información del cliente para luego gestionarla de la forma más oportuna y que sirva de soporte para la toma de decisiones eficientes. El resultado de esta acción será que el cliente califique su relación con la empresa como satisfactoria y sea leal a la misma.

Un destino turístico tiene la posibilidad de identificar a sus mercados meta de dos maneras. Una consiste en recabar información sobre sus visitantes habituales (motivos de elección del destino, gasto realizado, nivel de satisfacción, etc.), determinando qué visitantes atraer. La otra consiste en investigar las atracciones de los destinos y seleccionar los segmentos que por lógica podrían interesarse en ellos (Kotler et al., 1997).

Para Poon (1996), según la información obtenida del visitante, existen dos formas de segmentar el mercado principalmente: realizando una segmentación demográfica (edad, renta, educación, residencia) o una segmentación psicográfica (según lo que la gente piense, sienta y se comporte)

Teniendo en cuenta que clientes diferentes adquieren clases diferentes de valor, la empresa elegirá la propuesta más adecuada para competir por el mismo. Si la empresa persigue un segmento de cliente que está interesado en los últimos y más modernos productos, competirá por el *liderazgo en el producto*; si les atrae comprar productos y servicios sobre la base de un precio bajo y la comodidad, deberá especializarse en la *excelencia operativa*, y si prefieren obtener lo que quiere, incluso pagando un precio más alto o esperar un poco más para tenerlo, la empresa seguirá una propuesta de valor basada en la *vinculación con el cliente* (Levitt, 1998).

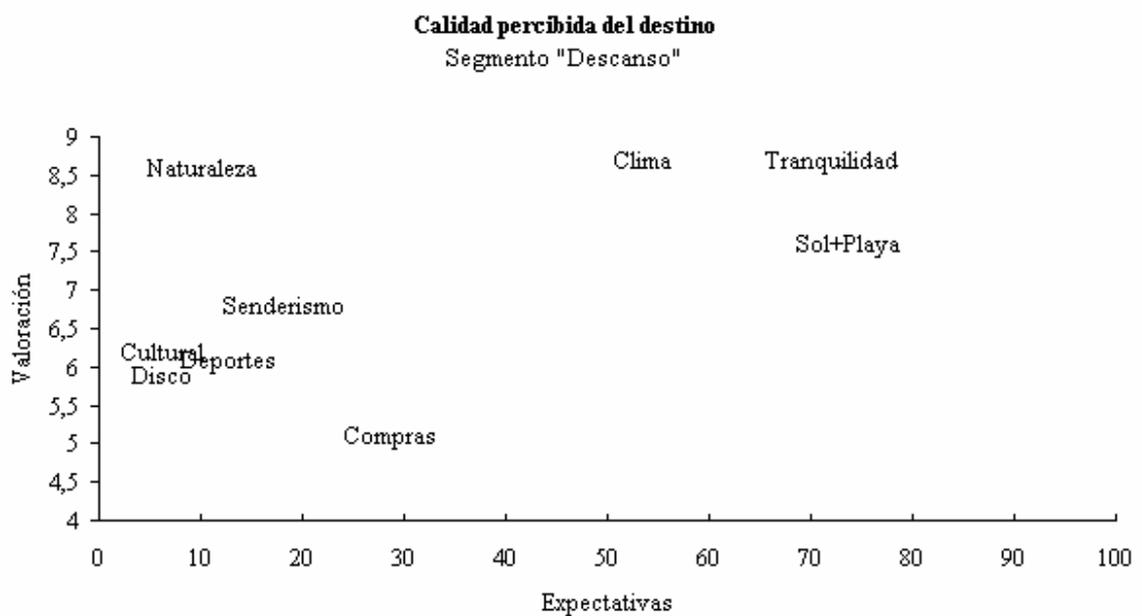
El modelo operativo y la cadena de valor

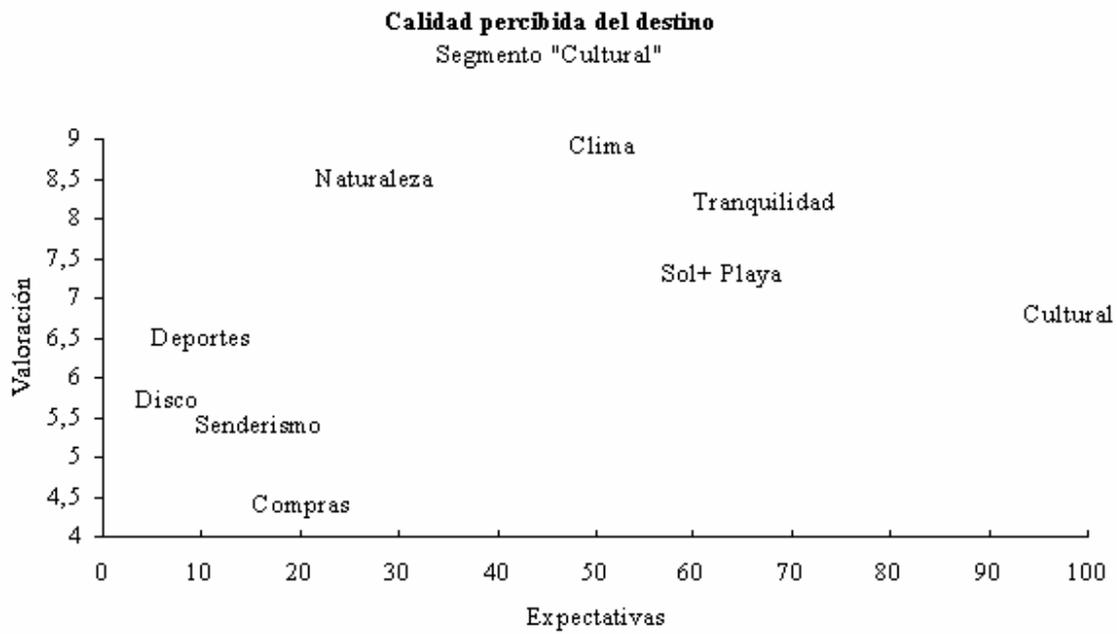
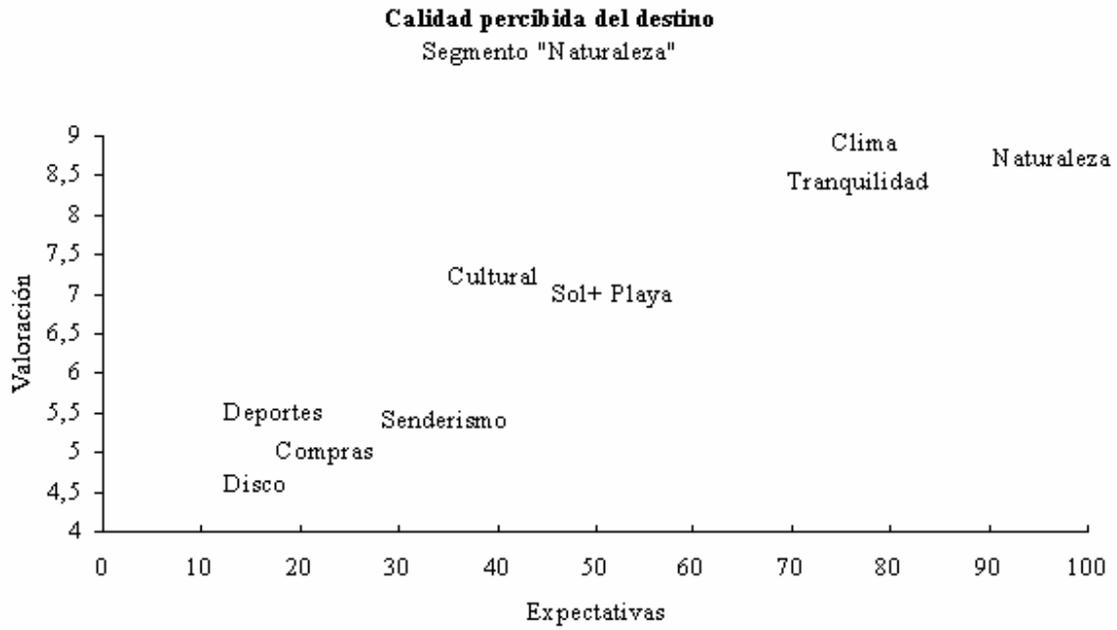


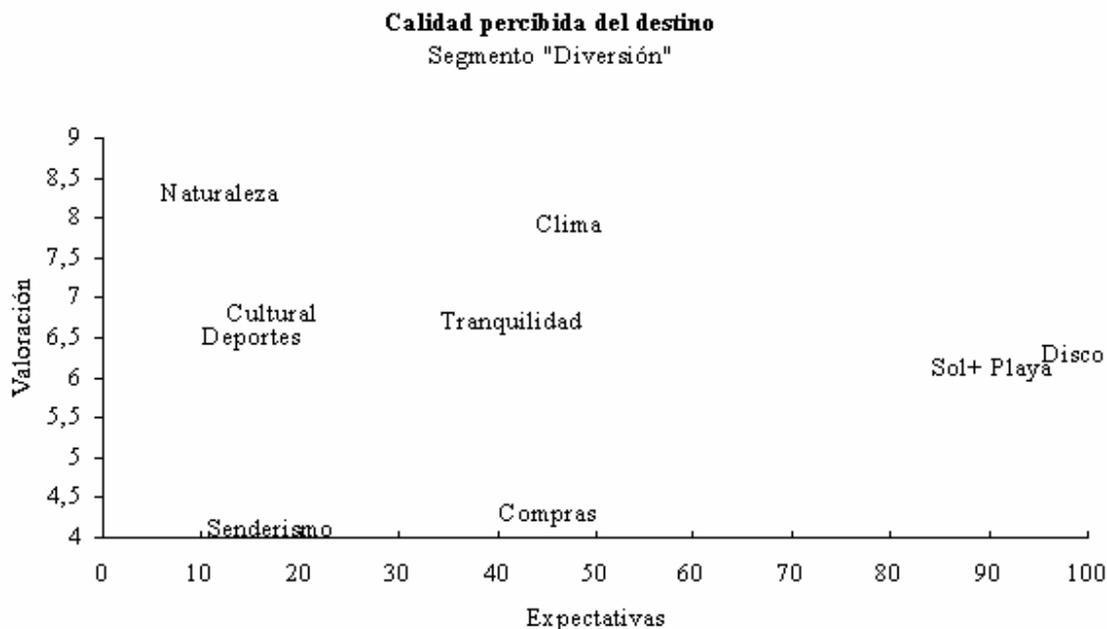
Fuente: Adaptado de Levitt (1998)

En un estudio realizado para el caso del destino turístico Puerto de La Cruz, Gutiérrez y Oreja (1998) indicaron que a través de la segmentación de clientes en función a sus expectativas al venir al destino y determinando el grado de satisfacción de los clientes con dicho destino, se puede orientar el diseño de las estrategias de gestión del entorno las cuales se configuran como base de las estrategias de fidelización en un destino maduro.

En los siguientes gráficos sobre calidad percibida del destino, se presentan los resultados de las expectativas de cada segmento, "Descanso", "Naturaleza", "Cultural" y "Diversión", frente a la valoración de la experiencia en el destino.







De los resultados obtenidos, se evidenció la conveniencia de orientar las acciones estratégicas a los segmentos en donde las expectativas se adecuan en mayor medida a la capacidad de satisfacción del destino: Descanso y Naturaleza activa. Los elementos claves del destino resultaron ser “sol y playa”, tranquilidad y el paisaje y la naturaleza a los cuales debían dirigirse las estrategias de gestión del entorno (mejora y regeneración de playas, incidir en los ruidos, seguridad, comodidad, adecentamiento de jardines, aceras, limpieza, etc.)

3.2- IMAGEN

La imagen es una variable destacada del destino. Dado que la imagen viene a expresar la representación mental que hace el consumidor acerca de un producto/marca, en la mayoría de los casos, lo que produce la diferenciación e individualización de las marcas es la imagen (Bigné y Andreu, 1998).

Según la definición anterior, es obvio que el aspecto imagen se deba tener muy en cuenta a la hora de gestionar el destino. Por lo tanto, para mejorarla se deberá incidir en aquellos componentes de la misma que actualmente tengan una influencia positiva en la percepción del turista como son la calidad (servicio turístico, infraestructuras, recursos naturales, etc.),

la cultura (mantenimiento de la historia/raíces, patrimonio cultural, valores locales, etc.), y la diversidad (ofrecer otros productos a parte del tradicional sol y playa). Por último, habrá que elaborar una correcta comunicación de la imagen del destino.

- Calidad

Las acciones revitalizadoras de un destino, deben conseguir atraer a un turismo de alto nivel adquisitivo, cuya estancia media sea lo más elevada posible, que aumente los índices de ocupación y que, tras una experiencia satisfactoria, repita su visita al mismo lugar año tras año. Pero este objetivo supone que las actuaciones rejuvenecedoras se enfoquen en mejorar sustancialmente el destino y producto turístico (infraestructura, planta alojativa, personal de contacto, buena gerencia y seguridad, etc.)

Los clientes leales son menos sensibles al precio pero a cambio de obtener un valor superior de la empresa. La calidad aporta un valor superior a los turistas y por lo tanto incide de forma positiva en la consecución de relaciones duraderas con el mismo. Por lo tanto empresas privadas y organismos públicos tienen que poner empeño en potenciar la excelencia en los productos y servicios ofrecidos, adecuando los establecimientos y las infraestructuras de los centros turísticos en general, fomentando espacios verdes y la limpieza, protegiendo el medio, etc.

En este sentido, las administraciones públicas cobran especial importancia en los Planes Marco de Competitividad del Turismo Español que se pusieron en marcha en 1992 con el fin de establecer una estrategia para el sector turístico español que le permitiese consolidar y mejorar su posición competitiva en los mercados. En el segundo Plan Marco de Competitividad del Turismo Español (1996-1999), ya se comentaba que ninguna situación es irreversible, y que los destinos tradicionales que están perdiendo sus atractivos por seguir un desarrollo inapropiado, podrían tener solución a través de una política de recuperación de los espacios perdidos que integraran a todas las Administraciones y entidades turísticas con intereses en la zona cuidando los pequeños detalles fácilmente reconocibles y muy directamente percibidos por el turista.

Dentro de éste Plan Marco, los Planes de Excelencia Turística han supuesto la generación de una nueva cultura turística en España y un ejemplo de cooperación entre las distintas administraciones, ya que el programa se articula mediante la firma de convenios de Colaboración entre la Administración general del Estado, la autonómica y la local, que aportan una financiación paritaria. Están pensados para destinos maduros, en los que uno de sus principales problemas es la saturación del espacio urbano. Las actuaciones incluidas en estos planes no son grandes inversiones en infraestructuras básicas ni suplen las distintas actuaciones de los servicios públicos. De los que se trata es de complementar estas mejoras globales con el cuidado de los detalles fácilmente reconocibles y muy directamente percibidos por el turista, dando a esas inversiones en infraestructuras y en prestación de servicios, una orientación turística. Se ha dado especial importancia a la dotación y mejora de las playas y a la diversificación y enriquecimiento de la oferta, en los destinos maduros de litoral y a la recuperación del patrimonio y puesta en valor de recursos historico-artísticos.

Los municipios situados en el Valle de la Orotava, Puerto de la Cruz, La Orotava y los Realejos, se beneficiaron del Plan de Excelencia Turística a través de una amplia variedad de proyectos que de forma general pretendieron mejorar la infraestructura de los servicios turísticos y del lugar, y daban especial énfasis a la cultura y medio ambiente. El principal objetivo del Plan, era realzar los alrededores, maximizando los atractivos del área para el visitante con el propósito de mejorar y desarrollar cada aspecto de su herencia histórica y cultural e introduciendo nuevas oportunidades para el ocio.

Éste fue un ambicioso proyecto que contó con una inversión de 1.625 millones de pesetas para el intervalo de años 1994-2000, el cual fue financiado por el Ministerio de Economía y Hacienda, Comunidad Autónoma, Cabildo Insular de Tenerife y los Ayuntamientos del Puerto de la Cruz, La Orotava y Los Realejos, y gestionado por la Promoción Exterior de Tenerife S.A. (SPET).

Los residentes han tenido la experiencia del cambio gradual del destino; la mejora de los accesos por carretera a las áreas urbanas, el arreglo de las fachadas y la extensión de las áreas verdes en general. En el municipio del Puerto de la Cruz, las acciones específicas que se han ejecutado, son:

Año 1994

Acondicionamiento Playa Jardín
 Estudio y creación de un plan de mobiliario urbano en el Valle de la Orotava (Fase I)
 Estudio y creación de un plan de señalización turística homogénea en el Valle (Fase I)
 Proyecto de ordenanza de instalaciones y actividades publicitarias
 Vídeo del Plan (Antes, durante y después) del P.E.T.
 Señalización del Valle como Zona de Excelencia Turística
 Acondicionamiento de fachadas en Punta Brava
 Acondicionamiento y peatonalización del casco urbano turístico en Puerto de la Cruz
 Ajardinamiento urbano en Puerto de la Cruz
 Rehabilitación de jardinería y cantería de punta de la carretera y Puerta del Taoro
 Estudio y ejecución de acondicionamiento integral del litoral de Martíáñez - 1ª Fase
 Acondicionamiento sendero del barranco de Tafuriaste
 Creación de un logotipo Valle de La Orotava. Futures
 Realización de folleto interno de Excelencia Turística
 Realización de folleto promocional de Excelencia Turística
 Análisis de calidad del entorno, equipamientos y servicios complementarios (englobado en Fase I del P.C.H.)
 Estudio de los indicadores de contaminación acústica en el Valle

Año 1995

Vídeo del Plan
 Análisis de calidad del entorno, equipamientos y servicios complementarios (Fase II)
 Conclusión peatonalización y/o acondicionamiento del casco urbano-turístico del Puerto de la Cruz
 Participación en ejecución de la Fase II del plan integral de la zona de Martíáñez
 Reacondicionamiento de la zona turística de La Paz
 Señalización turística en el Puerto de la Cruz
 Aplicación del proyecto de homogeneización del mobiliario urbano del Valle en el Puerto de la Cruz
 Eliminación de barreras arquitectónicas en zonas turísticas del Puerto de la Cruz
 Conclusión del ajardinamiento del casco urbano-turístico del Puerto de la Cruz
 Estudio de acondicionamiento estético del edificio Belair
 Iluminación del paseo de San Telmo
 Confeción y edición de una publicación escolar sobre historia, turismo y urbanidad en Puerto de la Cruz
 Proyecto de ordenanza de instalaciones y actividades publicitarias en el Puerto de la Cruz
 Aplicación del proyecto de homogeneización del mobiliario urbano del Valle en La Orotava

Año 1996

Participación en la ejecución de la fase III del Plan Integral de la zona de Martiánez

Años 1998-2000

Reordenación de la Avenida Colón

Fuente: SPET

El Plan de Calidad Hotelera del Puerto de la Cruz, enlaza directamente con el Plan de Excelencia Turística y cuyo objetivo principal es la mejora de la calidad de la planta alojativa del Puerto de la Cruz. El Instituto para la Calidad Hotelera Española (ICHE) gestiona el Plan de Calidad Hotelera a nivel nacional, siendo la Asociación Tenerife Calidad Turística la delegada del ICHE en la Provincia de Santa Cruz de Tenerife (Veyrat, 1999).

También hay que destacar el Plan de Revitalización del Valle de la Orotava (1998-2000), que constituye un conjunto de objetivos estratégicos, proyectos y metas operativas destinadas a proteger el entorno natural de esta comarca, mejorar y actualizar sus infraestructuras básicas y de transporte, e impulsar nuevas formas de comercialización y promoción. A Continuación presentamos las acciones coordinadas en el Puerto de la Cruz que finalizaron en el año 2000 (SPET, 2000).

Reordenación de la Avenida Colón

Obra de acceso al muelle

Programa "Por un muelle limpio"

Remodelación de la Playa de Martiánez

Distribución de nuevos contenedores

Creación sitio web municipal

Trámite declaración bien de interés cultural de la Iglesia de Ntra. Sra. de la Peña de Francia

Dotación de cabinas telefónicas

- Territorio

El desarrollo turístico no debe suponer un perjuicio en las zonas receptoras. Las acciones se deben dirigir en la búsqueda de un turismo sostenible de manera que se satisfaga al turista y a la comunidad del destino a través de la consecución de la calidad ambiental y respeto sociocultural.

Vera y Monfort (1994), en una reflexión respecto a un destino turístico maduro del Mediterráneo español, inciden en que hay que reconocer que el territorio es el elemento básico en la configuración de todo producto turístico, y por lo tanto existe la necesidad de cualificar el espacio sobre la base del respeto a la naturaleza y a la insoslayabilidad de hacer un uso adecuado de las normas que puedan dictarse a fin de ordenar el territorio, haciéndolo compatible con la especialización turística, sin perturbar ni viciar el crecimiento económico que se pueda derivar de una explotación racional del suelo.

La constatación de los efectos negativos que durante décadas ha provocado el desarrollo intensivo y desordenado, propiciado por el binomio construcción-turismo, y el aumento desproporcionado de la oferta alojativa, ha llevado al despliegue de una serie de acciones en consideración a la magnitud de dichos efectos. Así, en el Decreto 159/2001, de 22 de enero, se determina el desarrollo reglamentario de los distintos estándares aplicables a las urbanizaciones turísticas, al objeto de fijar unos límites razonables al crecimiento y ocupación del suelo, y garantizar de esta forma el desarrollo de una estructura turística sostenible con el fin de lograr el equilibrio necesario para adaptar la infraestructura al constante crecimiento de la población y a los escasos recursos y dotaciones existentes.

En definitiva, la oportunidad de esta norma deriva no sólo del mandato contenido en la legislación canaria ordenadora del turismo y del territorio, sino también del auge que en los últimos años ha experimentado la progresiva implantación de nuevos establecimientos turísticos y el deseo de alcanzar el equilibrio necesario entre plazas alojativas y la infraestructura existente y previsible que tienda a la obtención de una oferta turística global de la mayor calidad, respetuosa con el medio ambiente, el territorio y el patrimonio arquitectónico del Archipiélago.

A través de la formulación de las Directrices de Ordenación General y del Turismo, el Gobierno de Canarias pretende conseguir que el desarrollo económico y social de las islas sea duradero y, para ello, compatible con la conservación de los recursos naturales y el incremento de la calidad de vida de residentes y visitantes mediante un detenido análisis de la situación del Archipiélago y un cuidadoso diseño de su futuro, en el que se determinen los límites y la capacidad de carga que no han de ser superados para no poner en peligro el bienestar colectivo. El inicio de la elaboración de dichas Directrices se acuerda en el

Decreto 176/2001, de 6 de septiembre, y tienen como finalidad la adopción de las medidas precisas para garantizar el desarrollo sostenible y equilibrado de las diferentes islas del archipiélago, prestando especial atención al desarrollo turístico en el marco de una perspectiva general de la diversificación de la actividad económica.

Los criterios básicos para la elaboración de las Directrices en materia turística incluyen:

- La fijación de los límites razonables de crecimiento turístico y los aplicables a la clasificación y calificación del suelo turístico sobre la base de unos parámetros de calidad basados en los niveles de infraestructura y la conservación del patrimonio natural, cultural y del paisaje insular, teniendo presente la escasez de los recursos naturales, la fragilidad de los ecosistemas insulares, la evolución económica de cada isla y las expectativas sociales y laborales de la población;
- El fomento de la renovación y sustitución de la planta alojativa obsoleta y regenerar la ciudad turística degradada, primando la calidad en lugar del crecimiento cuantitativo y orientando la actividad turística hacia los sectores más rentables, que comporten el incremento de la productividad por gasto, especialización y duración de la estancia, y la creación de una oferta multitemática diversa y amplia.

Pero la elaboración de cualquier instrumento de ordenación requiere que la realidad analizada no sea alterada cada día sensiblemente por las actividades que se desarrollan, y exige que las medidas que se vayan diseñando no tengan que ser desechadas por las actuaciones que cada día se siguen produciendo sobre el territorio. Por lo tanto, mientras se redactan las Directrices de Ordenación General y del Turismo, la Ley 6/2001, de 23 de julio, de medidas urgentes en materia de ordenación del territorio y del turismo de Canarias, recoge las medidas transitorias que regirán durante este período que persiguen contener el crecimiento de la oferta alojativa turística, contención que se limita al segmento de productos que compone la columna vertebral de la oferta alojativa canaria, sin afectar al desarrollo de actividades más propias de un desarrollo turístico sostenible. Se limita la vigencia temporal de dichos instrumentos a un máximo de dos años.

Debemos hacer mención en este apartado, del Plan de Acción Medioambiental de Canarias (PAMAC) (1994-2000) que ha tratado de introducir una planificación integral en la gestión del medio ambiente y cuyos objetivos generales son los siguientes:

- Consecución de la calidad ambiental, considerada como factor esencial de desarrollo.
- Protección y restauración del paisaje como integrante e imagen de la calidad ambiental del territorio.
- Conservación de la biodiversidad a través de la red de Espacios Naturales Protegidos de Canarias, ligada a su uso como fuente de ocio, investigación y desarrollo económico
- La educación ambiental de la población mediante la publicidad y los medios de comunicación.
- La integración del medio ambiente en todas las dimensiones de la política pública.

- Cultura

Otro factor al que se debe dar una especial consideración en el mantenimiento de la imagen del destino es a la cultura del lugar, tales como su herencia, patrimonio, raíces y valores de los residentes. Loukissas y Triantafyllopoulos (1997) apuntan que debemos preservar y sacar el máximo partido a las tradiciones y cultura locales ya que las identidades locales constituyen uno de los elementos más útiles en una promoción publicitaria.

En Waikiki, un destino situado en el estado de Hawaii que actualmente se encuentra en una fase de madurez, se llevó a cabo un estudio (Sheldon y Abenoja, 2001) que intentaba examinar la opinión de los residentes acerca de la revitalización de la zona. Las implicaciones que se dedujeron de los resultados obtenidos para otros destinos maduros, incluyeron la consideración de añadir y mantener espacios abiertos, renovar significativamente las estructuras históricas, evitar el deterioro ambiental, asegurar el fácil tránsito de los residentes a través del destino e integrar los valores culturales. Con respecto a este último punto, se resaltó que los destinos maduros deben mantenerse fieles a su identidad local para preservar un producto turístico único y auténtico para los visitantes.

En el destino turístico que nos ocupa del Puerto de la Cruz, se realizó una investigación (Montero, Gutiérrez, 1999) con objeto de determinar el peso que tenían los factores culturales en la revitalización del producto de este destino turístico maduro. Los resultados obtenidos fueron que entre los aspectos que justifican las razones de la contratación de estancias en destinos turísticos (sol y playa, clima, compras, deportes, etc.), el componente cultural sólo es considerado por un pequeño segmento de turistas, dentro de sus expectativas a la hora de venir al destino. Además, la capacidad del destino para satisfacer las expectativas de este segmento de clientes no es muy determinante.

Descanso (39.3%): Sol y playa, tranquilidad y clima son los objetivos de este segmento que se identifica como de descanso y que es el más numeroso representando el 39.3% de los turistas.

Naturaleza activa (33.6%): Disfrutar de la naturaleza, del clima y de la tranquilidad es el objetivo de este grupo que tiene mayor proporción entre los alemanes y menor entre los jóvenes. En él se da una mayor proporción de personas con expectativas de practicar deporte y senderismo.

Cultural (15.0%): Segmento de mayor movilidad, con el objetivo de conocer lugares y costumbres. Localizado en mayor medida entre turistas de nacionalidad española.

Diversión (12.1%): Lo importante para este segmento a la hora de venir al Valle de La Orotava es la diversión nocturna (discotecas, pubs) y disfrutar de sol y playa. De mayor proporción entre el grupo de menor edad y de italianos.

Se dedujo, por consiguiente, que la situación actual de desarrollo de los componentes culturales del destino, no sería suficiente para emprender acciones de reposicionamiento basadas en este elemento de forma satisfactoria. Una decisión en tal sentido requeriría de mejoras sustanciales en la oferta de dichos componentes.

- Diversificación

La diversificación hace posible que el destino amplíe su participación en el mercado, ya que con ella se añaden nuevos productos a los ya existentes. Por tanto, la diversificación de

la oferta del enclave turístico Puerto de la Cruz, supone una estrategia acertada dada la saturación de la demanda del producto tradicional "sol y playa". Para Vera (1994), la obsolescencia del producto turístico es consecuencia, además de la pérdida de determinadas ventajas comparativas, de los cambios que se producen en las motivaciones de la demanda; es decir, de la necesidad de adecuar la oferta a los nuevos tipos de clientela. En consecuencia, las acciones orientadas hacia nuevos productos deben partir de un riguroso conocimiento de los mercados y sus previsiones, además de afianzarse en nuevas estrategias competitivas y en los verdaderos puntos fuertes de un destino turístico.

Para cubrir las nuevas necesidades de los turistas, se debería tener en cuenta la posibilidad de ofrecer al exterior una imagen que vaya más allá del motivo clásico sol y playa, presentado otros posibles disfrutes y que sean compatibles con los recursos y capacidades del área. Algunas propuestas serían:

- Turismo de Congresos, Convenciones, Ferias e Incentivos. Estos eventos tienen especial atractivo cuando se organizan en destinos vacacionales.
- Turismo de salud. Balnearios, baños de sol, centros de rehabilitación, centros de belleza, etc. que cuenten con un personal cualificado e instalaciones adecuadas. Destacamos la talasoterapia, ya que nos ofrece la posibilidad de aprovecharnos de los beneficios de un recurso tan abundante y barato como es el agua marina.
- Turismo deportivo. Por una lado, tenemos la posibilidad de aprovecharnos de deportes náuticos como la vela, submarinismo, pesca, surf, windsurf, esquí acuático, etc., y por otro, de actividades deportivas como el senderismo, montañismo, descenso de barrancos, golf, equitación, bicicleta, etc.
- Turismo cultural. Que supone un acercamiento a las raíces, patrimonio y tradiciones del lugar.
- Turismo de ocio. Para ello debemos ampliar y mejorar la oferta de parques temáticos, casinos, restaurantes, cines, teatros, música, etc.
- Turismo naturaleza. Que comprenda alojamiento y actividades relacionadas con medio rural, al aire libre, como por ejemplo excursiones.
- Turismo de circuito. Visitas y rutas programadas.

Los segmentos de mercados a los que se dirigirían estos nuevos productos serían aquellos en los que hay poco riesgo de que aparezcan productos sustitutivos (verano/invierno) y alta debilidad de los competidores (Oreja, 1998).

- Comunicación

En los servicios turísticos, especialmente los alojativos, las alternativas de comercialización del producto son reducidas. De hecho, escasea el número de empresas que vende directamente a los turistas, existiendo una gran dependencia con respecto a la intervención de touroperadores y otros intermediarios como agencias de viajes.

En la actualidad, el oligopolio de los touroperadores en los canales de comercialización, incide indirectamente en la calidad del producto turístico ya que presionan los precios a la baja (ante la competencia) buscando la máxima ocupación. Entre otras repercusiones (Boza y Pinilla, 2001) encontramos el desequilibrio existente en lo que respecta a la distribución del gasto en origen/destino. Del gasto total medio por persona y día, dos tercios se realiza en el país de origen.

Esto se superaría con la concentración del sector alojativo, y con la oferta de un producto diferenciado del tradicional sol y playa que permita una comercialización propia.

En el Plan de Estrategias y Actuaciones de la Administración General del Estado en Materia Turística (Ministerio de Economía y Hacienda, 1997), se habla de establecer un reforzamiento del papel del Instituto de Turismo de España (Turespaña). A esta entidad le corresponde la planificación, desarrollo y ejecución de actuaciones para la promoción del turismo español en los mercados internacionales; el apoyo a la comercialización de productos turísticos españoles en el exterior y la colaboración con las Comunidades Autónomas, entes locales y sector privado en programas de promoción y comercialización de sus productos en el exterior.

De forma específica, la Sociedad de Promoción Exterior de Tenerife (SPET, 2000) trabaja por la promoción de la Isla, a través de la mejora de Tenerife como destino turístico y la difusión de sus valores en el exterior. Dos de las principales estrategias puestas en marcha para el fortalecimiento de Tenerife como destino de primer orden, son la cualificación y la

segmentación de la oferta. Un buen ejemplo de estas líneas de actuación, son los Planes de mejora de destinos turísticos y los productos creados bajo las marcas Tenerife Convention Bureau (oferta de congresos, convenciones, presentaciones de productos y viajes de incentivo), Tenerife Select (sello distintivo de productos de alta calidad), Tenerife Golf, Tenerife Natural (actividades en la naturaleza y alojamiento en el medio rural) y Tenerife y el Mar (náutica, submarinismo, pesca de altura, etc.)

Fundada en 1989 por el Gobierno de Canarias, la Sociedad Anónima del Turismo, Naturaleza y Ocio (SATURNO), también tiene encomendada la tarea de promocionar las Islas Canarias como destino turístico en el exterior y la creación, mejora y conservación de infraestructura turística en el ámbito de la Comunidad Autónoma de Canarias.

Entre las acciones y programas de promoción turística institucional destacan el “Canal de Canarias” (orientada a la permanente promoción de las Islas Canarias y difunde la publicidad de empresas y entidades canarias) y el proyecto “Vive Canarias” (gestiona la información de los contenidos culturales que ofrece el archipiélago con el objetivo de generar un nuevo turismo cultural). Como proyecto primario se plantea la creación de portal vertical "www.vivecanarias.com", para la divulgación internacional de toda la información cultural que se genere en nuestras islas.

4. – CONCLUSIÓN

El modelo del ciclo de vida de Butler (1980), ha servido para explicar el desarrollo de numerosas áreas turísticas. Según este modelo, el destino turístico Puerto de La Cruz objeto de estudio, se encuentra en una fase de estancamiento o madurez que se refleja en una constante en el número de visitas que recibe desde hace ya dos decenios.

La fase de madurez supone, en síntesis, que el destino haya alcanzado e incluso sobrepasado, el máximo número de turistas que puede soportar en términos medioambientales, pudiendo provocar problemas sociales (se sustituye la cultura y herencia histórica local por la foránea), territoriales (se altera de forma indiscriminada el espacio) y económicos (el destino ya no está de moda al haber perdido gran parte de sus atractivos iniciales). En esta fase el destino tiene dos alternativas, el declive o el rejuvenecimiento.

Para superar esta fase, proponemos la estrategia de fidelización, que supone para la empresa la asunción de una clara orientación al cliente, en un intento de conocerle, mantener una relación sólida, duradera y fructífera con el mismo, al tiempo que le sirva de barrera de entrada frente a competidores potenciales. Esto supone la necesidad de interrelacionarse de forma continuada, para poder averiguar preferencias, motivaciones y deseos del cliente, a fin de entregarle un mayor valor que la competencia, además de utilizar aquellos recursos y capacidades propios que supongan un factor de éxito.

La lealtad del turista proporciona estabilidad al destino y a las empresas ubicadas en el mismo, ya que no se depende exclusivamente de las entradas de nuevos turistas, sino que se produce un efecto acumulativo (turistas que repiten su estancia) que asegura unos ingresos constantes, por lo que garantiza la supervivencia de los destinos.

BIBLIOGRAFÍA

- Alet, J.** (1997): "El marketing relacional", *Dirección y progreso*, nº 154, pp. 18-27.
- Agarwal, S.** (1997): "The Resort Cycle and Seaside Tourism: An Assessment of its Applicability and Validity", *Tourism Management*, vol. 18, nº 2, pp. 65-73.
- Barney, J.** (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, vol. 17, nº1, pp. 99-120.
- Bigné, J.E. y Andreu, L.** (1998): "Estrategias de marketing de los destinos turísticos: una aplicación al destino España en el Reino Unido en destinos turísticos maduros", *VIII Congreso Nacional de ACEDE "Empresa y Economía Institucional"*. Las Palmas de Gran Canaria, 20 al 22 de Septiembre.
- Bigné, J.E., Font, X. Y Andreu, L.** (2000): *Marketing de destinos turísticos: Análisis y estrategias de desarrollo*. ESIC. Madrid.
- Boza, J. y Pinilla, J.** (2001): "Perfiles diferenciales respecto de la demanda de calidad en la oferta turística de Canarias", *Estudios Turísticos*, nº 147, pp. 85-94.
- Buhalis, D.** (2000): "Marketing the Competitive Destination of the Future", *Tourism Management*, vol. 21, nº 1, pp. 97-116.
- Butler, R.** (1980): "The Concept of Touris Area Cycle of Evolution: Implications for Management of Resources", *Canadian Geographer*, nº 24, pp. 5-12.
- Calvo, R.** (1997): "Funciones de marketing y Data Warehouse", *Dirección y Progreso*, nº 154, pp. 60-65.
- Cámara, D. y Montero, I.** (1999): "Gestión de quejas y sugerencias: herramienta clave de fidelización de clientes", *Harvard-Deusto Marketing & Ventas*, nº 35, pp.54-57.
- Camisión, C.** (1998): "Dirección estratégica de empresas y destinos turísticos: Balance del estado de la cuestión y propuesta de un marco integrador orientado a la

- competitividad”, *VIII Congreso Nacional de ACEDE "Empresa y Economía Institucional"*. Las Palmas de Gran Canaria, 20 al 22 de Septiembre, pp. 49-85.
- Camisión, C. y Monfort, V.** (1998): “Estrategias de reposicionamiento para destinos turísticos maduros: el caso de la Costa Blanca”, *Estudios Turísticos*, nº 13, pp. 55-28.
- Choy Dexler, J.** (1992): “Life Cycle Models for Pacific Island Destinations”, *Journal of Travel Research* (Winter), pp. 26-31.
- Christaller, W.** (1963): “Some Considerations of Tourism Location in Europe: The Peripheral Regions – Underdeveloped Countries – Recreation Areas”, *Regional Science Association papers*, nº 12, pp. 95-105.
- Conceição, V.F y Roque, P.M.** (1997): “The Concept of Life Cycle: An Application to the Tourist Product”, *Journal of Travel Research*, fall, pp. 12-22.
- Consejería de Economía y Hacienda** (1994): *Plan de Acción Medioambiental para Canarias (PAMAC)*.
- Cooper, C.** (1992): “The Life Cycle Concept and Strategic Planning for Coastal Resorts”, *Built Environment*, vol. 18, nº 1, pp. 57-66.
- Cuervo, A.** (1999): “La dirección estratégica de la empresa. Reflexiones de la economía de la empresa”, *Papeles de Economía Española*, nº 78 79, 1999, pp. 56-77.
- Day, G.S.** (1999): “Competir por las relaciones con los clientes”, en *Comprender, captar y fidelizar a los mejores clientes*. Gestión 2000.com. Barcelona, pp. 153-175.
- DECRETO 159/2001, de 22 de enero**, por el que se regulan los estándares turísticos, BOC núm. 17, 5 de Febrero de 2001.
- DECRETO 176/2001, de 6 de septiembre**, por el que se acuerda el inicio de la elaboración de las Directrices de Ordenación General y del Turismo de Canarias, BOC núm. 119, 10 de Septiembre de 2001.

- Gilbert, E.** (1939): "The Growth of the Island and Seaside Health Resort in England", *Scottish Geographical Magazine*, nº 55, pp. 16-35. Citado por Getz D. (1992).
- Gould G.** (1995): " Why it is customer loyalty that counts (and how to measure it)", *Managing Service Quality*, Volume5, nº1, pp.15-19.
- Gremler, D.D. y Brown, S.W.** (1999): "The Loyalty Ripple Effect", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 10, nº. 3 pp. 271-293.
- Gutiérrez, D. y Oreja, J.R.** (1998): "Bases para el diseño de estrategias de fidelización en destinos turísticos maduros", *VIII Congreso Nacional de ACEDE "Empresa y Economía Institucional"*. Las Palmas de Gran Canaria, 20 al 22 de Septiembre.
- Haywood, K.M.** (1986): "Can the Tourist Areas Life Cycle Be Made Operational?", *Tourism Management*, September, pp. 154-167.
- Hovinen, G.** (1982): "Visitor Cycles: Outlook for Tourism in Lancaster Country", *Annals of Tourism Research*, nº. 9, pp. 565-583.
- Kandampully, J.** (1997): "Firms Should Give Loyalty Before They Can Expect it from Customers", *Managing Service Quality*, vol. 7, nº 2, pp. 92-94.
- Kandampully, J. y Suhartanto, D.** (2000): "Customer Loyalty in the Hotel Industry: the Role of Customer Satisfaction and Image", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 12, nº 6, pp. 346-351.
- Kotler, P., Bowen, J. y Makens, J.** (1997): *Mercadotecnia para hotelería y turismo*. Prentice-Hall. México.
- Kozak, M.** (2001): "Repeaters' behavior at two distinct destinations" *Annals of Tourism Research*, vol. 28, nº. 3, pp. 784-807.
- Levitt, T.** (1998): "El valor del cliente: Adecue los puntos fuertes a los clientes", en *Competir en la tercera ola*. Gestión 2000. Barcelona, pp. 61-79

LEY 6/2001, de 23 de julio, de medidas urgentes en materia de ordenación del territorio y del turismo de Canarias, BOC núm 92, 26 de Julio del 2001.

Loukissas, P. y Triantafyllopoulos, N. (1997): “Factores competitivos en los destinos turísticos tradicionales: Los casos de las islas de Rodas y Myconos (Grecia)” *Papers de Turisme*, pp. 115-129.

MacNutt, P.A y Oreja, J.R. (1996): *Economic Strategies for Sustainable Tourism in Islands: The Case of Tenerife*, en Lino Briguglio, R. Butler, D. Harrison and W. Leal Filho (eds.), *Sustainable Tourism in Islands & Small States: Case Studies. Islands*, pp. 262-280. Studies Series, Pinter, London.

Marshall, C. (1998): “El enfoque del mercado: Encuentre y mantenga clientes leales, rentables y estratégicos”, en *Competir en la tercera ola*. Gestión 2000. Barcelona, pp. 129-147.

Melchior, M^a.M. y Gutiérrez, A.T. (1995): “Adecuación estratégica de la explotación hotelera al cambio del entorno”, *V Congreso Nacional de Economía. Economía de los Servicios*, Economía del Turismo, vol. 6. Las Palmas de Gran Canaria, 5,6 y 7 diciembre, pp. 259-271.

Ministerio de Comercio y Turismo (1996): *Plan Marco de Competitividad del Turismo Español 1996-1999 (FUTURES)*.

Ministerio de Comercio y Turismo (2000): *Plan de Integración de Calidad Turística Español 2000-2006 (PICTE)*.

Ministerio de Economía y Hacienda (1997): *Plan de Estrategias y Actuaciones de la Administración General del Estado en Materia Turística*.

Monfort, V.M. (2000): *Competitividad y factores críticos de éxito en la “Hotelería del litoral”*. FITUR. Madrid.

- Montero, I. y Gutiérrez, D.** (1999): “La cultura en el reposicionamiento de destinos turísticos maduros: el caso de Puerto de la Cruz”, *II Seminario de Economía Canaria*, Las Palmas de Gran Canaria, pp. 324-334.
- Navas, J.E. y Guerras, L.A.** (1998): *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*. Civitas. Madrid.
- Olsen, M.D., Ching-Yick Tse, E. y West, J.** (1992): *Strategic Management in the Hospitality Industry*, Van Nostrand Reinold.
- Oppermann, M.** (1998): “Destination Threshold Potential and the Law of Repeat Visitation”, *Journal of Travel Research*, vol. 37, November, pp. 131-137.
- Oreja, J.R.** (1995): “Estrategias de fidelización en mercados turísticos maduros”, *V Congreso Nacional de Economía. Economía de los Servicios*, Economía del Turismo, vol. 6. Las Palmas de Gran Canaria, 5,6 y 7 diciembre, pp. 93-106.
- Oreja, J.R.** (1996): “Fidelización de la clientela”, *Boletín Informativo de la Cámara de Comercio, Industria y Navegación de Santa Cruz de Tenerife*, nº 376, pp. 28.
- Oreja, J.R.** (1998): "Análisis estratégico de la empresa hotelera en Canarias" en Melchior, M^a.M (coor.): *El turismo en Canarias*. Fundación FYDE-CajaCanarias. Santa Cruz de Tenerife, pp. 117-138.
- Oreja, J.R.** (1999): “Revitalización de destinos turísticos maduros”, *II Congreso Universidad y Empresa. Turismo*, pp.199-232.
- Oreja, J.R. y Montero, I.** (1996): “La excelencia turística y calidad hotelera como objetivo de un destino turístico maduro: El caso de Puerto de la Cruz (Tenerife)”, *Anales de Economía y Administración de Empresas*, nº 4, pp. 71-84.
- Oreja, J.R. y Montero, I.** (1997): “Las estrategias de gestión del entorno en la conformación de la imagen de los destinos turísticos maduros. El caso de Puerto de la Cruz (Tenerife)”, *Capitale naturale e ambiente*. Franco Angeli. Milano. Italia.

- Ortega, E. y Recio, M.** (1997): "Fidelización de clientes y Marketing de relaciones", *Investigación y Marketing*, nº 57, pp. 33-40.
- Patronato de Turismo** (2001): *Encuestas al Turismo Receptivo (1992-2000)*, Cabildo de Tenerife, Santa Cruz de Tenerife.
- Patronato de Turismo** (1995): *Estadísticas de Turismo Receptivo (1975-1994)*, Cabildo de Tenerife, Santa Cruz de Tenerife.
- Patronato de Turismo** (2001): *Estadísticas de Turismo Receptivo (1995-2000)*, Cabildo de Tenerife, Santa Cruz de Tenerife.
- Plans, J.I.** (1997): "La utopía de la fidelización", *Investigación y Marketing*, nº 57, pp. 6-9.
- Poon, A** (1996): *Tourism, Technology and Competitive Strategies*. CAB International. London.
- Porter, M.** (1982): *Estrategia competitiva : Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. CECSA. México.
- Priestley, G. y Mundet, L.** (1998): "The Post-Stagnation Phase of the Resort Cycle", *Annals of Tourism Research*, vol. 25, nº 1, pp. 85-111.
- Reichheld, F.F.** (1993): "Los beneficios de la gestión basada en la lealtad", *Harvard-Deusto Business Review*, nº 55, pp. 4-16.
- Reichheld, F.F.** (1996): *El efecto lealtad. Crecimiento, beneficios y valor último*. Ariel. Barcelona.
- Siguaw, J.A., Simpson, P.M. y Baker, T.L.** (1998): "Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationships", *Journal of Marketing*, vol. 62, julio, pp. 99-111.
- Sheldon, P.J. y Abenoja, T.** (2001): "Resident Attitudes in a Mature Destination: The Case of Waikiki ", *Tourism Management*, nº 22, pp. 435-443.

SPET (2000): *Memoria Sociedad de Promoción Exterior de Tenerife 2000*.

Toh, R.S., Khan H. y Koh A. (2001): "A Travel Balance Approach for Examining Tourism Area Life Cycles: The Case of Singapore", *Journal of Travel Research*, vol. 39, May, pp. 426-432.

Vera, J.F. (1994): "El modelo turístico del mediterráneo español: Agotamiento y estrategias de reestructuración" *Papers de Turisme*, nº 14-15, pp. 131-147.

Vera, J.F. y Mofort, V.M. (1994): "Agotamiento de modelos turísticos clásicos. Una estrategia territorial para la cualificación: La experiencia de la Comunidad Valenciana" *Estudios Turísticos*, nº 123, pp. 17-45.

Veyrat, H. (1999): "Plan de Calidad Hotelera de Tenerife", *Memoria Asociación Hotelera y Extrahotelera de Tenerife, La Palma, La Gomera y El Hierro (ASHOTEL) 1999*.

Witt, S.F. y Witt, C. A. (1992): *Modeling and Forecasting Demand in Tourism*. Academic Press. London.