

# MEMORIA DEL TRABAJO FIN DE GRADO

Posicionamiento de Tenerife como destino turístico. Propuestas de mejora a través de la estrategia de diferenciación

Positioning of Tenerife as a tourist destination. Suggestions for improvement through differentiation strategy

Autor: D Carlos Barrera Martínez

Tutora: D<sup>a</sup> Diana Martín Azami

Grado en Administración y Dirección de Empresas  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES  
Curso Académico 2013/2014

**Resumen:** El propósito de este trabajo es analizar el posicionamiento que ocupa Tenerife como destino turístico. Para ello, se propondrá la estrategia de diferenciación para así poder mejorar la presencia en el mercado y fortalecer el éxito de Tenerife como destino turístico preferente.

**Palabras clave:** Posicionamiento, diferenciación, destino turístico, Tenerife

**Abstrac:** The purpose of this assignment is to analyze the positioning occupied by Tenerife as a resort in the tourists' minds. To do this, it will be proposed, the differentiation strategy in order to improve market presence and strengthen the success of Tenerife as a preferred tourist destination.

**Key words:** Positioning, differentiation, resort, Tenerife.

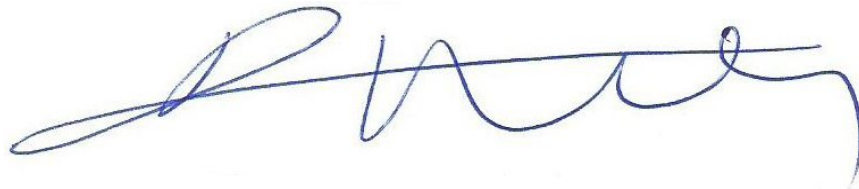
Dña. Diana Martín Azami del Departamento de Economía y Dirección de Empresas

**CERTIFICA:**

Que la presente Memoria de Trabajo Fin de Grado titulada “Posicionamiento de Tenerife como destino turístico. Propuestas de mejora a través de la estrategia de diferenciación” y presentada por el alumno Carlos Barrera Martínez realizada bajo mi dirección, reúne las condiciones exigidas por la Guía Académica de la asignatura para su defensa.

Para que así conste y surta los efectos oportunos, firmo la presente en La Laguna a tres de julio de dos mil catorce

La tutora



Fdo: Dña. Diana Martín Azami

LUGAR Y FECHA

**En la Laguna, a 3 de Julio de 2014**

## ÍNDICE ANALÍTICO

1. Introducción.....	4
2. Estrategia competitiva.....	6
2.1. Estrategias en destinos turísticos.....	10
2.2. Estrategia de diferenciación y posicionamiento.....	13
3. Objetivos y metodología.....	18
4. El posicionamiento de Tenerife.....	19
5. Conclusiones y recomendaciones.....	23
6. Bibliografía.....	26
7. Anexos.....	29
7.1. Tablas.....	29
7.2. Gráficos.....	31

# ÍNDICE DE TABLAS, CUADROS, FIGURAS Y GRÁFICOS

## Índice de tablas

<b>Tabla 4.1.</b> Turistas llegados a Tenerife según su país de procedencia.....	29
<b>Tabla 4.2.</b> Índice de satisfacción de los turistas procedentes de los principales mercados emisores con respecto a los atributo de Tenerife.....	19
<b>Tabla 4.3.</b> Elementos que decantan la elección de Tenerife sobre otros destinos competidores.....	21
<b>Tabla 5.1.</b> Turistas extranjeros en España por comunidades autónomas.....	29
<b>Tabla 5.2.</b> Turistas según impresión general sobre el viaje por países de residencia....	30

## Índice de cuadros

<b>Cuadro 2.1.</b> Desarrollo y gestión de atracciones turísticas.....	11
<b>Cuadro 2.2.</b> Clasificación de las atracciones de Clawson y Knetsch.....	12
<b>Cuadro 2.3.</b> Tipos de posicionamientos.....	16
<b>Cuadro 3.1.</b> Objetivos propuestos.....	18

## Índice de figuras

<b>Figura 2.1.</b> Etapas básicas en el proceso de planificación turística.....	7
<b>Figura 2.2.</b> Contexto en el cual se formula la Estrategia Competitiva.....	8
<b>Figura 2.3.</b> Curva “U” de Porter.....	8

## Índice de gráficos

<b>Gráfico 1.1.</b> Evolución de turistas que visitan Tenerife del 2006 al 2013.....	31
<b>Gráfico 4.1.</b> Media aritmética del índice de satisfacción de los turistas procedentes de los principales mercados emisores con respecto a los atributos de Tenerife.....	20

# 1. INTRODUCCIÓN

El destino turístico Tenerife, uno de los principales focos de atracción de turistas procedentes de los mercados británico, español o alemán, principalmente (STDE, Cabildo Insular de Tenerife, 2013), ve como su éxito y su reputación disminuyen debido a la, cada vez mayor, presencia de nuevos rivales - más competitivos en términos de precio - capaces de mermar la cuota de mercado, como podemos observar en el gráfico 1.1, adjuntado en el anexo, que muestra la evolución seguida por el turismo que visita la isla. Ante este descenso del número de turistas que llegan a Tenerife, se sugerirá una estrategia que permita relanzar – o por lo menos mantener – a Tenerife y, con este fin, el estudio se centrará en la estrategia de diferenciación para atraer y/o fidelizar a los turistas garantizando, de esta forma, la supervivencia del destino. De esta manera, en el marco teórico se analizará la estrategia de los destinos turísticos, haciendo hincapié en la estrategia de diferenciación como fórmula para revitalizar Tenerife. En cuanto al marco empírico - de naturaleza descriptiva -, se estudiará cómo es percibido Tenerife por los turistas identificando, de esta manera, su posicionamiento. Una vez concluidas estas dos fases se recomendarán una serie de actuaciones que permitan que Tenerife sea más competitivo.

En el párrafo anterior, se han presentado de manera resumida el propósito y la estructura del trabajo. A continuación, se señalará de forma más detallada la justificación del estudio y los objetivos de la investigación.

Según la Organización Mundial del Turismo (OMT, 1994), “el turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos a su entorno habitual<sup>1</sup>, por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año, con fines de ocio, por negocios y otros”. La industria turística se caracteriza por su gran complejidad, no sólo por la gran cantidad de elementos que la componen, sino también por los distintos sectores económicos que se ven involucrados en su desarrollo. En este sentido, el turismo se ha considerado generalmente como una exportación de una región o nación hacia el lugar de destino en el que se genera renta, se favorece la creación de empleo, se aportan divisas que ayudan a equilibrar la balanza de pagos, se aumentan los ingresos públicos y se fomenta la actividad empresarial. Así, la actividad turística cobra una gran importancia en la economía debido a su elevada aportación a la generación de Valor Añadido Bruto - VAB<sup>2</sup> - en la región receptora. Por ello, este sector es calificado como uno de los principales motores del crecimiento económico mundial (Altés, 1993).

El turismo es la actividad principal para la economía tinerfeña por su gran dinamismo y capacidad de desarrollo. Sin embargo, Tenerife se enfrenta al complicado reto de mantener y mejorar su posición competitiva en el mercado, con un entorno que le es poco propicio en varios aspectos tales como: un número creciente de competidores con ofertas en precios muy inferiores e impulsadas por grandes campañas de promoción, clientes mucho más exigentes, cambios tanto en las fuentes de información

---

<sup>1</sup> Por entorno habitual se entiende: “una cierta área alrededor de su lugar de residencia más todos aquellos lugares que visita frecuentemente” (OMT, 1994).

<sup>2</sup> El concepto valor añadido bruto (VAB) se define como “el incremento de valor económico que experimentan los bienes como consecuencia del proceso productivo” (Bernal, 2008).

empleadas como en la contratación de servicios para visitar el destino, entre otros aspectos (Viceconsejería de Turismo, 2009).

Esta situación ha llevado a una progresiva reducción de la cifra de visitas turísticas a este destino desde el año 2006 hasta el año 2013, pasando de 5.451.013 a 4.973.047 turistas respectivamente, (STDE Cabildo Insular De Tenerife, 2013). Estas cifras podrían verse reducidas aún más en caso de no tomar las medidas oportunas. De esta manera, para evitar el descenso en el número de visitas, se establecen como objetivos del estudio conocer: cómo es percibido Tenerife por los turistas - analizando, para ello, el grado de satisfacción de los mismos, además de los factores que mayor motivación provocan en los turistas a la hora de visitar Tenerife -, al tiempo que se analizará el papel que juega la estrategia de diferenciación en el posicionamiento del destino.

## **2. ESTRATEGIA COMPETITIVA**

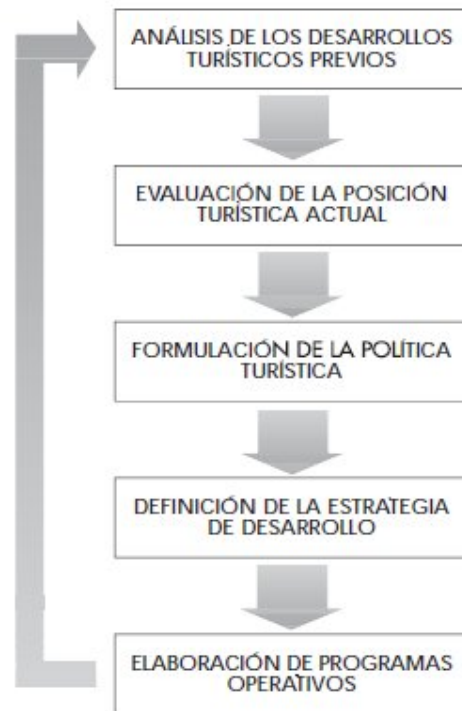
En las últimas décadas se está asistiendo a profundas transformaciones en el entorno económico mundial debido, fundamentalmente, a los cambios estructurales que la mayoría de los sectores económicos están experimentando. Estos cambios generan nuevos riesgos y oportunidades y, por tanto, la búsqueda de rentabilidad por parte de las empresas ya no puede basarse exclusivamente en la rebaja de precios. El éxito a largo plazo de la empresa turística debe residir en la mejora continuada de las condiciones de competitividad, en la innovación, en los procesos tecnológicos, en los métodos de gestión y en la creación de empresas exitosas e integradas en un tejido o ecosistema industrial consistente (Rodríguez y Souto, 2010).

En el caso particular del sector turístico, por un lado, las condiciones de la oferta turística, es destacable el considerable endurecimiento de la competencia después de décadas de crecimiento turístico acelerado. Y, aunque el ritmo actual se ha visto aminorado en los mercados consolidados, debido entre otras razones al grado de saturación alcanzado, no ocurre así en los nuevos destinos turísticos emergentes (Flores y Barroso, 2009).

Por el lado de la demanda turística, también se están produciendo cambios importantes en sus condiciones y características. Los consumidores son ahora más sofisticados y tienen otras prioridades, los viajeros son más experimentados y están más informados, manifestando motivaciones más complejas y variadas. Las razones de estos cambios son muy diversas: los cambios en la estructura de la población, la aparición de nuevos valores y estilos de vida, los niveles más altos de educación, la mayor disponibilidad de renta y tiempo libre para el ocio, han dado lugar a viajeros más exigentes que buscan experiencias y actividades más enriquecedoras (Esteban, 2004).

Teniendo en cuenta la situación descrita anteriormente, sigue vigente la aportación de Pearce (1989) según la cual resulta evidente la necesidad de efectuar una adecuada planificación si se desea que un determinado espacio, municipio o zona turística pueda llegar a tener un valor importante como producto turístico y, consiguientemente, pueda ser relevante dentro de la economía local de la zona. Añade el autor, que la situación del mercado, donde la exigencia de obtener productos altamente competitivos es clave para la supervivencia económica de los mismos, impone la necesidad de desarrollar los productos turísticos según un plan elaborado que englobe las siguientes etapas:

Figura 2.1. Etapas básicas en el proceso de planificación turística



Fuente: Pearce (1989)

En la cuarta etapa del proceso de planificación turística se encuentra la definición de la estrategia de desarrollo. La estrategia competitiva examina la forma en la que una empresa puede competir con más eficacia para fortalecer su posición en el mercado. Cualquier estrategia debe ocurrir en el contexto de las reglas del juego para el comportamiento competitivo socialmente deseable, establecidas por las normas éticas y por medio de la política y regulaciones del gobierno. Las reglas del juego no pueden lograr el efecto deseado a menos que anticipen correctamente la forma en que las empresas responden estratégicamente a las amenazas y oportunidades competitivas. Las estrategias competitivas constituyen una combinación de medios - políticas - aplicados a las distintas operaciones de la empresa para lograr los fines propuestos - objetivos - (Porter, 1983).



Figura 2.2. Contexto en el cual se formula la Estrategia Competitiva



Fuente: Porter (1983)

Las estrategias que pueden generar ventajas competitivas a las empresas sobre sus rivales son: estrategias de diferenciación - el subepígrafe 2.2 se centra en dicha estrategia - o de liderazgo en costos<sup>3</sup> que deben adoptarse de manera excluyente y difícilmente juntas ya que como se señala en la curva “U” del mismo autor - véase figura 2.3. - la empresa puede caer en los niveles más bajos de rentabilidad (Porter, 1982).

Figura 2.3. Curva “U” de Porter.



Fuente: Porter (1982)

Por otro lado, no se puede olvidar que a la hora de considerar el espacio o territorio como base de la oferta turística hay que diferenciar entre el valor turístico que

<sup>3</sup> Obtener los productos o servicios a menor precio que la competencia y ser el líder en costes. Las fuentes de ventaja pueden incluir acceso preferencial a materias primas, tecnología superior, curva de la experiencia, economías de escala y otras similares. (Porter, 1980).

el mismo pueda tener y su valor recreativo (Sancho, 1998). En este sentido, la autora indica que el mayor o menor valor turístico de una zona vendrá determinado por las facilidades que ésta ofrezca como destino: accesibilidad, disponibilidad de buenas comunicaciones, existencia de una iniciativa privada que genere productos específicos y, como es lógico, presencia de una normativa jurídica que establezca el marco adecuado para el desarrollo armónico de los diferentes intereses que coexisten en un destino turístico. Respecto al valor recreativo, éste será mayor o menor en función de cuáles sean los gustos y tendencias de la sociedad, los valores sociales y culturales imperantes en un determinado momento y la elección de las adecuadas estrategias de marketing que se hayan de llevar a cabo en cada escenario.

Otro factor que se debe destacar a la hora de implantar la estrategia, debido al gran peso que está teniendo en los últimos años, es la conciencia ecológica. Los problemas medioambientales han dado lugar a una mayor conciencia ecológica por parte de la población, lo cual también condiciona la toma de decisiones en la empresa. Ofrecer una imagen de respeto por la naturaleza, intentando compatibilizar beneficio económico y conservación del entorno, es actualmente una buena estrategia de cara al mercado turístico. La reducción de los impactos negativos de una actividad económica en su entorno puede hacerse efectiva desarrollando nuevos productos ecológicos (Requejo, 2007).

Como se ha comentado, en un contexto de cambio permanente, surgen nuevas prioridades y, con ellas, la necesidad de desarrollar nuevas prácticas de gestión. Así, las políticas turísticas deben introducir estrategias nuevas para adaptar el sector a las profundas transformaciones que se están produciendo. Por eso, la mejora continua de la competitividad se ha convertido en el factor clave para el éxito a largo plazo de un destino u organización turística determinado (Emery y Trist, 1965).

## 2.1. ESTRATEGIAS EN DESTINOS TURÍSTICOS

De forma genérica una estrategia puede definirse como la preparación para la acción y se establece antes de que ésta se inicie. El término estrategia puede tener muchas acepciones; Chandler (1962) la define como: “la determinación de los fines y objetivos básicos a largo plazo de una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesaria para lograr estos objetivos”. Por su parte, Mintzberg (1978) la describe como “un modelo en una corriente de decisiones o acciones constituido de un producto de cualquier estrategia intentada - planeada - y de cualquier estrategia emergente - no planeada -”.

En un medio turbulento<sup>4</sup> como el actual caracterizado por una fuerte rivalidad, consumidores exigentes y un amplio número de actores que influyen en los resultados del negocio, es conveniente que las empresas estén preparadas para anticiparse a los cambios del entorno y aprovechar la oportunidad que supone atender nuevos mercados mediante la implementación de estrategias emergentes<sup>5</sup> (Perea, 2006).

El objetivo básico de una estrategia consiste en lograr una ventaja competitiva. Las estrategias deben fundamentarse en recursos, capacidades - habilidades - existentes o en generar recursos y capacidades adicionales para aumentar su volumen competitivo (Perea, 2006). Dicha competitividad puede alcanzarse mediante las atracciones, ya que son unos de los principales componentes del sistema turístico. En este sentido, Leiper (1990) señala que “los viajeros se desplazan desde la región de origen hacia el destino turístico, porque allí es dónde encuentran las atracciones que desean conocer”.

Como apunta Gunn (1993), los recursos naturales, culturales, sociales, ociosos, etc. son el fundamento para el desarrollo posterior de la atracción. Así, pueden promocionarse las playas, las montañas o la historia de un país pero, a no ser que estos elementos estén situados en localidades accesibles y válidas para la explotación turística, no pueden ser considerados realmente atracciones turísticas. Al fin y al cabo, como afirma Piperoglou (1967) “el desarrollo turístico es un problema de encajar los recursos naturales o históricos de un lugar con la demanda y preferencias de los turistas actuales o potenciales”. Por lo tanto, los recursos, en su forma original, no son más que la materia prima de futuras atracciones.

Se han realizado múltiples intentos de integrar las atracciones turísticas en un marco conceptual que facilite el análisis de las mismas. Swarbrooke (1995) clasifica dichas atracciones de la siguiente manera:

---

<sup>4</sup> El entorno turbulento es aquel que se caracteriza, principalmente, por presentar incertidumbre, dinamismo y complejidad. Es una situación donde los recursos y restricciones cambian constantemente, obligando a las empresas a reaccionar (Emery y Trist, 1965).

<sup>5</sup> Para Mintzberg (1978), las estrategias emergentes o espontáneas “son aquellas que no están articuladas, que no están organizadas de manera consciente, que no se han reconocido como tales”. Una estrategia de estas características, tiene la gran cualidad, sobre todo si es exitosa y está en sintonía con el mercado, que se presenta de manera natural y tiende a soportarse por habilidades competitivas propias de la empresa (Marchand, 2005).

Cuadro 2.1. Desarrollo y gestión de atracciones turísticas

<b>Naturales</b>	<b>Creados por el hombre, no diseñados con la intención de atraer visitantes</b>	<b>Creados por el hombre, diseñados con la intención de atraer visitantes</b>	<b>Eventos especiales</b>
Playas	Catedrales	Parques de atracciones	Festivales de arte
Cuevas	Iglesias	Parques temáticos	Encuentros deportivos
Ríos	Casas históricas	Museos	Mercados y ferias
Lagos	Monumentos	Centros de exhibición	Folklore
Bosques	Jardines históricos	Casinos	Aniversarios históricos
Flora	Etc.	Centros de ocio	Eventos religiosos
Fauna		Balnearios	Etc.
Etc.		Lugares de picnic	
		Safari park	
		Etc.	

Fuente: John Swarbrooke (1995)

Existen otras muchas clasificaciones, entre las que se destaca la realizada por Clawson y Knetsch (1996) – cuadro 2.2. -, en la que se distingue las atracciones según su proximidad a un determinado mercado y su singularidad. Generalmente, las atracciones orientadas hacia los usuarios y, por lo tanto, cercanas a este mercado más que al mercado de residentes, suelen ser desarrolladas independientemente de los recursos que existan en la zona y están creadas por el hombre.

Cuadro 2.2. Clasificación de las atracciones de Clawson y Knetsch

Orientadas hacia el consumidor	Intermedias	Basadas en los recursos
<p>Desarrolladas independientemente de los recursos de la zona.                      Casi siempre creadas por la mano de hombre (desarrollo artificial, como parques temáticos, zoos, etc.).                      Se caracterizan por un desarrollo intensivo cerca de los mercados emisores, en amplios centros de población.                      Alta presencia de usuarios. Las actividades ofrecidas normalmente incluyen golf, tenis, picnic, posibilidad de montar, de pasear, etc.                      Generalmente sufren una alta estacionalidad por la demanda, cerrando en temporadas bajas.</p>	<p>La accesibilidad es aquí muy importante, por lo que los recursos suelen estar disponibles a una distancia razonable de los mercados emisores. Suelen basarse más en recursos naturales, pero experimentan una gran presión debido al número de visitantes.                      Las actividades incluyen camping, picnic, posibilidades de nadar, pescar, cazar, etc.</p>	<p>Suelen basarse en recursos únicos y singulares. El atractivo principal es la calidad de los recursos. Grado de desarrollo bajo y presencia mínima de facilidades creadas por la mano del hombre. Generalmente alejadas de los mercados emisores. Las actividades suelen satisfacer a intereses culturales, históricos, etc., y ofrecen posibilidades de escalar, pescar, cazar, etc.</p>
<p>El diagrama muestra cuatro ejes horizontales que representan diferentes características de las atracciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>La actividad es importante</b>: Un eje que comienza en el punto de clasificación 'Orientadas hacia el consumidor' y termina en 'Basadas en los recursos'.</li> <li><b>Artificial</b>: Un eje que comienza en el punto de clasificación 'Orientadas hacia el consumidor' y termina en 'Intermedias'.</li> <li><b>Grado de desarrollo</b>: Un eje que comienza en el punto de clasificación 'Orientadas hacia el consumidor' y termina en 'Intermedias'.</li> <li><b>Distancia del mercado emisor</b>: Un eje que comienza en el punto de clasificación 'Orientadas hacia el consumidor' y termina en 'Basadas en los recursos'.</li> <li><b>Naturaleza</b>: Un eje que comienza en el punto de clasificación 'Intermedias' y termina en 'Basadas en los recursos'.</li> <li><b>Los recursos son importantes</b>: Un eje que comienza en el punto de clasificación 'Intermedias' y termina en 'Basadas en los recursos'.</li> </ul>		

Fuente: Adaptación hecha por Cooper et al. (1993) de Clawson y Knetsch, (1966) y Boniface y Cooper (1987)

## **2.2. ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN Y POSICIONAMIENTO**

### **2.2.1. Estrategia de diferenciación**

En un mundo empresarial competitivo, las empresas deben examinar constantemente sus productos y servicios para servir mejor a los clientes. Aquello que funcionó y dio ganancias en un pasado reciente, puede que no funcione tan bien en la actualidad. La diferenciación de productos o servicios y el posicionamiento son partes fundamentales de la estrategia de marketing de una empresa y son necesarios para mantenerse por delante de la competencia. También requieren un espíritu innovador, junto con un análisis cuidadoso (Nielsen, 2014).

Una empresa se diferencia en el mercado cuando ofrece un producto o servicio que el comprador percibe como único en alguno de los atributos que lo definen. La estrategia de diferenciación trata de lograr poder de mercado, lo que se quiere es conseguir que el mercado acepte un producto o servicio superior a la competencia o tenga más demanda a igualdad de precio o incluso a un precio superior (Johnson y Scholes, 1993).

Levitt (1983) sugiere que para iniciar un proceso o estrategia de diferenciación, hay que partir de las características que constituyen un producto genérico, a saber, el conjunto de atributos funcionales mínimos que satisfacen determinada necesidad pero sin identidad propia para participar en un mercado. Según Porter (1990), mediante una estrategia de diferenciación, una empresa busca ser única en su sector industrial junto con algunas dimensiones que son ampliamente valoradas por los compradores. Selecciona uno o más atributos que muchos demandantes perciben como importantes, y se pone en exclusiva a satisfacer esas necesidades. De esta manera, dicha exclusividad se ve recompensada con un precio superior, - que debe exceder los costes extras en lo que se incurre para ser único -. La empresa que emplee la estrategia de diferenciación, además de aprovecharse del incremento en el precio de sus bienes o servicios, podrá obtener también la fidelidad de los consumidores dado que, al proporcionar productos únicos e insustituibles, generará una fuerte dependencia que los demandantes tendrán de los productos de dicha empresa (Flores, 2011).

Al final, el éxito en la implantación de estrategias genéricas de diferenciación requiere distintos recursos y habilidades en comercialización, ingeniería del producto, instinto creativo, capacidad en la investigación básica, liderazgo tecnológico de calidad y cooperación entre los canales de distribución (Perea, 2006).

En este sentido, Ventura (1994) señala que, en términos generales, una empresa tiene dos formas básicas de diferenciarse no excluyentes: en primer lugar, llevar a cabo una diferenciación basada en las características intrínsecas del producto en un sentido amplio, como calidad, diseño innovador, tecnología incorporada, grado de exclusividad, servicio garantía posventas, capacidad de satisfacer al cliente, etc. y, en segundo lugar, potenciar la imagen de marca mediante el empleo de técnicas de marketing y la reputación alcanzada.

Por su parte, Mintzberg Quinn y Voyer (1997) desagregan la estrategia de diferenciación de la siguiente manera: diferenciación por imagen - grabar en la mente de los compradores nichos psicológicos a través de la publicidad, las personas reaccionan

positivamente ante los productos que les brinda un estatus superior y prestigioso -, diferenciación por producto - perfeccionar las características del bien: forma, tamaño, color, etc. y el diseño a través de I+D, así como el desarrollo del producto - y diferenciación en calidad - requiere una mayor fiabilidad, duración y funcionamiento del producto en relación con el precio.

Asimismo, Kotler y Keller (2006) añaden otra serie de cualidades mediante las que la empresa también puede llegar a diferenciarse: personal - formando una fuerza de venta especializada, ofreciéndole al cliente un asesor en lugar de un vendedor, ayudando así al demandante a seleccionar la mejor opción de acuerdo a sus necesidades - y diferenciación por canal - las empresas pueden destacarse por su cobertura de canales de distribución, porque le facilita a su cliente adquirir el producto-.

Por otra parte, son muchos los autores que resaltan el papel del conocimiento del mercado en la estrategia de diferenciación. Así, Walker y Ruekert (1987) señalan que una empresa que desarrolla una estrategia de diferenciación debería incrementar su grado de orientación al mercado como una vía intermedia para la creación de un mayor valor añadido para el consumidor a través del ofrecimiento de productos especialmente adaptados a sus demandas. El desarrollo de productos que sean percibidos como artículos claramente diferentes al resto de la oferta existente en el mercado y superiores en algún aspecto exige una adecuada comprensión de las necesidades de los consumidores y de los cambios que se producen en el mercado.

En esta línea, Narver y Slater (1990) señalan que las empresas que adoptan una estrategia de diferenciación es previsible que presten una gran atención a las necesidades presentes y futuras de los consumidores con la finalidad de satisfacerlas de forma más adecuada; es necesario que la empresa analice con gran detalle las estrategias adoptadas por sus principales competidores para garantizar una mayor diferenciación entre su oferta y la de la competencia y es importante que adopte una adecuada coordinación interfuncional que le permita sacar un mayor partido a toda esta información.

Para Pelham (1999) y Kumar, Subramanian y Strandholm (2002) es razonable que una empresa que utilice una estrategia de diferenciación preste especial atención al mercado que atiende y a las necesidades particulares del grupo de clientes al que dirige su oferta.

La estrategia de diferenciación también ha tenido algunas críticas por parte de los investigadores en esa materia. Si bien, la ventaja competitiva de una empresa proviene de las fuentes de sus habilidades distintivas anteriormente señaladas - eficiencia, calidad, innovación, capacidad de satisfacción al cliente, etc. - protegiéndola de los rivales-al proporcionar un producto o servicio que ellos no pueden suministrar, cabe destacar que esta estrategia también cuenta con una serie de perjuicios.

Por un lado, uno de los principales inconvenientes es que la estrategia de diferenciación requiere altos costes en una serie de características como I+D+i, diseños novedosos, materiales de calidad, servicios prestados al cliente, marketing y publicidad, etc., esto produce una alta estructura de costes para la empresa, lo que es un riesgo si un competidor logra imitar el producto y ofrecerlo a un precio más reducido. Por otro lado, otra de las desventajas que posee dicha estrategia es que ofrece una baja cuota de

mercado a la empresa que la ejerce ya que la imagen de exclusividad es incompatible con la alta participación en el mercado. Este perjuicio se verá incrementado en los periodos de recesión, donde los clientes pierden capacidad económica y, por tanto, la empresa reduce fuertemente sus ventas al no poder ser flexible y competir en precios (Guerras y Navas, 2007).

Además de las desventajas comentadas en el párrafo anterior, también hay que tener en cuenta una serie de riesgos y errores en los que la empresa puede incurrir al implantar la estrategia de diferenciación: plantear una diferenciación excesiva, que incluso retrase la salida del producto al mercado y que además no sea percibida - o no aporte el valor necesario - para el cliente. Otro riesgo a destacar es que se produzcan errores de percepción, por parte de los directivos, de lo que el cliente necesita realmente o no utilizar señales de valor pensando que el cliente va a percibir la diferencia. Finalmente, otra característica fundamental es el precio del producto, el cual no puede ser excesivamente elevado ya que si no, a pesar de la diferenciación, el cliente se decantará por bienes menos costosos para su economía (Porter, 1987).

### **2.2.2. Posicionamiento**

La estrategia de diferenciación puede influir en el posicionamiento de un destino turístico y a la inversa: la estrategia de diferenciación mejora el lugar que ocupa un destino frente a otros alternativos en la mente del turista y reconocer el posicionamiento de un destino permite diseñar la estrategia de diferenciación más adecuada.

Para Trout (1969), el concepto posicionamiento es un principio fundamental que muestra su esencia y filosofía, ya que lo que se hace con el producto no es el fin, sino el medio por el cual se accede y trabaja con la mente del consumidor: se posiciona un producto en la mente del futuro comprador; así, lo que ocurre en el mercado es consecuencia de lo que ocurre en la subjetividad de cada individuo en el proceso de conocimiento, consideración y uso de la oferta. De forma similar pero aludiendo al sector turístico, Ries y Trout (1981) indican que el posicionamiento debe ser entendido como el proceso de establecer y mantener un lugar distintivo en la mente del turista hacia la concepción de un producto y su imagen cuando éste se compara con el resto de los bienes o marcas competidoras, además indica lo que los consumidores piensan sobre las marcas y productos que existen en el mercado.

El posicionamiento así entendido lleva a poner en marcha un proceso de análisis tanto interno como externo para conseguir la imagen ideal en la mente del consumidor frente a la competencia. Una de las dudas que pueden surgir ante esta definición es la diferencia que existe entre imagen y posicionamiento. La diferencia fundamental es que la imagen es cómo perciben el producto los consumidores, mientras que el posicionamiento es cómo perciben el producto los consumidores frente a la competencia. Es la competencia el factor que hace que la imagen y el posicionamiento sean diferentes. Por ello, una marca puede compartir factores o atributos de imagen con otras marcas, pero el posicionamiento de una de ellas en la mente del consumidor, siempre será diferente al de esas otras marcas con las que comparte cualidades (Fajardo, 2008).

Dicho esto, se observa como el posicionamiento se rige mediante tres pilares fundamentales: el primero es la identidad - es decir, que el posicionamiento debe ser



entendido como lo que la empresa realmente es -, el segundo es la comunicación - que representa lo que la empresa quiere transmitir al público - y, en tercer y último lugar, destaca la imagen percibida - que es cómo perciben los consumidores realmente a la empresa - (Fajardo, 2008).

A pesar que existe una gran multitud de características por las que se puede llevar a cabo el posicionamiento - la empresa destaca los atributos, precios, metas, características geográficas y demográficas, etc. -, existen algunas que son bastante comunes:

Cuadro 2.3. Tipos de posicionamiento

<b>TIPO DE POSICIONAMIENTO</b>	<b>CARACTERÍSTICAS</b>
Por atributos	Identifica el atributo que mayor valoración recibe y lo da a conocer
Por precios	El precio es una característica clave en determinados mercados
Por metas	La mejor opción para que el cliente consiga sus metas propuestas.
Por comportamientos	Se identifica con el comportamiento de los consumidores
Por usos	Se posiciona en función del uso que el consumidor dé a la marca o producto
Por beneficios buscados	Identifica los beneficios que busca el cliente y se convierte en la mejor manera de alcanzarlos
Geográfico y demográfico	Se identifica con dichas variables o como productos específicos para determinadas razas, niveles educativos, etc.
Por estilos de vida	La marca se identifica con determinados estilos de vida
Por líder de categoría	Se da en las marcas que crean la categoría, y se acompaña de otros posicionamientos anteriormente comentados para ganar una mayor permanencia
Por calidad	Se distingue una marca por la calidad del producto
Por combinación	Determinadas marcas se posicionan como las mejores para combinar con otras opciones

Fuente: Elaboración propia a partir de McCarthy y Jerome (1996)

El posicionamiento se utiliza para lograr la ventaja competitiva a través de diferenciar la imagen y los productos y asociarlos con los atributos deseados por el consumidor. Se describen tres principios claves que se deben observar en el posicionamiento estratégico. En primer lugar, el posicionamiento radica en la creación de una posición única y de valor, que involucra la gestión de un conjunto de actividades significativas. Dicho posicionamiento puede emerger de tres fuentes diversas: satisfacer pocas necesidades a una gran cantidad de clientes, satisfacer una amplia gama de necesidades a unos pocos clientes o satisfacer una amplia gama de necesidades a muchos clientes en un nicho del mercado. Por otro lado, también hay que tener en cuenta que el posicionamiento necesita de buen juicio para competir, es decir, diferenciar lo que no se debe hacer. Algunas actividades son incompatibles; así, la meta de un área puede ser realizada sólo a expensas de otra. Finalmente, el posicionamiento está inmerso en los procesos de la empresa, es decir, esta sintonía se obtiene a través de

la interacción de los procesos y la consolidación de unos con otros, tratando de ajustar la gestión de la ventaja competitiva y mantenerla. Por ello, cuando los procesos mutuamente, buscan su sinergia en su interacción, unos con otros, conlleva a que la competencia no logre imitarlos con facilidad (Solis, 2008).

Finalmente, como comenta Moraño (2010), existen una serie de problemas a los que la empresa puede enfrentarse a la hora de posicionarse en el mercado: por un lado, puede darse el caso del sobreposicionamiento; en este caso, el consumidor percibe una imagen demasiado limitada de la marca. Este tipo de error puede provocar que algunos clientes potenciales creen que la marca está fuera de su alcance o que no se dirige hacia ellos. Por otro lado, existe también el subposicionamiento, error que genera una idea vaga de la marca en la mente de los consumidores, por lo que no consigue diferenciarse. Otro error en el que se puede incurrir es el posicionamiento dudoso, en el cual, las promesas de la marca son poco creíbles por parte de los consumidores - precios bajos o beneficios inverosímiles, entre otros - y, finalmente, otro error a tener en cuenta es el posicionamiento confuso. Este se da cuando la marca no define claramente su posicionamiento y lo cambia con demasiada frecuencia o intenta posicionarse en segmentos diferentes, lo que hace que su imagen quede diluida en la mente del consumidor y le genere confusión.

Una vez que se ha conceptualizado la estrategia de diferenciación y su relación con el posicionamiento del destino, a continuación - en el marco empírico - se analizará la opinión que tienen los turistas sobre los atributos de Tenerife, además de los elementos que decantan la visita a Tenerife para así, poder adoptar las medidas oportunas, llevando a cabo una estrategia de diferenciación que permita incrementar, o mantener, el nivel de los factores que más destacan los turistas, además de tratar de potenciar aquellos cuya valoración se encuentra por debajo de la media.

### 3. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA

En el apartado introductorio se comentaban, de forma esquemática, los objetivos que iban a guiar el presente proyecto. Llegados a este punto de la investigación, podemos dar constancia de haber alcanzado los objetivos propuestos:

Cuadro 3.1. Objetivos propuestos

<p style="text-align: center;"><b><u>OBJETIVOS TEÓRICOS</u></b></p> <p>Objetivo 1: Estudiar el papel que juega la estrategia de diferenciación en el posicionamiento de los destinos turísticos.</p> <p style="text-align: center;"><b><u>OBJETIVOS EMPÍRICOS</u></b></p> <p>Objetivo 2: Determinar el posicionamiento<sup>6</sup> de Tenerife.</p> <p>Subobjetivo 2.1: Analizar la satisfacción percibida por los turistas tras su visita a Tenerife.</p> <p>Subobjetivo 2.2: Determinar los factores que decantan la elección de visitar Tenerife para los turistas.</p>
--

Fuente: Elaboración propia

La revisión de la literatura especializada ha permitido la consecución del primer objetivo expuesto, de carácter teórico. En este sentido, la estrategia de diferenciación parece ser idónea para alcanzar ventajas competitivas sostenibles cuando no se puede rivalizar vía precios y cuando la demanda es sofisticada para ese tipo de producto o servicio.

El logro del objetivo de carácter empírico, se recoge en el siguiente apartado - 4 -. La metodología empleada ha sido el análisis de datos obtenidos a partir de fuentes secundarias y el tratamiento de los mismos a través de la estadística descriptiva.

---

<sup>6</sup> Nos aproximaremos a la medición del posicionamiento mediante determinados indicadores tales como el de satisfacción y el de los factores que decantan la elección de Tenerife.

#### 4. EL POSICIONAMIENTO DE TENERIFE

Teniendo en cuenta la conceptualización de posicionamiento expuesta en el epígrafe 2.2, se emplearán como indicadores de esta noción, el índice de satisfacción de los turistas procedentes de los mercados emisores más destacados para Tenerife, es decir, los que ocupan las tres primeras posiciones de la tabla 4.1, ubicada en el anexo - Reino Unido, España y Alemania -, con respecto a los atributos de Tenerife y los elementos que decantan la elección de Tenerife sobre otros destinos competidores.

De esta forma, los subobjetivos del objetivo empírico - determinar el posicionamiento de Tenerife - se abordarán a partir de una encuesta a turistas que visitan la isla realizada por el Instituto de Estadística de Canarias (ISTAC).

Tabla 4.2. Índice de satisfacción de los turistas procedentes de los principales mercados emisores con respecto a los atributo de Tenerife.

Índice de satisfacción de los turistas con respecto a los atributos de Tenerife												
	REINO UNIDO				ESPAÑA				ALEMANIA			
	2013	2012	2011	2010	2013	2012	2011	2010	2013	2012	2011	2010
<b>FACTORES AMBIENTALES</b>	<b>8,33</b>	<b>8,31</b>	<b>8,31</b>	<b>8,25</b>	<b>8,07</b>	<b>8,18</b>	<b>8,11</b>	<b>8,09</b>	<b>7,75</b>	<b>7,68</b>	<b>7,80</b>	<b>7,70</b>
Clima	8,75	8,73	8,67	8,82	8,22	8,26	8,15	8,29	8,60	8,59	8,56	8,62
Zonas de baño	8,29	8,32	8,25	8,18	7,36	7,64	7,30	7,38	7,38	7,29	7,28	7,31
Paisajes	8,33	8,26	8,31	8,22	8,45	8,56	8,58	8,49	8,32	8,22	8,53	8,42
Calidad del medio ambiente	8,31	8,26	8,29	8,15	8,20	8,21	8,25	8,15	7,42	7,40	7,52	7,24
Tranquilidad	8,00	7,96	7,99	7,90	8,25	8,37	8,29	8,25	7,40	7,28	7,35	7,24
Limpieza	8,29	8,32	8,35	8,17	7,87	8,01	8,00	7,91	7,37	7,28	7,54	7,31
<b>FACTORES ALOJATIVOS</b>	<b>8,12</b>	<b>8,13</b>	<b>8,11</b>	<b>8,04</b>	<b>7,64</b>	<b>7,96</b>	<b>7,65</b>	<b>7,68</b>	<b>7,74</b>	<b>7,69</b>	<b>7,90</b>	<b>7,93</b>
Calidad del alojamiento	8,22	8,23	8,18	8,12	7,56	7,89	7,58	7,62	7,71	7,67	7,93	7,95
Trato en el alojamiento	8,39	8,42	8,36	8,32	8,28	8,48	8,28	8,25	7,95	7,89	8,07	8,09
Calidad de comida en alojamiento	7,68	7,68	7,71	7,59	7,03	7,49	7,07	7,13	7,56	7,49	7,70	7,72
<b>SERVICIOS GENERALES E INFRAESTRUCTURAS</b>	<b>7,96</b>	<b>7,99</b>	<b>7,95</b>	<b>7,85</b>	<b>7,67</b>	<b>7,78</b>	<b>7,67</b>	<b>7,58</b>	<b>7,76</b>	<b>7,88</b>	<b>7,89</b>	<b>7,84</b>
Servicios de autobús	7,85	8,03	7,99	7,93	7,32	7,47	7,54	7,27	7,75	7,90	7,95	7,86
Servicios de taxi	8,31	8,39	8,32	8,28	7,80	7,84	7,78	7,68	8,05	8,23	8,33	8,31
Alquiler de vehículos	7,58	7,66	7,72	7,61	7,69	7,80	7,68	7,73	7,97	8,18	8,16	8,02
Seguridad	8,12	8,08	8,18	8,03	8,00	7,98	7,98	7,98	7,95	8,13	8,17	8,02
Estado de las carreteras	7,70	7,73	7,77	7,48	7,01	7,16	6,94	6,76	7,16	7,22	7,22	7,11
Calidad y variedad del comercio	7,56	7,51	7,38	7,32	7,30	7,45	7,31	7,17	7,32	7,45	7,34	7,49
Hospitalidad	8,39	8,38	8,30	8,30	8,53	8,67	8,54	8,50	8,29	8,36	8,36	8,34
<b>FACTORES DE RESTAURACIÓN</b>	<b>7,96</b>	<b>7,97</b>	<b>7,80</b>	<b>7,76</b>	<b>7,52</b>	<b>7,61</b>	<b>7,51</b>	<b>7,45</b>	<b>7,43</b>	<b>7,40</b>	<b>7,45</b>	<b>7,41</b>
Calidad de los restaurantes	8,01	8,04	7,93	7,89	7,36	7,46	7,33	7,32	7,46	7,42	7,49	7,45
Oferta de gastronomía local	7,65	7,68	7,53	7,51	7,20	7,38	7,26	7,16	7,26	7,21	7,24	7,29
Trato del personal en restaurantes	8,35	8,35	8,24	8,24	8,13	8,16	8,04	7,97	7,63	7,62	7,68	7,66
Precio en los restaurantes	7,78	7,77	7,44	7,36	7,40	7,45	7,38	7,33	7,37	7,34	7,38	7,23
<b>ACTIVIDADES DE OCIO Y TIEMPO LIBRE</b>	<b>7,65</b>	<b>7,67</b>	<b>7,65</b>	<b>7,52</b>	<b>7,43</b>	<b>7,50</b>	<b>7,43</b>	<b>7,38</b>	<b>7,66</b>	<b>7,63</b>	<b>7,68</b>	<b>7,62</b>
Actividades culturales	7,37	7,36	7,30	7,17	7,33	7,40	7,34	7,23	7,33	7,26	7,42	7,25
Actividades deportivas	7,62	7,57	7,55	7,37	7,46	7,29	7,32	7,21	7,71	7,54	7,71	7,56
Golf	7,09	7,24	7,26	7,24	6,67	6,53	6,68	6,57	7,06	6,75	7,15	7,09
Parques de ocio	8,28	8,30	8,27	8,19	8,17	8,16	8,18	8,10	8,41	8,55	8,57	8,48
Ambiente nocturno / diversión	7,73	7,81	7,81	7,70	7,34	7,36	7,16	7,19	7,15	7,11	7,16	7,13
Excursiones organizadas	7,77	7,85	7,79	7,61	7,51	7,69	7,68	7,63	8,03	7,98	7,94	8,01
Diversión / recreo para niños	7,50	7,45	7,40	7,32	7,21	7,39	7,24	7,23	7,40	7,22	7,15	7,14
Actividades de salud / wellness	7,57	7,48	7,47	7,35	7,28	7,60	7,30	7,28	7,40	7,55	7,39	7,53

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Instituto de Estadística de Canarias (ISTAC)

Los datos recogidos en la tabla 4.2, muestran los atributos del destino que satisfacen al turista procedente de los principales mercados emisores para el período considerado - 2010 a 2013 -. Los atributos que mayor satisfacción proporcionan están al principio de la lista y, los que menos, al final de la misma.

Teniendo en cuenta este ranking, cabe destacar que los factores ambientales ocupan la primera posición, destacando entre ellos, características como el clima, tanto para los procedentes de Reino Unido como para los de Alemania, y los paisajes para el turismo nacional. En segundo lugar, se encuentran los factores alojativos, cuya característica primordial, para el conjunto de turistas, es el trato recibido en el alojamiento.

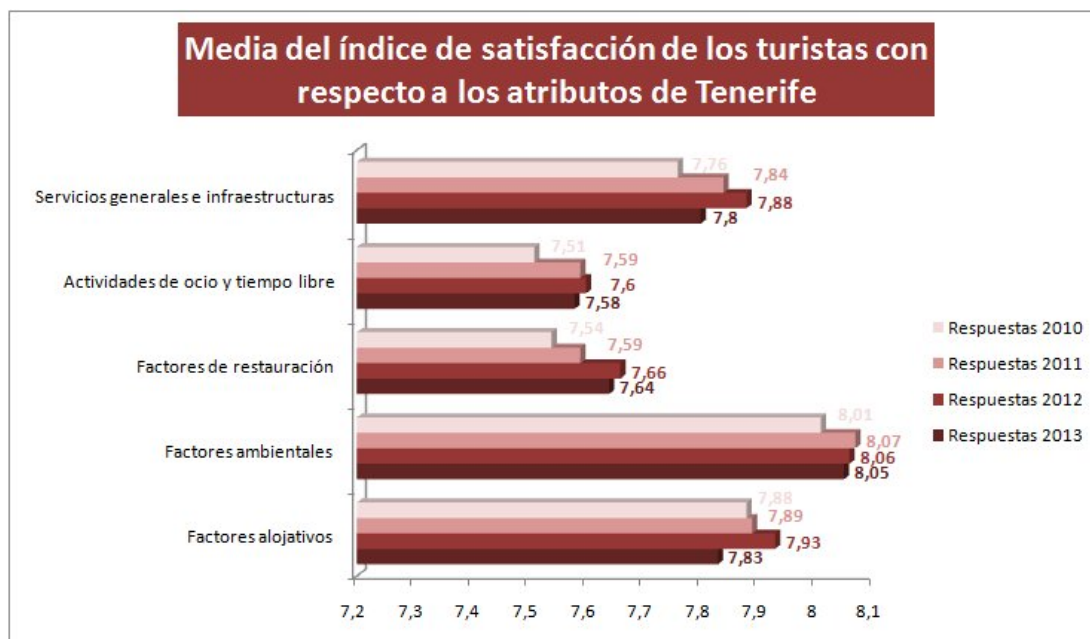
También se perciben positivamente los servicios generales e infraestructuras, destacando con una mayor valoración por parte de los turistas, al igual que ocurría en el caso anterior, la hospitalidad.

Seguidamente, y con una valoración inferior a la media de satisfacción, se encuentran los factores de restauración. Los turistas mantienen una muy buena valoración de la amabilidad y hospitalidad recibida, por ello, una vez más el factor a resaltar es el trato del personal recibido en los restaurantes.

En último lugar, siendo por ello la característica peor valorada de Tenerife, se encuentran las actividades de ocio y tiempo libre. Siendo dentro de este apartado los parques de ocio el factor que mejor puntuación recibe mientras que, por el contrario, el golf es la actividad peor valorada por el conjunto de turistas.

Tras el análisis de los datos anteriormente comentados y realizando una media aritmética sobre la puntuación que ofrecen los turistas a los diferentes factores generales, se obtiene el siguiente gráfico, que ilustra la evolución cronológica que ha experimentado la satisfacción de los turistas.

Gráfico 4.1. Media aritmética del índice de satisfacción de los turistas procedentes de los principales mercados emisores con respecto a los atributos de Tenerife.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Instituto de Estadística de Canarias (ISTAC)

En el gráfico 4.1 se observa que en el año 2013, el índice de satisfacción del turista con respecto a los factores que representan al destino turístico Tenerife, no sigue la senda ascendente iniciada en el 2010 - a excepción de los factores ambientales cuya caída comienza en el 2012 -.

Según lo indicado, el primer subobjetivo - analizar la satisfacción percibida por los turistas tras su visita a Tenerife -, ha sido logrado. Los datos analizados muestran como los factores ambientales, junto con los factores alojativos y los servicios generales e infraestructuras cuentan con una valoración muy positiva por parte del turismo, lo que hace que ocupen los primeros puestos del ranking. Por otro lado, se perciben otra serie de características como los factores de restauración y las actividades de ocio y tiempo libre que cuentan con una valoración inferior a la media, lo que hace que ésta descienda y se sitúe en un 8 para el Reino Unido y en un 7,67 tanto para el mercado español como para el alemán. Resulta también llamativa la caída del índice de satisfacción en el pasado año 2013, teniendo en cuenta la trayectoria positiva que seguía a lo largo del período considerado.

A continuación, se analizarán los elementos que decantan la elección de Tenerife sobre otros destinos competidores, a partir de los datos obtenidos de encuestas de imagen y competitividad elaboradas por el Cabildo de Tenerife, figurando estos en la tabla 4.3.

Tabla 4.3. Elementos que decantan la elección de Tenerife sobre otros destinos competidores.

FACTORES QUE DECANTAN LA ELECCIÓN DE TENERIFE SOBRE OTROS DESTINOS ALTERNATIVOS	
Clima	25,7
Precios	14,5
Fidelidad	9
Accesibilidad/cercanía	8
Conocer Tenerife	6,8
Características del alojamiento	5
Visita familiares/ amigos	4,6
Paisajes naturales	2,8
Oferta cultural y deportiva	2,6
Playas/ mar	2,5
Alojamiento (contratación)	2,5
Amabilidad/hospitabilidad/ambiente	1,9
El destino y sus infraestructuras	1,7
Sus lugares	1,3
Relax	1,1
Turismo familiar	1,1
Seguridad	1
Parques de ocio	1
Gastronomía y restauración	0,9
Negocios/ estudios/ médicos	0,7
Celebración/ aniversarios/ evento	0,5
Oferta y ocio nocturno	0,5
Está en España	0,5
Comercio/ compras	0,1

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Cabildo Insular de Tenerife (STDE)

En esta tabla, se observa como los elementos decisivos para inclinarse por Tenerife son el clima, los precios, la fidelidad y la accesibilidad y la cercanía que tienen los turistas para visitar la isla. Sin embargo, elementos como los anteriormente señalados en el índice de satisfacción de los turistas - tabla 4.2 -, es decir, playas, paisajes naturales o el relax, entre otros, pierden relevancia y son otros los aspectos que decantan la elección de Tenerife antes que cualquier otro destino turístico: alojamiento o la visita a amigos y familiares entre otros.

De esta forma, el segundo subobjetivo - determinar los factores que decantan la elección de visitar Tenerife frente a otros destinos alternativos -, también se alcanza. La principal idea es que Tenerife está perdiendo relevancia en sus características más distintivas, ya que se observa como los elementos mejor valorados como playas, paisajes naturales o relax, dejan su lugar a otros aspectos que decantan la elección de Tenerife, sin ser propios del mismo, como puede ser el caso del alojamiento o la visita a amigos y familiares, entre otros.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Tras la realización de este trabajo de investigación y alcanzados los objetivos propuestos, se observa como Tenerife es el principal foco de atracción de turistas procedentes de los mercados británico, español y alemán, principalmente, a pesar que, probablemente como consecuencia de la crisis económico-financiera iniciada en el año 2008, el número de visitas ha descendido desde el año 2006 - 5.451.013 turistas - hasta el año 2013 - 4.973.047 -.

El objetivo básico de una estrategia, tal y como se ha descrito anteriormente, consiste en lograr una ventaja competitiva pero, debido a los fuertes cambios y a la, cada vez mayor competencia existente, los destinos ya no pueden basar su estrategia exclusivamente en la rebaja de precios. Sin embargo, dicha competitividad puede alcanzarse mediante la correcta gestión de las atracciones del destino partiendo del conocimiento de las percepciones que tiene el turista acerca del mismo.

La diferenciación consiste en ofrecer un producto o servicio que el comprador percibe como único, debido a alguno de los atributos que lo define. Dicha mejora debe realizarse prestando especial atención al mercado que atiende y a las necesidades particulares del grupo de clientes al que se dirige su oferta para que, de esta manera, el consumidor las perciba y esté dispuesto a desembolsar una cuantía superior que satisfaga los gastos que soporta la empresa. Una característica a destacar de seguir esta estrategia es la fidelización, pues al ser un destino el único que cuenta con una serie de requisitos, el público sólo podrá disfrutar de los mismos visitando dicho destino.

Por otro lado, el posicionamiento debe ser entendido como el lugar que consigue la empresa consigue que ocupe y mantenga un destino turístico en la mente del turista. En la medida en que aumenten los esfuerzos en la estrategia de diferenciación Cuanta mayor relación se produzca entre este concepto y la diferenciación, mejor será el posicionamiento que ocupe el destino su marca en la mente del turista cliente. Además de tratarse de un indicador de lo que los consumidores piensan sobre los diferentes lugares ya que éstos comparan el destino con el resto de marcas competidoras existentes en el mercado.

En cuanto a la posición competitiva que ocupa Tenerife, se observa cómo, de forma global, es la tercera comunidad autónoma, junto al resto de Islas Canarias, que más turistas recibe, por detrás, tan sólo, de Cataluña - ocupando ésta el primer lugar -, y de las Islas Baleares - en el segundo lugar -, tal y como se observa en la tabla 5.1 del anexo. Esta información es enriquecida a partir del análisis realizado sobre el índice de satisfacción de turistas con respecto a los diferentes atributos de la isla, donde se observa como el clima, la hospitalidad, los paisajes turísticos, los parques de ocio, el trato en el alojamiento, el servicio de taxis, el trato personal en los restaurantes y la seguridad, en este orden, son los factores que mayor puntuación reciben y hacen que ésta se encuentre en la posición anteriormente comentada con respecto a los destinos nacionales, pues todos estos atributos obtienen una puntuación superior al ocho de nota media entre los turistas procedentes de las distintas nacionalidades.

Tras el análisis de todos los factores recogidos en la encuesta, se observa cómo, además del conjunto de elementos ambientales, que desde el año 2010 ocupan la primera posición, apartados como: el trato en el alojamiento, en los restaurantes, los



servicios de taxi y la hospitalidad, a pesar de perder nota con respecto al año de partida - 2010 -, siguen siendo determinantes para el turista ya que su valoración se encuentra por encima del ocho.

Dicho esto, una posible medida eficaz, para incrementar el número de visitas de Tenerife y para mejorar la satisfacción de los turistas, podría ser la de basar una estrategia de diferenciación potenciando los factores anteriormente comentados ya que, sin duda, son los atributos más valorados por los turistas a la hora de decantarse por visitar Tenerife. En la tabla 4.3 se puede comprobar que no se les está sacando el máximo provecho a estos factores relacionados con el trato, amabilidad, hospitalidad y ambiente, entre otros, ocupando la doceava posición - muy lejos de donde realmente debería estar, dado el gran valor que tienen para los turistas -.

Por otro lado, sería de especial interés gestionar las actividades relacionadas con el ocio y el tiempo libre, pues en su conjunto, son las características que peor nota reciben. Podría darse el caso de que las actividades culturales típicas de Tenerife – bailes: bailes de mago, el baile de las libreas del Palmar..., música: Muestra Internacional de Folklore de El Médano, Los Sabandeños, instrumentos como el timple, la flauta y el tamboril, etc. deporte: el palo, lucha canaria... - no lleguen a entretener al turismo o, por el contrario, se podría pensar que en lugar de que estas actividades no posean la calidad suficiente exigida por los turistas, el problema es que éstos visiten la isla con otras prioridades. Como se puede observar en la tabla 4.3, este ítem ocupa la novena posición, por lo que, aunque se trate de potenciar estas características, puede darse el caso de que sigan pasando desapercibidas para el turista.

Como se demuestra en los resultados obtenidos, en general, a los turistas les resulta complicado identificar elementos únicos y distintivos del destino. Sus respuestas se centran en los atractivos generales del destino, con independencia de su unicidad. Destacan elementos como el clima, las playas, los contrastes, los parques de ocio, etc., es decir, aquellos que pueden estar presentes en muchos otros destinos ya que, algunos de ellos, tal y como se puede apreciar en la clasificación realizada por Swarbrooke (1995), son atracciones creadas por el hombre, con el objetivo de atraer el turismo.

Por consiguiente, Tenerife debe apostar por un posicionamiento fundamentado en una serie de aspectos que sean importantes para el cliente, atractivos, con amplias posibilidades para todos los segmentos y donde el destino sea único o superior a los competidores. Para ello, se pueden llevar a cabo atracciones basadas en los recursos, tal y como comentan Clawson y Knetsch - cuadro 3.2 -, donde se observa cómo dichos autores hacen referencia a los recursos únicos y singulares, tratando de sacarle el máximo rendimiento a los mismos mediante su calidad, sin ser, por el contrario, creados por la mano del hombre, pudiendo por ello, encontrarse estos en cualquier otro destino turístico.

Con estas recomendaciones, se espera que Tenerife sea capaz de volver a alcanzar - o incluso superar - el número de turistas que fue capaz de alojar años atrás, además de tratar de mejorar la impresión general que poseen los turistas de los principales mercados emisores sobre su viaje a la isla, pues como se puede observar en la tabla 5.2 del anexo, las impresiones generales positivas han ido disminuyendo a lo largo de los años, en el caso de Reino Unido - todo lo contrario sucedió en los casos de España y Alemania, donde se muestra una mejoría bastante notable -, mientras que las

de aspecto negativo han mantenido una evolución alcista en las tres nacionalidades comentadas.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

Altes Machin, C. (1993): *Marketing y Turismo, Introducción al Marketing de Empresas y Destinos Turísticos*, Madrid, editorial Síntesis.

Bernal García, J. (2008): El valor añadido y la productividad en la empresa. *Estrategia Financiera*, nº 254, pp. 11 (Octubre 2008).

Chandler, A.D. Jr. (1962): *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. Cambridge, MA: MIT Press.

Clawson, M. and Knetsch, J., (1996): *The Economics of Outdoor Recreation*, Baltimore, Md: Johns Hopkins University Press.

Cooper, C., Fletcher, J., Fyall, A., Gilbert, D. y Wanhill, S. (1993): *Tourism: Principles and Practice*, 3ª edición.

Emery, F. & Trist, E. (1965): *The causal texture of organizational environments*. *Human Relations*, 18.

Esteban Talaya, A. (2004): Modelos de la demanda turística en España: segmentación por país de procedencia, *Mediterráneo Económico*, vol. 5.

Fajardo, O. El Concepto de Posicionamiento en las empresas y estrategias para su desarrollo. *Friendly Business* [en línea]. 5 de enero de 2008. [Fecha de consulta: 5 de enero de 2008]. Disponible en: < <http://fbusiness.wordpress.com/2008/01/05/el-concepto-de-posicionamiento-en-las-empresas-y-estrategias-para-su-desarrollo/> >.

Flores Mamani, E. (2011): Marketing de Relaciones como Estrategia de Diferenciación en la Fidelización del Cliente en las Entidades Financieras Localizadas en Puno, *Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, Vol. 2, Nº 1.

Flores Ruiz, D. y Barroso González, M. (2009): *Análisis de la Competencia en la Actividad Turística*, España, Septem ediciones, 1ª edición.

Guerras Martín, L. A. y Navas López, J. E. (2007): *La Dirección Estratégica de la Empresa: Teoría y Aplicaciones*, Madrid, Thompson Cívitas, 4ª edición.

Gunn, C. (1993): Megatrend Attraction Myths and Fallacies, *World Travel and Tourism Review*, Vol. 3.

Johnson, G. & Scholes, K. (1993): *Exploring Corporation Strategy*, Prentice Hall, 3ª Edition.

Kotler, P. (2001): *Dirección de Marketing. La edición del milenio*, México, Edición PrenticeHall.

Kotler, P. y Keller, K. (2006): *Dirección de Marketing*. México, 12ª Edición. Pearson Education.

- Kumar, K., Subramanian, R. y Strandholm, K. (2002): Market Orientation and Performance: Does Organizational Strategy Matter? *Journal of Applied Business Research*, Vol. 18, No. 1.
- Leiper, N. (1990): *Tourism Systems, Department of Management Systems*, Auckland, New Zeland, Occasional Paper, Vol. 2, Massey University.
- Levitt, T.A., (1983): The Globalization of World Markets, *Harvard Business Review*.
- Marchand, H. (2005): *Estrategia y Dirección Estratégica*, Gestipolis.
- McCarthy, E. Jerome (1996): *Marketing: Planeación Estratégica, de la Teoría a la Práctica*, México, McGraw-Hill, 11ª edición.
- Mintzberg, H. (1978): Patterns in Strategy Formation, *Management Science*, Vol 24, No 9.
- Mintzberg, H., Quinn, J. y Voyer, J. (1997): *El proceso estratégico: conceptos, contextos y casos*, México, 1ª edición.
- Moraño, X. Estrategias de Posicionamiento. *Marketing y Consumo* [En línea]. 4 de octubre de 2010. [Fecha de consulta: 4 de octubre de 2010]. Disponible en: <<http://marketingyconsumo.com/estrategias-de-posicionamiento.html>>.
- Narver, J. C. y Slater, S. F. (1990): The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*. Vol. 54.
- Nielsen, L. (2014): *Posicionamiento del Producto y Estrategia de Diferenciación*, Houston Chronicle.
- Organización Mundial del Turismo (1994): *Documentos Básicos*, Madrid, España.
- Pearce, D. G. (1989): *Tourist Development*, Nueva York, Longman, 2º edición, p. 247.
- Pelham, A. M. (1999): Influence of environment strategy, and market orientation on performance in small manufacturing firms. *Journal of Business Research*, Vol. 45.
- Perea Quezada, J. Estrategias de Diferenciación. *Gestipolis* [En línea]. 10 de octubre de 2006. [Fecha de consulta: 10 de octubre de 2006]. Disponible en: <<http://www.gestipolis.com/canales7/ger/estrategias-de-diferenciacion-en-la-administracion.htm>>.
- Piperoglou, J. (1967): *Identification and Definition of Regions in Greek Tourist Planning*, Papers, Regional Science Association, p. 149.
- Porter, M. E. (1980) *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Nueva York, Free Press.
- Porter, M. E. (1982): *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. México, CECSA, p. 64.

- Porter, M. E. (1983): *Cases in Competitive Strategy*. NY: Free Press, p. 24.
- Porter, M. E. (1987): *Ventaja competitiva: Creación y Sostentamiento de un Desempeño Superior*, México D.F., CECSA.
- Porter, M. E. (1990): *The Competitive Advantage of Nations*. Nueva York, Free Press 1990 y 1998.
- Requejo Liberal, J. (2007): La diferenciación y el reforzamiento de la identidad basados en la naturaleza, la cultura y el paisaje como factores de competitividad turística. *Estudios turísticos*, nº 172-173.
- Ries, Al and Trout, J. (1981): *Positioning, The battle for your mind*, Nueva York, Warner Books - McGraw-Hill Inc.
- Rodríguez García, G. y Souto Anido, L. (2010): Una aproximación teórica al análisis de la competitividad en el sector turístico, *TURyDES*, Vol. 3, Nº 8.
- Sancho, A. (1998): *Una Introducción al Turismo*, Organización Mundial del Turismo (OMT), Madrid, 3ª edición.
- Swarbrooke, J. (1995): *The Development a Management of Visitor Attractions*, p. 5.
- Trout, J., (1969) *Positioning" is a game people play in today's me-too market place*, *Industrial Marketing*, Vol.54, No.6.
- Ventura, J. (1994): *Análisis competitivo de la Empresa: Un Enfoque Estratégico*. Madrid, España. Editorial Civitas.
- Viceconsejería de turismo (2009): *Evaluación de las políticas de promoción turística de la competencia en Canarias*. Corporación Cinco.
- Walker, O. y Ruekert, R. (1987): Marketing's role in implementation of business strategies: a critical review and conceptual framework, *Journal of Marketing*. No. 51.

## 7. ANEXO

### 7.1. TABLAS

Tabla 4.1. Turistas llegados a Tenerife según su país de procedencia.

Turistas llegados a Tenerife según su país de procedencia		Cuota de mercado
Reino Unido	1.570.000	32,04%
España	1.185.000	24,20%
Alemania	571.000	11,60%
Países Nórdicos	462.000	9,43%
Holanda	152.000	3,09%
Francia	146.000	2,98%

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Cabildo Insular de Tenerife (STDE)

Tabla 5.1. Turistas extranjeros en España por comunidades autónomas

1	España (Total)	60.661.072
2	Cataluña	15.588.203
3	Islas Baleares	11.111.328
4	Islas Canarias	10.632.679
5	Andalucía	7.880.090
6	Comunidad Valenciana	5.971.523
7	Comunidad de Madrid	4.224.986
8	País Vasco	1.466.382
9	Castilla y León	905.942
10	Galicia	853.225
11	Región de Murcia	620.920
12	Cantabria	310.699
13	Aragón	259.615
14	Asturias	232.745
15	Navarra	228.338
16	Extremadura	162.710
17	Castilla -La Mancha	157.015
18	La Rioja	54.673

Fuente: Elaboración propia a partir de datos de Frontur

Tabla 5.2. Turistas según impresión general sobre el viaje por países de residencia

	Reino Unido			España			Alemania		
	Muy buena o buena	Normal	Mala o muy mala	Muy buena o buena	Normal	Mala o muy mala	Muy buena o buena	Normal	Mala o muy mala
2006	1.219.135	71.362	11.132	424.513	27.594	2.244	453.200	40.831	2.778
2007	1.196.459	68.944	11.252	508.747	28.383	3.599	474.942	42.913	3.676
2008	1.224.646	85.884	9.304	491.140	35.885	2.398	451.836	47.915	5.247
2009	1.102.837	57.147	13.475	583.617	35.679	3.024	419.632	39.448	1.955
2010	973.723	70.939	11.744	616.647	65.461	5.382	427.322	44.972	2.382
2011	1.228.298	78.794	10.820	706.032	77.281	6.766	523.027	57.015	2.960
2012	1.282.223	89.030	15.674	698.247	95.746	9.355	532.581	71.859	7.389
2013	1.225.622	83.083	14.781	804.589	99.064	10.202	520.554	89.649	8.328

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Instituto de Estadística de Canarias (ISTAC)

## 7.2. GRÁFICOS

Gráfico 1.1. Evolución de turistas que visitan Tenerife desde el año 2006 hasta el año 2013.



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos del Cabildo Insular de Tenerife (STDE)