

La incorporación de la estrategia de comunicación digital de los principales destinos turísticos españoles. Una aproximación cualitativa¹

Incorporating digital communication strategy of the main tourist destinations in Spain. A qualitative approach

Francisco Javier PANIAGUA, fjpaniagua@uma.es, profesor de Comunicación Institucional y Corporativa, Facultad de Ciencias de la Comunicación, Universidad de Málaga. Málaga 29071
Noemí RABASSA-FIGUERAS, noemi.rabassa@urv.cat, profesora de Comercialización e Investigación de Mercados, Facultad de Turismo y Geografía de la Universidad Rovira i Virgili. 43480 Vila-seca
Santi ARISTE CASTAÑO, santiago.ariste@urv.cat, profesor de Psicología, Facultad de Ciencias de la Educación y Psicología, Universidad Rovira i Virgili, 43007 Tarragona

Resumen

Este trabajo examina cómo los departamentos de comunicación de varios destinos turísticos planifican su estrategia y su presencia en los principales *social media*. Parte de las hipótesis que, cada vez más, los diferentes destinos turísticos incorporan las redes sociales a su estrategia de comunicación y que ésta requiere una buena coordinación. Como método de trabajo, se opta por la entrevista en profundidad a responsables de comunicación de las capitales de Andalucía, Cataluña, Galicia, Madrid, y Canarias. Como principal conclusión, destacar que existe un interés evidente entre los diferentes destinos turísticos en el uso de los social media como canal de comunicación complementario a los medios tradicionales, sobre todo para ganar visibilidad e interacción con los usuarios, que se convierten a su vez en prescriptores de los destinos que visitan.

Abstract

This paper examines how communication departments of several tourist destinations plan their strategy and presence in leading social media. Our hypothesis is that, the Spanish tourist destinations are incorporating the social media to their communication strategy, and it requires a good coordination between different departments. As working method, we opt for the interview in depth to the communication managers of the capitals of Andalusia, Catalonia, Galicia, Madrid and the Canary Islands. The main conclusion, is that there is an important interest among the various tourist destinations in the use of social media as a communication complementary channel to traditional media, especially to win visibility and interaction with users, who become prescribers of the destinations they visit.

Palabras clave: social media, comunicación corporativa, turismo, destino, comunicación
Key words: social media, corporate communication, tourism, destination, communication

¹ Este análisis se enmarca dentro del proyecto de investigación “Uso e influencia de los social media y la comunicación 2.0 en la toma de decisiones turísticas y en la imagen de marca de los destinos. Aplicaciones de utilidad para los destinos turísticos españoles” (CSO2012-34824), del Ministerio de Economía y Competitividad

1. Introducción

En el nuevo panorama de la comunicación, la audiencia cobra mayor protagonismo en la construcción de la información, hasta tal punto que los públicos de cualquier organización conversan entre ellos. ¿Cómo se debe actuar para atender estos mensajes, en el caso de un destino turístico? Coincidimos con Álvarez (2012), que propone la escucha activa, con el objetivo de comprender y atender las interacciones, para poder vender mejor sus productos o servicios.

¿Cómo se comportan los destinos turísticos ante los mensajes compartidos por diferentes públicos en los social media? ¿Cómo planifican su presencia en las redes sociales? ¿Dialogan los destinos turísticos con sus públicos? ¿Cómo valoran su propia estrategia en los social media? Este es el objetivo de esta comunicación, presentada en el I Seminario de la sección 7 de la Asociación Española de Investigadores de la Comunicación (AEIC), titulado **“Capitalismo reputacional: espacios on/of para comunicación, publicidad, canales y herramientas de relaciones externas”** celebrado en Madrid los días 13 y 14 de marzo de 2015.

Buhalis y Law (2008)² ya adelantaron hace años cómo Internet ha revolucionado la difusión y sobre todo la búsqueda de información turística y sobre destinos. Desde el primer momento, los portales oficiales e institucionales pasaron a ser las principales fuentes de consulta de cualquier información sobre turismo. En una segunda fase, a finales de la primera década de 2000 las redes sociales se convirtieron además en un espacio importante en el que se facilita información compartida directamente por los propios usuarios, incluso a veces, sin el filtro de las instituciones ni los medios de comunicación, lo que supone un avance en la construcción de la reputación, en nuestro caso, de un destino turístico, teniendo en cuenta, que probablemente, los usuarios confiarán más en sus semejantes que en las instituciones.

Hasta la fecha, al igual que sucede en otras áreas y sectores, se han realizado numerosos estudios sobre el papel que juegan las redes sociales y los comentarios de los usuarios en la toma de decisiones en el sector turístico, aunque de momento, la mayoría de estas investigaciones se han centrado más en el aspecto cuantitativo, y por tanto se sabe que cada vez más se usan los *social media* para buscar información turística; pero sin profundizar en otros ámbitos cualitativos como la planificación y las estrategias planteadas por los destinos y la importancia que las instituciones dan a los nuevos medios.

En esa línea, se pueden definir los objetivos del presente estudio, que pretende analizar cómo se planifica la estrategia de comunicación en los *social media* por parte de los destinos turísticos en diferentes capitales de España, cómo se estructura el trabajo y con qué finalidad, qué valoración hacen de su presencia en la red y el impacto que tiene en la actualidad; para, a partir de los principales resultados y junto un estudio cuantitativo, realizar una propuesta de actuación que ofrezca más y mejores posibilidades de estrategias comunicativas.

² BUHALIS, D. & LAW, R., “Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet- the state of eTourism research”, *Tourism Management*, 29(4), 2008, pp. 609-623.

1.1. Antecedentes

Desde la irrupción de Internet, tanto las instituciones y empresas turísticas como los usuarios han cambiado sus hábitos para difundir y buscar información sobre las diferentes ofertas de destino, como destacaron, entre otros, Xiang y Pan (2011)³, Bekloma (2005)⁴, Buhalis y Law (2008)⁵, Weber y Roehl (1999)⁶ o Werthner y Klein (1999)⁷. En este sentido, ya Wang, Head y Arthur (2002)⁸ explicaron las diferentes ventajas que ofrece la búsqueda de información en la Red, entre las que destacan, su bajo coste, la facilidad de comparación de productos, la interactividad y su accesibilidad en cualquier momento y hoy día casi desde cualquier lugar.

Desde esos instantes la mayoría de los destinos turísticos intensificaron su trabajo en la creación de páginas web inicialmente, y en mejorar su presencia en sus diferentes espacios en las principales redes sociales, genéricas y especializadas, en la actualidad, con el objetivo de proyectar una buena marca de su territorio, y sobre todo, para atraer usuarios (Cho y Cheon, 2005⁹; Huertas, Rovira y Fernández-Cavia, 2011¹⁰), ya que son conscientes de la importancia de tener presencia en Internet para ofrecer información, que aporte experiencias a destinatarios potenciales y al mismo tiempo fortalecer su imagen de marca (Klein, 2003)¹¹.

Chung y Buhalis (2008)¹², citados por Huertas (2012)¹³ explican los beneficios que suponen para cualquier destino tener una buena presencia en los *social media* en tres momentos distintos: en la fase anterior al viaje, cuando los usuarios se informan y toman decisiones sobre el destino que elegirán; en la fase de realización del viaje, en la que los usuarios publican y comparten información e incluso imágenes durante el viaje; en la fase posterior al viaje, cuando comparten fotografías, comentarios, vídeos y experiencias vividas durante su estancia en el destino.

³ XIANG, Z. & PAN, B., "Travel queries on cities in the United States: Implications for search engine marketing for tourist destinations", *Tourism Management*, 32, 2011, pp. 88-97

⁴ BEKLONA, S., "Cohort análisis of online travel information search behavior: 1995-2000". *Journal of Travel Research*, 44(2), 2005, pp. 135-142.

⁵ BUHALIS, D. & LAW, R., *op. cit.*

⁶ WEBER, K. & ROEHL, W.S., "Profiling people searching for and purchasing travel products on the world wide web". *Journal of Travel Research*, 37(3), 1999, pp. 291-298.

⁷ WERTHNER, H. & KLEIN, S., *Information Technology and Tourism. A Challenging Relationship*. Springer, Viena, 1999.

⁸ WANG, F., HEAD, M. & ARTHUR, N., "E-tailing: an analysis of web impacts on the retail market". *Journal of Business Strategies*, 19(1), 2002, pp. 73-93.

⁹ CHO, C., and CHEON, H. J., "Cross-cultural comparisons of interactivity on corporate websites". *Journal of Advertising*, Vol. 34, No. 2, 2005, pp. 99-115.

¹⁰ HUERTAS, H.; ROVIRA, C. & FERNÁNDEZ-CAVIA, J., "Interactivity as a key factor in city website visibility and place brand communication". *Journal of Town and City Management*, vol. 2 (2), 2011, pp. 132-142.

¹¹ KLEIN, L., "Creating Virtual Product Experiences: The Role of Telepresence". *Journal of Interactive Marketing*, 17(1), 2003, pp. 41-55.

¹² CHUNG, J.Y., & BUHALIS, D., "Web 2.0: A study of online travel community". *ENTER* 2008, pp. 70-81.

¹³ HUERTAS, A., "¿Web sites o Social Media? ¿Dónde se busca la información turística de los destinos?". Presentado en el IX Congreso Nacional "Turismo y Tecnologías de la IUnformacion y las Comunicaciones, TURITEC, 2012 (Málaga)

Holloway y Robinson (1995)¹⁴; Niininen et al. (2006)¹⁵ estudiaron la importancia que los usuarios otorgan a las opiniones y los comentarios de terceros sobre destinos turísticos; e igualmente Shea et al. (2004)¹⁶, Litvin et al. (2006)¹⁷ y Kardon (2007)¹⁸, entre otros, demostraron que los consumidores confían más en los consejos y las recomendaciones de otros usuarios que en la información oficial, porque entienden que la primera opción es más objetiva y creíble (Mill y Morrison, 2002¹⁹; Park, Lee y Hann, 2007²⁰).

Los medios sociales han ganado un gran protagonismo en los últimos cinco años en el sector turístico (Xiang y Gretzel, 2010²¹; Pan, Maclaurin y Crotts, 2007)²², si bien, como señalan Fesenmaier (2007)²³, Gretzel (2006)²⁴, Xiang y Gretzel (2010)²⁵ no existen muchos estudios empíricos sobre cómo se planifica la estrategia y la presencia de los destinos turísticos en estos canales de comunicación para proyectar una imagen de marca y al mismo tiempo se conviertan en fuentes de consulta por parte de los usuarios, ni tampoco de cómo usan estos los social media a la hora de indagar para decidir un destino (Ho, Lin y Chen, 2012)²⁶ Huertas (2012)²⁷ resume, citando a Ho, Lin y Chen (2012)²⁸, los principales estudios académicos sobre la búsqueda de información online. En este sentido, resalta que autores como Bonn, Furr y Susskind (1998)²⁹; Weber y Roehl (1999)³⁰ analizaron quién realizaba las búsquedas y qué contenidos se

¹⁴ HOLLOWAY, J.C., & ROBINSON, C. (2004). *Marketing for Tourism*. Harlow, Longman, 1995.

¹⁵ NIININEN, O., MARCH, R., & BUHALIS, D., "Consumer Centric Tourism Marketing". In BUHALIS, D. & COSTA, C. (Eds.), *Tourism management dynamics: trends, management and tools*. Amsterdam; London: Butterworth Heinemann, 2006.

¹⁶ SHEA, L., ENGHAGEN, L. & KHULLAR, A., "Internet diffusion of an e-Complaint: a content analysis of unsolicited responses". *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 17 (2/3), 2004, pp.145-156.

¹⁷ LITVIN, S.W., GOLDSMITH, R.E. & PAN, B., "Electronic Word-of-Mouth in Hospitality and Tourism Management". *Tourism Management*, 29(3), 2006, pp. 458-468.

¹⁸ KARDON, B., "They're saying nasty things". *Marketing News*, 41(20), 2007, p. 30.

¹⁹ MILL, R.C., & MORRISON, A.M., *The tourism system*. Dubuque, Iowa: Kendall/Hunt Pub, 2002

²⁰ PARK, D.H.; LEE, J. & HAN, I., "The effect of online-consumers reviews on consumer purchasing intention: the moderating role of involvement. International". *Journal of Electronic Commerce*, 11(4), pp. 125-148. PARK, D.H.; LEE, J. & HAN, I. (2007). "The effect of online-consumers reviews on consumer purchasing intention: the moderating role of involvement. International". *Journal of Electronic Commerce*, 11(4), 2007, pp. 125-148.

²¹ XIANG, Z. & GRETZEL, U., "Role of social media in online travel information search". *Tourism Management*, 31, 2010, pp. 179-188.

²² PAN, B.; MACLAURIN, T. & CROTTS, J.C., "Travel blogs and their implications for destination marketing". *Journal of Travel Research*, 46(1), 2007, pp. 35-45.

²³ FESENMAIER, D.R. (2007). "Introduction: challenging destination promotion". *Journal of Travel Research*, 46(1), pp. 3-4.

²⁴ GRETZEL, U. (2006). "Consumer generated content-trends and implications for branding". *E-Review of Tourism Research*, 4(3), pp. 9-11.

²⁵ XIANG, Z. & GRETZEL, U., *op.cit*, 2010, pp. 179-188.

²⁶ HO, C.I., LIN, M.H. & CHEN, H.M. (2012). "Web users' behavioural patterns of tourism information search: From online to offline". *Tourism Management*, 2012, pp. 1-15.

²⁷ HUERTAS, A., *Op.Cit*, 2012.

²⁸ HO, C.I., LIN, M.H. & CHEN, H.M. (2012). *Op. Cit.*, 2012, pp. 1-15.

²⁹ BONN, M.A., FURR, H.L. & SUSSKIND, A.M., "Using the Internet as a pleasure travel planning tool: an examination of the sociodemographic and behavioral characteristics among Internet users and non-users". *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 22(3), 1998, pp.303-317.

³⁰ WEBER, K. & ROEHL, W.S., *Op. Cit.*, 1999, pp. 291-298.

buscaban en la Red; Xiang, Pan, Law y Fesenmaier (2010)³¹ estudiaron la búsqueda de información por parte de los usuarios y su identificación con palabras clave referidas a los destinos; Xiang, Wöber y Fesenmaier (2008)³² analizaron la búsqueda de información turística, desde el punto de vista de las interacciones entre los destinos turísticos y los destinatarios que buscan la información; y Xiang y Gretzel (2010)³³ hicieron lo propio sobre el uso y el rol de los *social media* como fuentes de información turística.

Sin embargo, y esos son los objetivos del presente trabajo, apenas existen estudios sobre la planificación, los contenidos y las estrategias planteadas por los destinos y la importancia que las instituciones dan a los nuevos medios. Bulchand et al. (2012)³⁴, señalan en su estudio la necesidad de realizar entrevistas en profundidad con los community manager y responsables de las OMD para poder profundizar en las estrategias de uso de los medios sociales.

Por eso, en esta comunicación, se propone analizar el punto de vista de la persona responsable de la comunicación del destino, en un momento además, en el que el DIRCOM ha visto ampliadas sus funciones, pasando de una dedicación casi exclusiva centrada en las relaciones con los medios de comunicación, a convertirse en un gestor de la reputación de las empresas, las organizaciones o las instituciones, asumiendo nuevas responsabilidades en comunicación corporativa, imagen de marca, responsabilidad social, comunicación interna y externa, plataformas digitales y redes sociales, marketing y publicidad. Se podría decir que el DIRCOM ha pasado de gestionar la comunicación a gestionar también las conversaciones de los usuarios con la organización, cuestión por la que algunos expertos ya hablan de la figura de DIRCON o Director de Conversaciones.

2. Objetivos e hipótesis y metodología

El objetivo fundamental de este trabajo es el análisis de la presencia de determinadas marcas de destino en las redes sociales, desde el punto de vista de los responsables de comunicación. Para ello, se propone estudio exploratorio de carácter cualitativo basado en la técnica de la entrevista en profundidad. La muestra de estudio se centra en cinco capitales españolas que destacan por su protagonismo en el sector turístico: Barcelona, Las Palmas de Gran Canaria, Madrid, Santiago de Compostela y Sevilla.

En cada caso se realizó una entrevista en profundidad a las personas responsables del departamento de comunicación, con el objetivo de conocer desde su perspectiva, cómo organizan su trabajo y cómo es la estructura del departamento, su formación y sus funciones; para posteriormente estudiar los principales atributos de la marca de cada territorio y cómo planifican su presencia en los *social media*, sus motivos para estar y

³¹ XIANG, Z.; PAN, B.; LAW, R. y FESENMAIER, D.R., “Assessing the Visibility of Destination Marketing Organizations in Google: A Case Study of Convention and Visitor Bureau Websites in the United States”, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, vol. 27, no. 7, 2010, pp. 694-707

³² XIANG, Z. WÖBER, K. & FESENMAIER, D.R., “Representation of the online tourism domain in search engines”. *Journal of Travel Research*, 47(2), 2008, pp. 137-150.

³³ XIANG, Z. & GRETZEL, U., *Op. Cit.*, 2010, pp. 179-188.

³⁴ BULCHAND, J., GUTIÉRREZ, D. DÍAZ R.J. & PARRA, E., “Estrategias de uso de los medios sociales por parte de las OMD de los destinos Insulares Canarios.” *Actas de congreso TURITEC 2012*. Málaga.

qué beneficios y riesgos observan al respecto. Estas entrevistas se realizaron entre los meses de noviembre y diciembre del 2013.

Según la disponibilidad del entrevistado, se ha recogido la información a través de tres entrevistas personales, una entrevista telefónica y en uno de los casos a través de correo electrónico. En la mayoría de los casos la duración fue de unos 40 y 90 minutos. Se obtuvo una predisposición a la respuesta y participación en el estudio de forma entusiasta y muy sincera.

Los entrevistados fueron S.M., director de Comunicación del Ayuntamiento de Sevilla (E.1), C.M., director de Comunicación de Publicaciones Madrid Destino (E.2), J.C., responsable del Departamento de Comunicación de Turismo de Santiago de Compostela (E.3), G.G., responsable de Comunicación de la Empresa Pública de Turismo de Barcelona (E.4) y E.A., responsable de Comunicación de la concejalía de Turismo de Las Palmas de Gran Canaria (E.5).

3. Principales resultados

Después de un análisis detallado del contenido de las entrevistas para poder detectar tendencias sobre el estado de la situación y usos de las redes sociales, desde el punto de vista de dichos responsables de comunicación, los principales resultados del estudio exploratorio se organizan en los cuatro apartados siguientes: organización y estructura del departamento de comunicación, la planificación de la marca destino,; la finalidad y usos de los social media; una valoración de la presencia en los social media, y el impacto de los social media para su destino.

3.1. El departamento de Comunicación. Estructura y planificación

Todos los destinos estudiados cuentan con un departamento de comunicación organizado, en el que trabajan entre dos y diez personas, si bien, en lo que respecta al área de turismo, la presencia en el organigrama de personas encargadas de gestionar la comunicación y los *social media* no siempre sigue la misma estructura. Así, tres de las cinco ciudades analizadas cuentan con un gabinete de comunicación propio, y gestionado desde el Ayuntamiento directamente (Santiago de Compostela y Las Palmas de Gran Canaria), o a través de empresa pública (Madrid). En los otros casos, la gestión de las redes sociales recae en un servicio externalizado en su totalidad (Sevilla) o mixto (Barcelona), en el que algunas acciones y herramientas se gestionan desde comunicación en la empresa pública, como las visitas de prensa por ejemplo, y otras como la elaboración de publicaciones las ofrecen servicios externos.

Así, en el Consorcio de Turismo de Sevilla, el servicio de comunicación (externo) cuenta con cuatro personas; mientras que en la empresa pública de *Madrid Destino* trabajan diez profesionales en dos departamentos: Comunicación y Publicaciones, contenidos y viajes de prensa. En el caso de Santiago de Compostela, dos personas se dividen las tareas de comunicación: una hace tareas de jefe de prensa y gestión de redes sociales, y la otra persona se dedica a publicaciones y a la gestión de algunos contenidos de la web. Las Palmas de Gran Canaria cuenta con una estructura más pequeña, formada por tres personas, una trabaja en marketing y publicidad, otra en prensa y comunicación y la tercera es la responsable de la página web.

Mención aparte merece el caso de la empresa pública de Barcelona, cuya estructura se creó con el trabajo diario. Aquí, la parte interna, que pertenece a la empresa pública se responsabiliza de las visitas de prensa extranjera y en ella trabajan el director de comunicación y un becario. En la parte del servicio externalizada, se realizan sobre todo tareas de redacción, maquetación y difusión de las publicaciones *Top Atractio*, *Publication TV* y *Destination Barcelona*, y se gestionan las redes sociales.

En cuanto a la formación de los responsables de Comunicación de Sevilla, Madrid, Santiago de Compostela, Barcelona y Las Palmas de Gran Canaria, la mayoría tienen estudios de comunicación (Periodismo y Publicidad) y marketing, si bien llama la atención que también hay varias personas con formación en idiomas y traducción e intérprete que trabajan en el área para tareas de *social media*.

“En el caso de Turismo en Barcelona hemos ido sacando adelante a medida que íbamos tomando decisiones y adaptándonos a la realidad y no porque hubiera una planificación excesiva [...]. De entrada al inicio no había Departamento de Comunicación, había un macro departamento de Marketing que tenía muchas funciones, alguna de ellas eran comunicación y algo de prensa [...], se creó este departamento sobre todo para encargarse de trabajo de relaciones con los medios, construcción del discurso de la empresa, notas de prensa, ruedas de prensa, selección de contenidos, sobre todo pensando en modulación del discurso de cara a la opinión pública a través de los medios de comunicación.” (E.4)
“Una persona hace tareas de jefe de prensa y gestión de redes sociales, y la otra persona se dedica a publicaciones y gestión de algunos contenidos de la web.” (E.3)
“El Departamento de Comunicación y Marketing del Consorcio Turismo de Sevilla está formado por cuatro profesionales procedentes de diversas disciplinas: Publicidad, turismo o fotografía.” (E.1)
“En el gabinete trabajamos tres personas: la responsable de marketing, la responsable de prensa, y el web máster o la persona que es el responsable de la actualización, mantenimiento y posicionamiento de las redes sociales y de la página web.” (E.5)

Además, en general, las personas que trabajan en comunicación en estos destinos no suelen dedicarse en exclusiva a la gestión online de la marca, sino que realizan varias funciones, entre las que destacan las relaciones con los medios, la elaboración de publicaciones y newsletter, la elaboración de contenidos para la página web, diseño de guías y folletos, etc.

“La elaboración de los contenidos, entendiéndolo como tal que existe material en bruto pero ha de ser redactado y organizado cumpliendo un propósito de comunicación, corresponde al profesional externo que se encarga de la comunicación digital. Se encarga de los contenidos del sitio web corporativo, redes sociales..., boletines de noticias, relación con medios online, linkbuilding, SEO, analítica web y de redes sociales y elaboración de informes, creatividad (inserciones publicitarias online), soporte en aspectos técnicos al resto de departamentos, elaboración de piezas gráficas para distribución online, etc.” (E.1)
“Lo que hacemos un poco es proponer temas, y corregir, y por ejemplo en el caso de blogs, dar los textos, aunque evidentemente el responsable de la actualización online tiene la iniciativa y también se encarga de proponer contenidos. Cuando hace falta actualizar lo que sea, entran aquí en juego todo el mundo, aunque todos coordinemos los contenidos, si tenemos que actualizar toda la base de horarios de museos, de centros de ocio, de teatros y tal, si hace falta nos ayuda cualquier técnico.” (E.5)

3.2. Descripción de la marca destino

Tanto Sevilla como Barcelona destacan en la explicación de su marca destino la importancia de implicar, y por tanto hacer partícipes de la misma, a la mayoría de sus *stakeholders*, entre los que resaltan a sus propios residentes y a los profesionales del sector, además del usuario final. En la actualidad, la marca Sevilla pretende centrar su idea fuerte en las personas (su gente) como valor distintivo. Por este motivo se puso en

marcha hace algún tiempo la campaña “welopeople”³⁵, que es muy viral y pegadiza y se adapta a los nuevos tiempos de la comunicación.

“Sevilla es una ciudad de multitudes, de cercanía, de personas que celebran juntos la alegría de vivir en un lugar así. Sevilla es una ciudad mundialmente conocida, y ahora refuerza esa identidad con un eslogan en inglés (pero fácilmente comprensible por todos) que resume por qué nuestra ciudad, además de contar con un extenso e inigualable patrimonio, es uno de los destinos preferidos por turistas de todo el mundo”.³⁶

La marca Barcelona por su parte, centra su mensaje en la creatividad, el dinamismo, el estilo de vida, el arte, su historia, su buen clima y sus playas, la experiencia de ir compras en una ciudad acogedora, el deporte y el F. C. Barcelona, los artistas mundiales que han tenido una relación con la ciudad, como por ejemplo Picasso.

“La marca Barcelona no es que se creara, nos damos cuenta de que existe y que funciona, que cuando sales fuera es reconocida y esto es una marca [...]. Ahora se está trabajando desde el ayuntamiento [...]. La marca Barcelona es creatividad, dinamismo, estilo de vida, arte, historia, buena climatología, playas, compras, ser acogedor, deporte, el Barça, los artistas mundiales que han tenido una relación con la ciudad como por ejemplo Picasso; todos estos son atributos de la marca Barcelona.” (E.4)

Madrid por su parte, destaca entre los principales atributos de su marca la *Madrid Real* (Palacio Real, sus grandes museos y Paseo del Prado), la *Madrid cercana* en la que se ofrecen diferentes atractivos turísticos que a priori, en una primera visita pueden escapar a los ojos del turista (pequeños museos, el barrio de Salamanca...) y *Madrid place off* o fuera de lugar, que ofrece la ciudad más alternativa y moderna.

Con la marca Las Palmas de Gran Canaria se pretende posicionar al destino como la *Capital City* de Gran Canaria, según la directora de Comunicación de Turismo; y Santiago de Compostela destaca por el valor histórico de la ciudad, fundamentalmente.

“La marca nos la creó Josep Chías, que se basó en el lema, *Ciudad de Mar y Cultura*. Aquí se potencian los atributos culturales de la ciudad que serían el clima, la playa, el carnaval, el patrimonio histórico y la Casa Museo de Colón. El color amarillo, que refleja la luz, el sol, la arena de la playa; los azules que es el mar y el cielo; el verde que es la naturaleza en todo su contexto; y el rojo que sería un poco la vitalidad, y simbolizar así un poco más el carnaval.” (E.5)

En lo que respecta a la gestión de la marca y cómo se establecen las directrices para la creación de los contenidos, en todos los casos tienen establecido diferentes métodos de coordinación. Esta coordinación y la supervisión de todo recae, normalmente, sobre la dirección de comunicación del Ayuntamiento, y en casi todos los casos existen protocolos de actuación, Plan Estratégico de Turismo, Plan de Comunicación. Estos documentos y la lógica, definen la estrategia mientras que las formas se recogen en los manuales de estilo o de uso de la comunicación en los *social media*. Sevilla, por ejemplo define el contenido y la estrategia en el Plan Estratégico de la Ciudad, primero y a partir de ahí en el Plan de Comunicación y el Manual de uso de la Comunicación en las Redes Sociales. Madrid cuenta también con el Plan Estratégico de Turismo en el que se especifican los contenidos, basados en los tres ejes ya mencionados anteriormente.

³⁵ Se puede consultar el vídeo de la campaña “Welopeople” en <http://youtu.be/GEW7XEtmVV0>

³⁶ Página web del Consorcio de Turismo de Sevilla: consultado el 11/12/2013, en <http://www.visitasevilla.es/es/Sevilla-we-love-people>

En Barcelona, la oficina de Comunicación de la Empresa Pública de Turismo se encarga fundamentalmente de la investigación de tendencia y la observación del entorno, y la marca depende también del Ayuntamiento. En este caso la forma más utilizada para definir la hoja de ruta tanto estratégicamente como en contenidos son las reuniones. En Gran Canaria es el Plan de Marketing el documento basa que define la planificación de la marca destino a medio-largo plazo, de tal manera que no le afecte los cambios políticos.

“El qué comunicar viene definido por el plan de actuación y el plan de comunicación, apoyando la línea de comunicación del Ayuntamiento de Sevilla. El cómo, viene establecido en el Manual de Uso de la Comunicación en Redes Sociales elaborado para el Consorcio en 2012 y de próxima actualización.” (E.1)

“Lo tenemos algo interiorizado, planificamos el año, hacemos estas hojas de ruta que recogen qué diremos durante el año y luego hay una cierta autonomía.” (E.4)

“Lo primero era tener un documento de trabajo válido, valioso y que sirviera como punto de trabajo a medio plazo. Y ahí en el plan de marketing turístico en el que hemos basado gran parte de la estrategia, no toda, con algunos cambios pequeños.” (E.5)

Mención aparte merece el caso de Santiago de Compostela, cuyo responsable de comunicación se muestra contrario a que las ciudades sean marca turística, porque considera contraproducente reducir a marca turística una ciudad.

“En mi opinión, contraria a gran parte de la literatura actual sobre marketing turístico, las ciudades ni son marcas turísticas ni se pueden asimilar a marcas turísticas. Hacerlo sería contraproducente para la propia dimensión turística de la Ciudad [...] En este sentido, la marca turística ‘Santiago de Compostela’ no se creó nunca. Ahora bien, Santiago es una ciudad con más de mil años de historia que, a lo largo de los siglos, ha ido generando múltiples y cambiantes imágenes, que se podrían sintetizar en ‘lemas’ concebidos desde una perspectiva turística. En este sentido, contamos con el lema ‘Santiago es grande’ y un discurso a su alrededor, con el que sí pretendemos concentrar los recursos y atractivos que consideramos que hacen de Santiago un destino turístico interesante.” (E.3)

3.3. Valoración de la presencia en los social media

Facebook, Twitter, Youtube, Pinterest, Instagram, Foursquare y Google + son las principales redes sociales en las que tienen presencia los destinos estudiados, si bien las más utilizadas son *Twitter, Facebook y Youtube* en la mayoría de los casos. Y las razones por las que se eligieron estos canales son fundamentalmente por mejorar la difusión de la marca, tener seguidores o fans y que se requiere una menor inversión.

Ninguno de los preguntados, excepto el representante de Madrid, destacó como uno de los motivos las posibilidades que ofrecen los *social media* como herramientas de investigación y observación del entorno, la competencia o los usuarios finales y sus opiniones. Igualmente, alguno de los entrevistados resalta el cambio de modelo de comunicación, en el que el objetivo final no debe ser ofrecer información, si no la comunicación y el diálogo con los usuarios. Así coinciden en que en la web 2.0, los conceptos de publicar y publicitar se ven sustituidos por participar y socializar la información.

Desde Sevilla por ejemplo, que tiene cuenta en *Facebook, Twitter, Youtube, Pinterest, Instagram, Foursquare, Google + y Vine*, se argumenta que antes de decidir en qué red social estar primero se observa el funcionamiento de la marca en estos espacios digitales. En la misma línea del responsable de Comunicación de Madrid, que reconoce

que la decisión se toma una vez que se experimenta el funcionamiento de la marca en una red social: “Son cosas nuevas y todos vamos experimentando y te vas aclarando poco a poco. Pero al principio te sientes un poco perdido”; mientras que Las Palmas de Gran Canaria señala que la popularidad de una red social ya es una razón para estar y compartir imágenes de libre acceso.

“Se trata de estar presente de una manera sostenida en las principales plataformas. Cuando una nueva red social comienza a tener cierta relevancia, lo primero que se hace es reservar el nombre de usuario y personalizar el perfil con la imagen de marca. Comienza entonces un período de evaluación que resultará o no en la adopción de esta red social y su uso sostenido en el tiempo.” (E.1)

“El criterio de selección fue la difusión a públicos amplios, en los que se pueden encontrar los diferentes segmentos a los que nos dirigimos” (E.3)

“Bueno, a mí [Twitter] me pareció que era en el que podías invertir menos y que podía dar mayor rendimiento y visibilidad. Mientras que Facebook tiene un perfil menos profesional.” (E.4)

En general, todos los entrevistados son conscientes de los beneficios que aportan las redes sociales a la marca destino, entre los que destacan la ampliación de la visibilidad de la ciudad, sus acontecimientos, su agenda, el seguimiento de las opiniones de los usuarios y las posibilidades de segmentación a la hora tanto de difundir información como de analizar los resultados. Los responsables de comunicación de Sevilla y Las Palmas de Gran Canaria van más allá, y resaltan también las posibilidades de interaccionar con los usuarios y la escucha activa que ofrecen estos canales de comunicación, incidiendo en la idea de que los propios usuarios, son los mejores constructores de contenidos, ya que las cuentas institucionales gozan de menor credibilidad.

La mayoría de los responsables de comunicación entrevistados consideran que es importante contar con una buena planificación y profesionalización para gestionar la presencia de una marca destino en las redes sociales, sobre todo para evitar riesgos. Incluso alguno, como Sevilla destaca la necesidad de contar con un Manual de crisis.

“No sólo nos proporcionan resultados diferentes, sino que nos ayudan a llegar a públicos diferentes con distintos patrones de consumo de la información [...] No hablaríamos de riesgo, sino de responsabilidad. El único riesgo es no comunicar en estos canales y que otros lo hagan por ti de una manera que no puedes controlar. En cualquier caso, existe un protocolo establecido para casos en los que se genere alguna crisis de comunicación.” (E.1)

“Por ejemplo, nos fijamos mucho en quién seguimos y no seguimos, es decir, no entramos en la política, en cuestiones ideológicas. Somos un organismo de promoción y se comunicará la marca de ‘Barcelona’ a nivel mundial en clave positiva y en los demás idiomas. En el perfil catalán que es más corporativo, podemos hablar entre nosotros de la actividad turística, de las estadísticas, con lealtad, honestidad, transparencia, sin vender cuentos chinos y no cayendo en trampas de la política. Por ejemplo, hacer retweets de políticos no hacemos, en general no les hacemos, y se puede malinterpretar” (E.4)

“Ventajas todas, inconvenientes ninguno, no hay que tener miedo al uso de los social media, y nosotros no lo tenemos [...] La única forma que tenemos para aprender y estar permanentemente en mejora.” (E.5)

“En el terreno más profesional, nos permite visualizar, hacer evidente que estamos. En el terreno promocional, nos da una viralidad y capilaridad, por ahora, es decir, que nosotros tengamos 5.500 en catalán/inglés, 1.900 en español, 1.100 en inglés, 700 en italiano y 380 en francés más o menos. Que hagas un contenido sobre Barcelona que llegue sólo 1.100 seguidores en castellano y lo haces con inglés y llega a tus seguidores de Nueva Zelanda y de donde sea [...], no hay otro mecanismo que por ahora nos lo esté dando. Por lo tanto, nos da esa capilaridad y multiplica el nombre de Barcelona entre los usuarios, que puede no parecer mucho porque los futbolistas tienen millones, cada día hacemos 10, 12, 15 seguidores, a medida que haces contenidos se te van sumando.” (E.4)

Los destinos estudiados se proponen para su estrategia digital objetivos cuantitativos (incrementar número de seguidores y ganar visibilidad) y en algunos casos la interacción y el valor cualitativo de las opiniones sobre la marca así como la segmentación de los mensajes y los análisis. Sin embargo no coinciden en lo que respecta a la periodicidad en la que hay que evaluar estos objetivos. Así por ejemplo, Sevilla afirma que se proponen objetivos trimestrales y semestrales en cuanto a número de usuarios.

A Santiago de Compostela, le interesa más crear opinión en los usuarios y la interacción con estos, porque se convierten en cómplices en la difusión de los contenidos a través de las redes sociales:

"Sí. El objetivo no es contar con el mayor número posible de fans o seguidores, sino tener una masa crítica que interactúe con nosotros y difunda nuestros contenidos, tanto a través de redes sociales, como sobre todo en sus conversaciones con amigos, familiares, conocidos o incluso clientes. Es decir, nuestro objetivo es convertirnos en fuente de información primaria respecto a lo que sucede en Santiago con posible interés turístico tanto para ciudadanos de Santiago y posibles visitantes, como para profesionales del sector de Santiago y de fuera (por ejemplo, agentes de viajes, touroperadores, periodistas especializado, etc.)" (E.3)

Mientras que Barcelona centra los objetivos en la reputación digital del destino en todos sus niveles y lograr influencia:

"No. Ser como más influyentes y buscar la llave de cierto reconocimiento profesional, es decir, en el ámbito corporativo se trata de subir la reputación general del consorcio, de la empresa y ayudar a la comercialización de nuestros productos, y a nivel promocional llegar a cuánta gente mejor de todo el mundo y cada vez hacerlo mejor con más contenidos específicos en idiomas, en estos mercados interesantes y el siguiente paso debe ser crecer con más idiomas". (E.4)

Para lograr mayor visibilidad de los canales oficiales en las redes sociales, todos los destinos incluyen información y enlaces a los mismos en cualquier herramienta de comunicación como folletos, comunicados de prensa o en las páginas web en las que hay enlaces y *widgets*.

"La web es un monstruo muy grande que todo tiene unas funciones que es informar de la oferta turística de la ciudad y comercializar. Entonces, batallitas en las que se pueda estar inmerso desde el ámbito de la estrategia de Twitter cuesta más entrar. Es la ventana nuestra e intentamos que haga esta función" (E.4)

3.4. Finalidad y usos de los social media

Difundir mensajes, segmentarlos y la fidelidad de los usuarios son los principales objetivos que se plantean los diferentes destinos analizados a la hora de planificar su presencia en los *social media*. A estos tres, añaden la posibilidad de interactuar con los públicos. Para Sevilla, el turista que ya conoce la ciudad es el mejor creador de contenidos en las redes sociales en el momento que comparte sus experiencias, imágenes y vídeos de su estancia en el lugar. Madrid, sin embargo, apuesta por tener seguidores y fans, aunque no a cualquier precio. Además entre sus objetivos destaca el interés de estos en sus productos. Barcelona sí se preocupa más de segmentar los mensajes e incluso adaptar el lenguaje y el idioma para llegar por separado al público profesional y directo. Las Palmas de Gran Canaria busca llegar al máximo público posible y la fidelidad con el destino como elementos de fortaleza. Así se posiciona

como *Capital City* y muestra otros atributos además de sol y playa. Por eso ponen mayor énfasis en la agenda y el modernismo y dinamismo de la localidad.

“Pongamos el caso de Facebook: Sería ingenuo tratar de dirigirse al potencial turista que nunca escuchó hablar de Sevilla. Nuestro principal destinatario es aquella persona que ya ha viajado a Sevilla y que va a compartir nuestro contenido con sus amigos y contar su experiencia elaborando una historia con nuestro contenido. Es la etapa del proceso de viaje a la que nos dirigimos en primer lugar. También lo es el turista en destino y, por supuesto, el propio sevillano, sobre el que se construye la comunidad y sin el cual no sería posible que llegáramos a tanta gente.” (E.1)

“Transmitir información interesante para distintos públicos que pueden contribuir a la mejora de la imagen de la ciudad como destino turístico [...]. Para difundir información; para difundir la marca y crear buena imagen con respecto a la marca [...], para conocer la opinión de los públicos, crear relaciones con ellos, fidelizarlos y para facilitar su participación.” (E.3)

“Sí. Hay una diferenciación básica entre el profesional y el consumidor final. Entonces, con el profesional trataríamos desde el Twitter institucional que es el catalán/inglés, compartimos las dos lenguas con el mismo mensaje [...], tenemos que dirigimos al profesional, pero en verdad no nos importa llegar a todo el mundo, tenemos el perfil de Twitter institucional. Luego, mezcla de los dos, el consumidor final y profesional, el perfil de Twitter con los otros idiomas, cuatro idiomas. Y únicamente el consumidor final, un segundo Twitter que se llama “Visit Barcelona”, que lo tenemos externalizado conjuntamente con la empresa que nos hace el Facebook de “Visit Barcelona” y este sí que sólo se dirige al consumidor.” (E.4)

En lo que respecta a los públicos, Sevilla, Santiago de Compostela y Las Palmas de Gran Canaria apuestan por enfocar sus mensajes en las redes sociales, tanto a sus públicos internos (residentes, empresarios locales, medios de comunicación...) como a los externos (oficinas de turismo, medios de comunicación, profesionales del sector. Barcelona y Madrid optan por focalizar sus esfuerzos en el usuario final, es decir, el turista potencial.

“Distinguimos cuatro grandes grupos: personas que viven en Santiago, posibles visitantes a la ciudad, empresas del sector de Santiago y profesionales del sector de fuera de Santiago.” (E.3)

La agenda cultural, el patrimonio, la historia, la gastronomía, reportajes de interés, *newsletter*, informaciones, fotografías y vídeos son los principales contenidos que comparten en las redes sociales los destinos y los propios turistas, que a la vez contribuyen al contar sus experiencias en la difusión de la marca territorio. Así ocurre también en el caso de Sevilla, Madrid, Barcelona, Santiago de Compostela y Las Palmas de Gran Canaria, según sus responsables de comunicación. “Sevilla en su conjunto, su patrimonio, su gastronomía y su gente es el tema principal. Secundarios son los eventos puntuales.” (E.1)

Santiago de Compostela clasifica los contenidos por públicos, partiendo de la base de la historia de una ciudad viva y mezclando las agendas con las acciones de promoción, los programas destinados a los turoperadores, etc.:

“Los contenidos en las redes sociales se clasifican por públicos. Si bien no se separan o distinguen en la comunicación que se hace a través de las redes sociales. Entendemos que si Santiago es una ciudad viva, entonces nuestras cuentas en redes sociales también han de ser vivas, y en la vida, por ejemplo, se mezclan las agendas de ocio con las acciones de promoción, los concursos de tapas con la visita de unos touroperadores japoneses o con una foto que un peregrino irlandés ha querido compartir con nosotros.” (E.3)

Barcelona profundiza más en los contenidos que comparte en los *social media*. Por ejemplo, difunde a través de sus perfiles institucionales entrevistas con personajes que

tienen que contar cosas sobre la ciudad, diferentes publicaciones, incentivando o incluso, provocando, que otros hablen de la marca:

“Cualquier cosa que pueda aportar valor al Turismo en Barcelona o la marca Barcelona. Puede ser una entrevista. A veces los forzamos nosotros, por ejemplo se entrevistó el presidente mundial de Muji, de las tiendas japonesas de diseño que estaba aquí ocasionalmente. Hablé con el gestor de las tiendas aquí en España y pudimos entrevistar en inglés y en castellano y es uno [de los contenidos] más retwitteados que hemos colgado.” (E.4)

En lo que respecta al grado de apertura y la permisividad a los públicos, con los comentarios negativos, por ejemplo, impera el sentido común y en general no hay unas directrices establecidas al respecto. No obstante, en los cinco casos analizados los comentarios negativos se eliminan si no son respetuosos o si se trata de información comercial en algunos casos. Todos los entrevistados aseguran que, hasta la fecha, le han llegado pocos mensajes negativos, y siempre se estudian antes de contestar o retirar. La clave del éxito en este caso está en la sinceridad, la planificación y anticipación y el análisis, aseguran.

“El sentido común, la estrecha colaboración institucional y el mantenimiento de la buena imagen de la ciudad son los que nos dictan qué hacer y qué no hacer, junto a los conocimientos en comunicación del profesional que se encarga de ello. Nunca se entra en discusión con un usuario. Los comentarios negativos tienen su protocolo.” (E.1)

“No aceptamos comentarios ofensivos. Más allá de esto intentamos que todo sea abierto y transparente [...]. Sí, se miran todos y cada uno de los comentarios, y en el caso de que sean ofensivos, se eliminan.” (E.1)

“Nos exponemos en estas redes, no se pueden cerrar. A veces te llega algún comentario negativo [...], cada caso lo revisas y en general no nos llegan muchos porque como no vendemos motos y no engañamos a la gente y son contenidos de artículos de fuera que hablan de Barcelona, de cosas nuestras que hacemos, etcétera, pues no se aprecia mala praxis ni mala intención por nuestra parte y por lo tanto raramente llegan comentarios negativos.” (E.4)

Con tanta sobreabundancia de información en las redes sociales, la atención se convierte en un recurso escaso en el mundo de los negocios, más que el talento y la tecnología. Por este motivo, el concepto de escucha al usuario en las redes sociales se considera un elemento importante. Prestar atención significa vigilancia o predisposición a percibir todo aquello que en el entorno pueda incrementar la información y el conocimiento. Igualmente, también significa que se debe estar atento para así poder resolver algún problema y simplemente asesorar al usuario. Cada destino tiene su propia estrategia en ese sentido, si bien, todos suelen tener en cuenta en mayor o menor medida las informaciones compartidas por los usuarios, aunque algunos, lo condicionan por ejemplo, al número de seguidores o el interés del público por un tema, es decir, sus posibles consecuencias como *retweets*, “Me gusta” o comentarios posteriores. “La intensidad con la que abordamos un determinado tema viene determinada por el interés del público sobre el mismo” (E.1).

En la misma línea, Barcelona analiza varios factores como el número de seguidores o de *retweets* y por tanto la repercusión de un mensaje antes de tenerlo en cuenta. La pregunta es, ¿no sería mejor anticiparse? Puede que en algún momento se llegue tarde:

“Si hay alguien que nos envía un tweet y tiene muchos seguidores y es interesante, pues lo podemos retwittear y es positivo, sí. De hecho, los servicios de la ciudad que están en nuestra web ofertados están comentados, los usuarios pueden comentar. Y por tanto, la ventana, la interactividad de comentario la tenemos en el apartado de la web. En general, no nos gusta contestar a todo, lo tengo más como canal de compartir información y de emitir mensajes, etcétera, que no para que tenga que contestar. Tenemos un call center que recibe llamadas y que recibe e-mails y canaliza la mayoría de peticiones y de información en general.” (E.4)

Llama la atención que los entrevistados no se ponen de acuerdo a la hora de valorar si existe o no demanda de información en las redes sociales por parte de la sociedad. El responsable de Comunicación de Madrid cree que no, porque los perfiles institucionales gozan de menos credibilidad que los perfiles personales; mientras que Sevilla y Santiago de Compostela consideran que sí existe demanda de la sociedad. En el caso de la persona responsable de Comunicación en el área de Turismo de Las Palmas de Gran Canaria “es una realidad y una oportunidad”, para la que se requiere una renovación constante, pero debe utilizarse como complemento a la publicidad y la comunicación off line. Así en casi todos los casos se llevan a cabo *famtrips*, eventos, marketing directo, etc. Barcelona por su parte no cree que exista esa demanda de la sociedad en los *social media*, sí en los profesionales del sector:

“En verdad, en este entorno nadie regala nada, quiero decir que no están esperando que tú salgas y abras un perfil para que te sigan. En ninguna parte se regala nada. Yo no la veo la presión, nosotros como organismo de promoción pensando en el público final, el turista, no la veo la presión. Ahora, en el momento en que estás y lo haces bien, hay gente que lo aprecia que reciba contenidos sobre Barcelona y que te sigue. Quizás sí que habría más presión entre los colectivos profesionales.” (E.4)

Posiblemente, por estos motivos, todos los entrevistados reivindican mayor protagonismo para las redes sociales en la política de comunicación turística. Reconocen que desde las instituciones en las que trabajan existe un compromiso con los medios digitales, y en la mayoría de los casos se considera una prioridad, si bien en la práctica, suelen faltar recursos y el personal destinado a esta tarea no es suficiente para desarrollar un trabajo desde el punto de vista profesional.

“Existe un compromiso e implicación de la institución. Especialmente relevante es la apuesta del Ayuntamiento de Sevilla en utilizar estos medios y hacerlo con material de calidad y relevante para el usuario, lo que ayuda a la profesionalización de esta actividad.” (E.1)
“La persona que lleva los social media está de baja. No hemos podido sustituirla. Se la va a sustituir ahora, pero ya llevamos unas cuantas semanas sin ella. Pues lo vamos parcheando. Sería ideal que hubiera un poquito de apoyo, però [...]” (E.2)

3.5. Impacto de los social media para su destino

Los responsables de comunicación de los cinco destinos analizados son conscientes de las mejoras que supone la incorporación de los *social media* en su estrategia de comunicación, porque supone un acercamiento al usuario, con el que se interacciona directamente, sin el filtro de los medios de comunicación, ni profesionales ni agentes comerciales.

Las redes sociales sitúan al mismo nivel a instituciones (que gestionan la marca destino) y a la ciudadanía, rompiendo así barreras de la comunicación. Los medios digitales y la web 2.0 se han convertido en un canal nuevo y más directo con el usuario y esa información es sumamente valiosa para un departamento de comunicación. Cualquiera

organización, y más un destino, con una buena planificación de la estrategia de comunicación 2.0 puede ver mejorada su visibilidad.

Las redes sociales son además un buen termómetro social a través del que se puede obtener información de interés, conocer mejor la opinión de los usuarios (que se convierten en emisores), sus experiencias, etc. Así lo considera uno de los entrevistados (E.1), para quien el usuario “siente mucho más cercana la institución y la marca destino Sevilla se hace más visible”; o el responsable de comunicación de Santiago de Compostela, que afirma: “no creo que exista la marca Santiago de Compostela. Existen múltiples imágenes de la ciudad y nosotros intentamos difundir la imagen de una ciudad viva que es un destino turístico interesante” (E.3).

En la misma línea el responsable de comunicación de la empresa pública de Madrid destaca además que los públicos responden de manera satisfactoria a la presencia de la marca en las redes sociales, y en general no entran a criticar, si no a comentar aquello que le gusta de Madrid o a consultar duda o pedir consejos. Por eso considera que los social media mejoran la imagen de Madrid, pero se debe avanzar mucho todavía.

Precisamente, por todas las razones expuestas a lo largo de los resultados, los representantes de los cinco destinos aseguran evalúan su trabajo en las redes sociales y su impacto, con cierta periodicidad (entre dos y tres meses por lo general) y sobre todo para analizar determinadas acciones y campañas concretas. Este análisis se centra fundamentalmente en la evolución de los seguidores, sus intereses y opiniones sobre la marca destino y la observación de la competencia. Para ello, se apoyan en herramientas como *SocialBro*, *Topsy*, *Keyhole*, *Klout*, *Cloud*, *Booking*, *Google Analytics*, *Tripadvisor* y *Trivago*.

Por ejemplo, en Sevilla, "se monitorean datos y se obtienen resultados sociodemográficos que son utilizados a posteriori" (E.1), mientras que en Santiago de Compostela:

“La principal herramienta que usamos es el propio gestor de nuestra web, que nos permite comprobar cuántas visitas tiene una página, cuándo se producen, de dónde proceden, y si vienen de un enlace compartido en una red social. También utilizamos otras plataformas como Klout, aunque solo como indicativos [...]. La evaluación real la hacemos día a día comprobando si lo que comunicamos genera comentarios y, especialmente, si se comparte.” (E.3)

4. Conclusiones y discusión

Los resultados de este estudio exploratorio son el reflejo de la realidad en la que se encuentran los directores de comunicación de los organismos turísticos analizados. Las reglas y las directrices que deben seguir en la comunicación a través de los medios sociales no están establecidas del todo, lo que supone un aprendizaje constante y una adaptación continua a las nuevas tendencias y herramientas de comunicación que vayan apareciendo, y que incluso, a veces, van por delante de la institución. Como señalan Casado et al. (2013)³⁷, la figura de los directores de comunicación tienen que adaptarse

³⁷ CASADO MOLINA, A.M., MEDIZ NOGUERO, A. & PELAEZ SANCHEZ, I. “The evolution of Dircom: from communication manager to reputations strategic . *Communication&Society/Comunicación y Sociedad*, Vol. 26, n. 1, 2013, pp. 47- 66.

a las nuevas demandas de mercado en el aprendizaje de la gestión de los intangibles y en la reputación corporativa.

Destacar que hay un interés evidente en el uso de los medios sociales como herramientas complementarias a los medios y canales utilizados hasta la fecha para conseguir visibilidad y capilaridad de un destino, sin considerar que sean una sustitución a los medios tradicionales, sino como un complemento más. Como apuntan Bulchand et al. (2012)³⁸, parece evidente que es necesario plantearse de forma general una orientación clara hacia una comunicación relacional e interactiva que es la gran ventaja que proporcionan estos medios sociales y no sólo utilizarlos con los mismos esquemas de la comunicación tradicional.

En el estudio de Ros (2008)³⁹ sobre los modelos de gestión turística, se destaca que las tareas de promoción son las prominentes en todos los entes de gestión consultados. El 94% de respuestas manifiesta que realiza esta actividad. No obstante señalan que las acciones de marketing, promoción y comercialización se entienden de una manera muy amplia y cubren un abanico de actividades que van desde la promoción genérica del destino hasta un soporte a la comercialización de productos altamente especializados. Sin embargo, se señala también que los gastos destinados a estos apartados constituyen la proporción más elevada del presupuesto de los entes, mientras que los gastos de estructura (personal, instalaciones, etc.) son relativamente más pequeños.

El uso de las redes sociales comporta una redefinición de las funciones y responsabilidades de los directores de comunicación de los destinos y sus estructuras. Además de un redimensionamiento de los recursos humanos para el desarrollo, seguimiento y control de las comunicaciones a través de este medio con formación adecuada. Se concluye que mientras que el uso de estos medios no requiere de una inversión económica importante no se puede olvidar la inversión en capital humano para poder garantizar la comunicación constante de un destino con sus diferentes públicos objetivos.

Los públicos objetivos a los que se dirigen los mensajes de comunicación con su imprescindible adaptación idiomática no son sólo para visitantes y turistas, sino que la información *online* ofrece información de gran utilidad para la mejora de la comunicación interna de las propias administraciones, para diferentes grupos de interés como agentes intermediarios y operadores, además de a los propios residentes.

Para la utilización correcta de los medios sociales debe imperar una coordinación y colaboración con todos los responsables de la creación de contenidos, noticias y eventos de un destino. Y que estos contenidos sean objetivos y aporten valor antes, durante y después de las visitas o estancias turísticas.

Los riesgos percibidos son bajos en comparación con los beneficios. Los agentes turísticos que utilicen estos medios de una forma objetiva, clara, sincera y veraz para

³⁸ BULCHAND, J., GUTIÉRREZ, D. DÍAZ R.J. & PARRA, E. (2012). Op.Cit. *Actas de congreso TURITEC 2012*. Málaga.

³⁹ Ros Development and Planning. *Modelos de gestión turística local. Principios y prácticas*. Editorial FEMP. Madrid, 2008.

promocionar y comunicar los recursos y servicios de que dispone un destino no deben temer por su reputación *online*.

También destacar que toca aprender del uso de las nuevas tecnologías y estar constantemente adaptándose a los avances tecnológicos. Sin embargo la capacidad de adaptación y dedicación a esos medios no va a ser una barrera para su implantación. La comunicación a través de los medios sociales está aquí para quedarse. Aprender su uso, su potencial, sus beneficios y su complejidad se señala como una responsabilidad de los directores de comunicación de las OMD.

5. Referencias y bibliografía

- BEKLONA, S. "Cohort análisis of online travel information search behavior: 1995-2000". *Journal of Travel Research*, 44(2), 2005, pp. 135-142.
- BONN, M.A., FURR, H.L. & SUSSKIND, A.M.. "Using the Internet as a pleasure travel planning tool: an examination of the sociodemographic and behavioral characteristics among Internet users and non-users". *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 22(3), 1998, 303-317.
- BUHALIS, D. & LAW, R. "Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the Internet- the state of eTourism research". *Tourism Management*, 29(4), 2008. pp. 609-623.
- BULCHAND, J., GUTIÉRREZ, D., DÍAZ, R.J. & PARRA, E. "Estrategias de uso de los medios sociales por parte de las OMD de los destinos Insulares Canarios." *Actas de congreso TURITEC 2012*. Málaga. 2012.
- CASADO MOLINA, A.M., MEDIZ NOGUERO, A. & PELAEZ SANCHEZ, I. "The evolution of Dircom: from communication manager to reputations strategic . *Communication & Society/Comunicación y Sociedad*, Vol. 26, n. 1, 2013, pp. 47-66.
- CHO, C. & CHEON, H. J. "Cross-cultural comparisons of interactivity on corporate websites". *Journal of Advertising*, Vol. 34, No. 2, 2005, pp. 99-115.
- CHUNG, J.Y. & BUHALIS, D. "Web 2.0: A study of online travel community". *ENTER* 2008, pp. 70-81.
- FESENMAIER, D.R. Introduction: challenging destination promotion. *Journal of Travel Research*, 46(1), 2007, pp. 3-4.
- GRETZEL, U. "Consumer generated content-trends and implications for branding". *E- Review of Tourism Research*, 4(3), 2006, pp. 9-11.
- HO, C.I., LIN, M.H. & CHEN, H.M. "Web users' behavioural patterns of tourism information search: From online to offline". *Tourism Management*, 2012, pp. 1-15.
- HOLLOWAY, J.C., & ROBINSON, C. *Marketing for Tourism*. Harlow: Longman. 1995.
- HUERTAS, A. "¿Web sites o Social Media? ¿Dónde se busca la información turística de los destinos?". Presentado en el IX Congreso Nacional "Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, TURITEC, 2012, Málaga, 2012.
- HUERTAS, H., ROVIRA, C. & FERNÁNDEZ-CAVIA, J. "Interactivity as a key factor in city website visibility and place brand communication". *Journal of Town and City Management*, vol. 2 (2), 2011, pp. 132-142.

- KARDON, B. "They're saying nasty things". *Marketing News*, 41(20), 2007, p. 30.
- KLEIN, L. "Creating Virtual Product Experiences: The Role of Telepresence". *Journal of Interactive Marketing*, 17(1), 2003, pp. 41-55.
- LITVIN, S.W., GOLDSMITH, R.E. & PAN, B. "Electronic Word-of-Mouth in Hospitality and Tourism Management". *Tourism Management*, 29(3), 2006, pp. 458-468.
- MILL, R.C. & MORRISON, A.M. *The tourism system*. Dubuque, Iowa: Kendall/Hunt Pub, 2002.
- NIININEN, O., MARCH R. & BUHALIS, D. "Consumer Centric Tourism Marketing". In BUHALIS D. & COSTA C. (Eds.), *Tourism management dynamics: trends, management and tools*. Amsterdam; London: Butterworth Heinemann, 2006.
- PAN, B., MACLAURIN, T. & CROTTS, J.C. "Travel blogs and their implications for destination marketing". *Journal of Travel Research*, 46(1), 2007, pp. 35-45.
- PARK, D.H., LEE, J. & HAN, I. "The effect of online-consumers reviews on consumer purchasing intention: the moderating role of involvement. International". *Journal of Electronic Commerce*, 11(4), 2007, pp. 125-148.
- ROS Development and Planning. *Modelos de gestión turística local. Principios y prácticas*. Editorial FEMP. Madrid. 2008.
- SHEA, L., ENGHAGEN, L. & KHULLAR, A. "Internet diffusion of an e-Complaint: a content analysis of unsolicited responses". *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 17 (2/3), 2004, pp.145-156.
- WANG, F., HEAD, M. & ARTHUR, N. "E-tailing: an analysis of web impacts on the retail market". *Journal of Business Strategies*, 19(1), 2002, pp. 73-93.
- WEBER, K. & ROEHL, W.S. "Profiling people searching for and purchasing travel products on the world wide web". *Journal of Travel Research*, 37(3), 1999, pp. 291-298.
- XIANG, Z. & PAN, B. "Travel queries on cities in the United States: Implications for search engine marketing for tourist destinations". *Tourism Management*, 32, 2011, pp.88-97.
- XIANG, Z. & GRETZEL, U. "Role of social media in online travel information search". *Tourism Management*, 31, 2010, pp.179-188.
- XIANG, Z., WÖBER, K. & FESENMAIER, D.R. "Representation of the online tourism domain in search engines". *Journal of Travel Research*, 47(2), 2008, pp. 137-150.