



## **Redes sociales e imagen de los destinos turísticos: el caso de Madrid y Barcelona.**

### **Autores y e-mail de la persona de contacto:**

Dolors Setó Pamies \* ([dolors.seto@urv.cat](mailto:dolors.seto@urv.cat))

Assumpció Huertas \*\*

Noemí Rabassa Figueras \*

**Departamento:** \* Departamento de Gestión de Empresas; \*\* Departamento de Estudios de Comunicación

**Universidad:** Universitat Rovira i Virgili

**Área Temática:** Turismo y desarrollo regional

### **Resumen:**

Las redes sociales están cambiando la manera como la sociedad consume y contribuye a la creación de información. Concretamente, en el sector turístico, las nuevas tecnologías han cambiado substancialmente la forma en que los viajeros acceden a la información, la forma en que planifican y reservan sus viajes e incluso la manera como comparten sus experiencias. Hoy en día, el uso de las redes sociales se convierte en un elemento crítico para todas las organizaciones, y en especial en aquellas que operan en sectores que son intensivos en información, como es el sector turístico. Las redes sociales juegan un papel clave en el desarrollo de los destinos turísticos, permitiéndoles relacionarse en cualquier momento y directamente con sus distintos públicos a un coste relativamente bajo. Por ello, el objetivo de este trabajo es conocer qué uso están haciendo de las redes sociales dos de los destinos turísticos españoles más importantes – Madrid y Barcelona – con el fin de potenciar su imagen, consiguiendo una mayor visibilidad así como una mayor atracción de turistas. Concretamente el estudio se centra en el análisis de dos de los medios sociales más populares: facebook y twitter. Para ello se han analizado distintos parámetros de las cuentas oficiales de facebook y twitter, a las que se puede acceder desde las webs de los destinos y que son gestionadas, en el caso de Madrid, por el Área de las Artes, Deporte y Turismo del Ayuntamiento y, en el caso de Barcelona, por *Turisme de Barcelona*, un consorcio dedicado a la promoción turística. Además, el



estudio se completa con una entrevista en profundidad a cada uno de los directores de comunicación de las entidades responsables de dichas cuentas, para conocer de forma más detallada las estrategias y buenas prácticas que están llevando a cabo los destinos turísticos para potenciar su imagen a través de las redes sociales.

**Palabras Clave:** Turismo, redes sociales, destinos turísticos, Facebook, Twitter.

**Clasificación JEL:** M3

## 1. Introducción

Hoy en día Internet y las redes sociales se han integrado de forma importante en nuestras vidas. Las redes sociales están cambiando la manera en como la sociedad consume y contribuye a la creación de información. Kaplan and Haenlein (2010) definen las redes sociales como “un grupo de aplicaciones basadas en internet que permiten la creación y el intercambio de contenidos generados por los propios usuarios”. Sin duda alguna, uno de los desarrollos más significativos en la evolución de Internet ha sido la creación de plataformas de redes sociales que permiten a los usuarios colaborar, comunicar y publicar contenidos originales como blogs, videos, wikis o fotos. Ante este nuevo contexto, el uso de las redes sociales se convierte en un elemento crítico para todas las organizaciones, y en especial en aquellas que operan en sectores que son intensivos en información, como es el sector turístico.

Concretamente, en el sector turístico, las nuevas tecnologías han cambiado substancialmente la forma en que los viajeros acceden a la información (Xiang & Gretzel, 2010; Huertas, 2014), la forma en que planifican y reservan sus viajes e incluso la manera como comparten sus experiencias (Henning-Thurau et al., 2004; Senecal & Nantal, 2004).

Así pues, disponer de una adecuada gestión de las redes sociales se convierte en un elemento clave para el desarrollo de los destinos turísticos, permitiéndoles relacionarse en cualquier momento y directamente con sus distintos públicos o grupos de interés y, además, a un coste relativamente bajo (Wigley & Lewis, 2012; Macnamara & Zerfass, 2012; Huertas, 2014; Valentini, 2015).

A nivel español, dos de las ciudades que destacan como destinos turísticos, son Madrid y Barcelona. Así, según el informe *Top Cities Destination Ranking 2013* de Euromonitor International, Barcelona se sitúa como la 25a. ciudad en llegadas de turistas internacionales sobre un total de 100 ciudades del mundo, con 5.5 millones de turistas internacionales. Por su parte, Madrid se sitúa como la 41a. ciudad en llegadas de turistas internacionales; alcanzando los 4 millones de turistas. Además, según el *Mastercard Index of Global Destination Cities 2013*, Barcelona se sitúa como la 4a ciudad de Europa en número de visitantes internacionales y la 3a en el nivel de gasto del turista internacional (sólo por detrás de Londres y Paris). Por su parte, Madrid se sitúa

como la 9a de Europa en número de visitantes internacionales y la 8a de Europa en gasto.

De modo que el objetivo de este trabajo es conocer qué uso están haciendo de las redes sociales dos de los destinos turísticos españoles más importantes – Madrid y Barcelona - con el fin de potenciar aún más su imagen, consiguiendo una mayor visibilidad así como una mayor atracción de turistas.

Concretamente el estudio analiza en qué redes sociales están presentes Madrid y Barcelona como destinos turísticos, centrándose especialmente en el estudio de dos de los medios sociales más populares y utilizados (Huertas, Setó y Míguez, 2015) - facebook y twitter. Para ello se analizan distintos parámetros de las cuentas oficiales a las que se puede acceder desde las webs de los destinos y que son gestionadas, en el caso de Madrid, por el *Área de las Artes, Deporte y Turismo del Ayuntamiento* y, en el caso de Barcelona, por *Turisme de Barcelona*, un consorcio dedicado a la promoción turística. Además, el estudio se completa con una entrevista en profundidad a cada uno de los directores de comunicación de las entidades responsables de dichas cuentas, para conocer de forma más detallada las acciones que se están llevando a cabo a través de las redes sociales para potenciar la imagen del destino turístico.

## **2. Marco teórico: redes sociales y turismo**

Las redes sociales se han convertido en la nueva forma en que las personas conectan socialmente, integrando las tecnologías de la información y la comunicación, la interacción social, y la creación de textos, fotos, videos y audio. Las redes sociales se han convertido realmente en algo más que una nueva forma de comunicarse, se trata de un entorno online que se construye con las aportaciones e interacciones de los participantes. El crecimiento de las redes sociales ha sido exponencial durante estos últimos años.

Hoy en día, la tecnología permite que las personas contribuyan a internet fácilmente con sus pensamientos, opiniones y aportaciones. Esto ha alterado radicalmente la manera en que la información es generada y distribuida (Buhalis & Law, 2008; Gretzel et al., 2000; Senecal & Nantel, 2004; Xiang & Gretzel, 2010). Antes del Web 2.0, Internet funcionaba sólo en una dirección, la información era más estática y la interacción

prácticamente no existía. Sin embargo la Web 2.0 facilita la integración de las siguientes cinco propiedades: información, representación, colaboración, comunicación, interactividad y transacción (Gretzel, Fesenmaier, Formica, & O'Leary, 2006).

Así pues, el uso de las redes sociales se convierte en un elemento crítico para todas las organizaciones, y en especial en aquellas que operan en sectores que son intensivos en información, y en donde los productos no pueden ser evaluados antes de su compra fruto de su intangibilidad, como es el caso del sector turístico. En este sentido, las redes sociales juegan un papel cada vez más importante en muchos aspectos del turismo, especialmente en los comportamientos de búsqueda de información y de toma de decisiones (Fotis, 2012), en la promoción turística (Bradbury, 2011), y en la interacción con los consumidores. Aprovechar las redes sociales para hacer llegar los productos turísticos al mercado ha demostrado ser una excelente estrategia (Fotis, 2012). Muchos países consideran las redes sociales como una importante herramienta para promocionar la industria turística. Las redes sociales, permiten estimular conversaciones, impulsar la interacción y fomentar las relaciones con mayor facilidad que el marketing tradicional, contribuyendo de este modo a generar fidelidad, interés por los contenidos y un mayor conocimiento (Parise, Guinan, & Weinberg, 2008). Así pues, el uso de las redes sociales en las prácticas de marketing se convierte en un elemento estratégico para el sector turístico (Gretzel et al., 2000; Hjalager, 2010; Ruzic & Bilos, 2010; Schegg et al., 2008).

En este sentido, las organizaciones que gestionan los destinos turísticos tienen un amplio rango de responsabilidades, entre las que destacan: la promoción del destino, la coordinación de las estrategias de marketing -como la imagen del destino-, y la gestión de la información sobre la destinación turística (Munar et al., 2012). Por ello, uno de los principales retos al que deben hacer frente es, sin duda, la incorporación de nuevas tecnologías (Gretzel et al., 2006) que les permitan desarrollar de forma óptima sus funciones, adaptándose al nuevo entorno y produciéndose una transformación digital que permita no solo transmitir información en una dirección sino en ambas. Es decir, que los turistas de los destinos puedan interactuar y compartir opiniones, experiencias, sugerencias y recomendaciones, generando nuevos contenidos. El creciente uso de las aplicaciones Web 2.0 obliga a las organizaciones que gestionan los destinos turísticos a adoptar e integrar las redes sociales en sus estrategias de marketing para poder

comunicarse y relacionarse mejor con ese nuevo público (Milwood et al., 2013). Como señala Stankov et al. (2010), las organizaciones que gestionan los destinos turísticos están empezando a darse cuenta de la importancia de utilizar el poder de las redes sociales, sin embargo muchas de las investigaciones (Nguyen & Wang, 2012; Bayram & Arici, 2013; Milwood et al., 2013; Hassan, 2013; Sevin, 2013) realizadas hasta el momento, en distintos países, ponen de manifiesto la falta de una estrategia bien definida e integrada en el conjunto de la organización. Por ello el trabajo que se presenta pretende contribuir al avance de la literatura en dicho ámbito, analizando qué uso están haciendo de las redes sociales dos de las ciudades turísticas más importante, no sólo de España sino de Europa, tanto en número de turistas como el nivel de gasto<sup>1</sup>.

### 3. Metodología

El primer paso fue localizar las webs oficiales de los dos destinos turísticos que pretendíamos analizar - Madrid y Barcelona- con la intención de identificar únicamente las cuentas oficiales de cada una de redes sociales en el que dicho destino turístico está presente. En el caso de Madrid (<http://www.esmadrid.com/>) la entidad encargada de su gestión es el Área de las Artes, Deporte y Turismo del Ayuntamiento y, en el caso de Barcelona (<http://www.barcelonaturisme.com/wv3/ca/>), corresponde a *Turisme de Barcelona*, un consorcio dedicado a la promoción turística.

En este sentido, hay que señalar que el estudio se centró únicamente en las redes sociales que aparecían directamente enlazadas en la página web del destino, ya que consideramos que son estas las oficiales, o sea, que activamente son utilizadas por la institución.

Posteriormente, y como ya hemos comentado anteriormente, el estudio se centra en el análisis de dos de las redes sociales- Facebook y Twitter- , siendo éstas dos de las redes que gozan de mayor popularidad y que además son utilizadas por ambas ciudades.

Tanto para Facebook como de Twitter se han analizado diversos indicadores que nos permitan conocer aspectos relativos a parámetros de contenidos y visibilidad. Concretamente, se han analizado los siguientes ítems: el tipo de post, la frecuencia de los posts, el número de fans o seguidores, los me gusta, las comparticiones y los favoritos.

---

<sup>1</sup> Fuentes: *Top Cities Destination Ranking 2013*, y *Global Destination Cities Index 2013*.

En la actualidad existen diversas herramientas online que permiten medir cuantitativamente los ítems que pretendíamos analizar en nuestro estudio. Para analizar el Facebook optamos por utilizar una única herramienta: Fanpage Karma ([www.fanpagekarma.com](http://www.fanpagekarma.com)). Mientras que para analizar el Twitter se utilizaron dos herramientas: Twitalyzer ([www.twitalyzer.com](http://www.twitalyzer.com)) y Hhotwi ([www.whothwi.com](http://www.whothwi.com)). La recogida de los datos se realizó entre el 25 de julio y el 22 de octubre de 2013.

Además, el estudio se completó con la realización de entrevistas en profundidad a los directores de comunicación de las entidades responsables de la gestión de dichas cuentas, en las que se preguntaba a los entrevistados diversas cuestiones relativas al uso y la aplicación de las redes sociales.

#### 4. Análisis de datos y resultados

##### *Número de redes sociales*

Uno de los primeros resultados del estudio fue conocer en que redes sociales estaban presentes de forma oficial Madrid y Barcelona como destinos turísticos (Tabla 1).

**Tabla 1. Redes sociales en las que están presentes Madrid y Barcelona**

|           | BARCELONA | MADRID |
|-----------|-----------|--------|
| Facebook  | x         | x      |
| Twitter   | x         | x      |
| Youtube   | x         | x      |
| Instagram | x         |        |
| Pinterest | x         |        |
| Google+   | x         |        |
|           |           |        |

Concretamente, Barcelona está presente en 6 redes sociales, mientras que Madrid únicamente hace visibles en su web oficial 3 redes sociales: facebook, twitter y youtube. Este primer resultado, nos sugiere un mayor uso de las redes sociales por parte de Barcelona como destino turístico.

##### *Facebook y Twitter*

Seguidamente nos centramos en dos de las redes sociales que son utilizadas tanto por Madrid como Barcelona: facebook y twitter, analizando en primer lugar la frecuencia de

publicación de los posts o tweets. Como se observa en la tabla 2, la media de posts por día en Facebook es superior en Madrid (2.1) que en Barcelona (1.4).

En cuanto al formato de los posts en Facebook, se observa claramente que la fotografía es el más utilizado por Barcelona. Madrid destaca en su uso y también en el uso de links a otros espacios del territorio relacionados, con un número incluso superior al de fotografías. Cabe destacar que Madrid también muestra una mayor proporción de vídeos.

En el caso de Twitter, Madrid posee un mayor número de tweets (4.315) que Barcelona (1.645), a pesar de que Barcelona creó su cuenta de Twitter oficial antes que Madrid. Si observamos el tipo de tweets publicados, aproximadamente la mitad de los de Barcelona, incluyen links a URL, un 25 % son respuestas, un 26% son retweets y alrededor del 1% son tweets de estatus (estos últimos son simples comentarios, que pueden incluir elementos como fotografías, pero que no incluyen links ni menciones y no son respuestas). En cambio, en Madrid se reduce considerablemente el porcentaje de tweets con link de URL y se incrementa el de tweets de respuesta, lo que significa que este destino utiliza algo más Twitter para crear diálogo con los usuarios que para difundir únicamente información.

En cuanto a la visibilidad, un índice clave de medición es el número de fans en Facebook o seguidores en Twitter, que muestra la visibilidad que tiene el sitio, y que todo destino turístico debería tratar de aumentar. Los resultados muestran que la cuenta de Facebook de Madrid (35.182) tiene más fans que cuenta de Barcelona (16.618).

Otros índices interesantes por lo que respecta a la visibilidad en *Facebook* son la media de *likes* (“me gusta”), la media de comentarios y la media de comparticiones por post; siendo estos siempre superiores en el caso de Madrid.

En cuanto a la visibilidad en Twitter, el índice más importante es el número de seguidores, comparable con el número de fans del Facebook. En este caso el número de seguidores de la cuenta de Madrid también es superior a la de Barcelona, sin embargo la diferencia no es tan acusada como en el caso de Facebook.

Si observamos el número de tweets marcados como favoritos, que sería una medición bastante parecida a los “me gusta” en Facebook, sorprende el bajo resultado de Barcelona y los elevados índices de Madrid. Lo que implica que el éxito de los tweets de Madrid es mucho superior a los de Barcelona.



Tabla 2. FACEBOOK: ítems analizados

|  | <b>BARCELONA</b> | <b>MADRID</b> |
|--|------------------|---------------|
| <b>POST POR DIA</b> (media)              | 1,4              | 2,1           |
| <b>Nº DE POST</b><br>(últimos 90 días)   | 39               | 189           |
| <b>TIPO DE POST</b><br>(últimos 90 días) |                  |               |
| • Estatus                                | 0 (0%)           | 0 (0%)        |
| • Imagen/foto                            | 34 ( 87,18%)     | 85 (44.97%)   |
| • Link                                   | 4 ( 10.26%)      | 93 (49.20)    |
| • Video                                  | 1 ( 2.56%)       | 11 ( 5,83%)   |
| • Ofertas                                | 0 (0%)           | 0 (0%)        |
| • Música                                 | 0 (0%)           | 0 (0%)        |
| • Diapositivas                           | 0 (0%)           | 0 (0%)        |
| <b>Likes</b> (media)                     | 54,18            | 176,37        |
| <b>Comentarios</b> (media)               | 1,59             | 4,38          |
| <b>Shares</b> (media)                    | 7,51             | 30,02         |
| <b>Nº de fans</b> (media)                | 16.618           | 35.182        |

Tabla 3. TWITTER: ítems analizados

|                                      | <b>BARCELONA</b> | <b>MADRID</b> |
|--------------------------------------|------------------|---------------|
| Días de existencia                   | 1.190            | 663           |
| <b>Nº tweets destino</b>             | 1.645            | 4.315         |
| Frecuencia de tweets por día (media) | 1,4              | 6,5           |
| Tipo de tweet (porcentaje):          |                  |               |
| • URL (linked rate)                  | 49,1             | 27,2          |
| • Reply                              | 24,7             | 46,3          |
| • RT (Retweet)                       | 25,7             | 25,5          |
| • Normal                             | 0,5              | 1,0           |
| Nº seguidores                        | 3.587            | 4.566         |
| Favoritos                            | 0                | 482           |

### ***Entrevistas directores de comunicación***

Si bien es cierto que el análisis de los datos de carácter cuantitativo extraídos de las cuentas oficiales de facebook y de twitter nos permiten tener una primera aproximación sobre el uso que estos dos destinos están haciendo de las redes sociales, creímos necesario completar estos datos con un estudio de carácter más cualitativo en el que se llevó a cabo una entrevista en profundidad al director de comunicación de *Barcelona Turisme* y al director de comunicación de Turismo de Madrid. Ello nos ha permitido

conocer, desde su propia perspectiva, cómo planifican su presencia en las redes sociales, las motivaciones para tener presencia en las mismas, los beneficios y riesgos que perciben al respecto, así como la relación con la imagen de marca de la destinación turística.

En la tabla 4 aparecen de forma resumida algunas de las citas textuales de los directores de comunicación, organizadas en distintos bloques fruto del análisis de las entrevistas llevadas a cabo.

Tabla 4. Resultados entrevistas en profundidad a los Directores de Comunicación

|                                 | Madrid   | Barcelona   |
|---------------------------------|--|---|
| Estructura y planificación      | <p>“existen dos departamentos: el de comunicación, que se dedica a hacer las notas de prensa; y el de publicaciones, contenidos y viajes. Este último son 10 personas y gestionan: la web, revistas, folletos turísticos, guías, los social media y los viajes de prensa.”</p> <p>“(.) 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”.</p> <p>“(..). Sería ideal que hubiera un poquito más de apoyo, pero [...]”</p> | <p>(..) 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.”</p> |
| Descripción de la marca destino | <p>“Madrid destaca entre los principales atributos de su marca la <i>Madrid Real</i> (Palacio Real, sus grandes museos y Paseo del Prado), <i>Madrid cercana</i> 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 <i>Madrid place off</i> o fuera de lugar, que ofrece la ciudad más alternativa y moderna”.</p> <p>“(..) no nos encargamos de la comunicación ni difusión de la</p>   | <p>“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 compras en una ciudad acogedora el deporte y el FC. Barcelona, los artistas mundiales que han tenido una relación con la ciudad, como por ejemplo Picasso.”</p> <p>“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,</p>  |

|   |  |  |
|---|--|--|
|   | <p>marca Madrid en esos contenidos. Vendemos Madrid desde el punto de vista turístico, pero no su identidad. La marca la llevan desde el Ayuntamiento”.</p>  | <p>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.”</p>   |
| <p>Valoración de la presencia en los social media</p> | <p>“(…)la decisión se toma una vez que se experimenta el funcionamiento 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”.</p> <p>(..)Hicieron una estrategia de mucho éxito: un concurso en Internet y sorteaban un viaje a Madrid. Tuvo mucho éxito. En un mes consiguieron más de 20.000 fans nuevos”</p> <p>“(…) porque lo hace la competencia y hay que estar allí; (..) porque es un diálogo directo con los usuarios y pueden opinar (...); es un termómetro para ver qué le gusta más a la gente: ves los likes y la respuesta que tienen los comentarios...”</p> <p>“(..) los social media han mejorado la imagen de Madrid, pero cree que se debe avanzar mucho más en eso”</p> | <p>(...) Twitter nos 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.”</p> <p>“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”.</p> <p>"En el terreno más profesional, nos permite visualizar, hacer evidente que estamos. En el terreno promocional, nos da una viralidad y capilaridad, (...). 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, (..), cada día hacemos 10, 12, 15 seguidores, a medida que haces contenidos se te van sumando.”</p> <p>“(…)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”.</p> |
| <p>Finalidad y uso de</p>                             | <p>“nos dirigimos a los turistas o turistas potenciales. De momento</p>  | <p>“Sí. Hay una diferenciación básica entre el profesional y el consumidor final.</p>  |

|                         |  |   |
|-------------------------|--|---|
| <p>los social media</p> | <p>no tenemos estrategias distintas para públicos distintos. Nos centramos en el público español. Nos estamos planteando cómo llegar a públicos internacionales. No sabemos muy bien cómo entrar en otros mercados internacionales, porque es más complicado. Hemos pedido ayuda a una empresa externa para intentar llegar a ciertos públicos Internacionales (...) como el brasileño...”</p> <p>“Ofrecemos informaciones que pueden ser de interés para los turistas: los grandes atractivos turísticos de Madrid, más la agenda cultural y de ocio. Estas informaciones se ofrecen en paralelo en la web y en los social media. (...)”</p> <p>“Tener fans, pero no a cualquier precio: fans de calidad y que les interese tu producto.</p> <p>“Se ha tenido mucho recelo a los social media en un principio. Teníamos miedo a las críticas de los usuarios. Eso da miedo (...) pero luego, nuestra experiencia es muy positiva (...) siempre hay gente que da una opinión negativa...eso no es malo. Dar una opinión negativa con respeto no es malo. De la crítica también se aprende. El problema es cuando son infundadas, insultan y demás. Nos pasa en contadísimas ocasiones”.</p> <p>“(...) simplemente, los vemos y lo interiorizamos. Más que analizar, lo interiorizamos. Lo vamos viendo constantemente. Además, cuando tú subes un post a Facebook tiene una vida muy corta. Subes algo y a los dos días la gente ya no lo ve. Con lo cual, la reacción que provoca en los usuarios es muy inmediata. Pues vas viendo el éxito que ha tenido ese post, los comentarios que te hacen, si hay alguna crítica”.</p> <p>“la evaluación del impacto...se hace sólo cuando se realiza alguna acción concreta, campañas concretas. Cuando se sortean cosas se va la reacción que tiene en el</p> | <p>Entonces, con el profesional trataríamos desde el Twitter institucional que es el catalán/inglés, compartimos las dos lenguas con el mismo mensaje [...], tenemos que dirigirnos 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.”</p> <p>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.”</p> <p>“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 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.”</p> <p>(...) 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.”</p> |
|-------------------------|--|---|

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | público”<br><br>(...) los perfiles institucionales gozan de menos credibilidad que los perfiles personales. |  |
|--|---|--|

Como se desprende de los comentarios realizados por los entrevistados, en ambos casos se aprecia como la forma de organizar el trabajo ha ido cambiando para dar respuesta a los nuevos requerimientos digitales; creándose nuevos departamentos y una nueva distribución de funciones. Sin embargo, tanto para Madrid como para Barcelona se constata el hecho de que no existe una planificación minuciosa de la comunicación digital a través de las redes sociales y que muchas veces se van tomado las decisiones sobre la marcha y sin demasiados recursos.

Por otra parte, cuando se pregunta por la marca, se constata como los atributos que definen Madrid y Barcelona son distintos, a pesar de que ambas ciudades pueden englobarse en la misma tipología de destinación turística. Por lo que se refiere a la gestación de la marca de ciudad, esta se percibe también con diferentes matices, así en el caso de Madrid da la sensación de una mayor intencionalidad en su creación y en el caso de Barcelona, como señala el responsable de comunicación, la marca parece que ya era reconocida por el mercado (y especialmente el mercado internacional) antes de su creación explícita. Ambas ciudades coinciden en que la gestión de la marca es llevada de una forma más amplia des del Ayuntamiento.

En cuanto a las redes sociales, tanto Madrid como Barcelona reconocen la importancia de las mismas para mejorar o fortalecer la imagen de marca de la ciudad, sin embargo no se aprecia todavía una estrategia bien definida que permita potenciar la imagen digital del destino y transmitir los principales valores que se asocian a la misma. En cualquier caso, Barcelona parece tener algo más definido cuáles son los valores que se quieren transmitir, reforzándolos en algunos de sus mensajes en las redes.

Tanto Madrid como Barcelona son conscientes de los beneficios de las redes sociales, 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. También se destacan las posibilidades de interactuar 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. Sin embargo, Barcelona, a diferencia de Madrid, se preocupa más de segmentar los mensajes e incluso adaptar el lenguaje y el idioma para llegar por separado al público profesional y al consumidor, buscando especialmente una proyección de carácter internacional. En este sentido, Barcelona remarca el uso que ya está haciendo de las redes sociales para llegar a públicos internacionales, mientras que Madrid señala como debilidad las dificultades por abrirse a un público internacional.

## **5- Conclusiones**

Los resultados de este estudio exploratorio son el reflejo de la nueva realidad en la que se encuentran las organizaciones que gestionan los destinos turísticos. Las reglas y las directrices a seguir en la comunicación a través de los medios sociales no están establecidas, lo que supone un aprendizaje constante y una adaptación constante a las nuevas tendencias y herramientas de comunicación que van apareciendo.

El objetivo de este trabajo ha sido conocer qué uso están haciendo de las redes sociales dos de las ciudades turísticas más importante, no sólo de España sino de Europa, tanto en número de turistas como en nivel de gasto: Madrid y Barcelona.

Los primeros resultados muestran como Barcelona está presente en más redes sociales que Madrid, concretamente en el doble de redes. Aunque ambas coinciden en el uso de las tres redes sociales de mayor popularidad hasta el momento: facebook, twitter y youtube.

Un análisis más detallado de los datos nos permite observar que tanto para Facebook como Twitter, Madrid muestra un comportamiento más activo, en cuanto a frecuencia de los posts o de tweets. Aunque ello podría verse influido por el hecho de que Barcelona se dirige a los distintos públicos de una forma diferenciada. En cuanto a la tipología de los post en Facebook, Barcelona utiliza especialmente las fotos o imágenes, mientras que Madrid hace un uso de fotos y enlaces en proporción similar. Concretamente en Twitter, Madrid tiene una mayor proporción de tweets de respuesta, lo que sugiere un

mayor uso para crear diálogo con los usuarios. Por su parte los indicadores relativos a visibilidad tanto para Facebook como Twitter son superiores en el caso de Madrid.

Por otra parte, los resultados cualitativos permiten constatar que tanto Madrid como Barcelona tienen un interés evidente en el uso de las redes sociales como herramientas complementarias a los medios tradicionales para conseguir visibilidad y capilaridad del destino; siendo los riesgos percibidos bajos en comparación con los beneficios.

En este sentido, se observa como Barcelona a diferencia de Madrid apuesta por una clara definición de los públicos objetivos a los que se dirigen los mensajes de comunicación así como con su imprescindible adaptación idiomática; destacando claramente su proyección internacional.

Para ambas instituciones el uso de las redes sociales comporta una redefinición de las funciones y responsabilidades de los directores de comunicación y sus estructuras. Así como un redimensionamiento de los recursos humanos -con las competencias y formación adecuada- para el desarrollo, seguimiento y control de las comunicaciones a través de este medio. 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.

Finalmente señalar que una de las principales conclusiones que se deriva del estudio cualitativo es la constatación de una falta de planificación estratégica en el uso de las redes sociales tanto para el caso de Madrid como Barcelona, que permita fijar objetivos y definir estrategias solidas e integradas en el conjunto de la organización. Ambas instituciones están presentes de forma activa en las redes sociales, sin embargo al igual que ocurre en otras ciudades o países, se encuentran todavía en una fase inicial de su desarrollo hacia la transformación digital.

De modo 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 gestores de los destinos turísticos.

## 6. Referencias

- Bayram, M. and Arici, S. (2013): "Destination Marketing Organizations' Social Media Usage: A Research on Balkan Countries", *International Conference on Economic and Social Studies*, 10-11 May, 2013, Sarajevo.
- Bradbury, K. (2011): "The growing role of social media in tourism marketing (COMM 427). Retrieved December 10, 2012, from <http://kelseybradbury.weebly.com/uploads/1/0/9/2/10927387/tourismsocialmedia-comm427.pdf>
- Buhalis, D. and Law, R. (2008): "Progress in information technology and tourism management: 20 years on and 10 years after the internet: The state of the Tourism research, *Tourism Management*, vol.29, n°4, p.609-623.
- Fotis, J. (2012): "Discussion of the impacts of social media in leisure tourism: The impact of social media on consumer behaviour: Focus on leisure travel". Retrieved 18 December, 2012, from: <http://johnfotis.blogspot.com.au/p/projects.html>
- Gretzel, U., Yuan, Y.L. and Fesenmaier, D.R. (2000): "Preparing for the new economy: advertising strategies and change in destination marketing organizations", *Journal of Travel Research*, vol.39, n°2, p.146-156.
- Gretzel, U., Fesenmaier, D.R., Formica, S. and O'Leary, J.T. (2006): "Searching for the future: Challenges faced by destination marketing organizations", *Journal of Travel Research*, vol.45, n°4, p.11-126.
- Hassan, S.B. (2013): "Social media and destination positioning: Egypt as a case study", *European Journal of tourism, hospitality and recreation*, vol.4, n°1, p.98-103.
- Henning-Thurau, T., Gwinner, K. P, Walsh, G. and Gremler, D. (2004): "Electronic word-of-mouth via consumer-opinion platforms: What motivates consumers to articulate themselves on the Internet?", *Journal of Interactive Marketing*, vol.18, n°1, p.38-52.
- Hjalager, A.M. (2010): "A review of innovation research in tourism", *Tourism Management*, vol.31, p.1-12.
- Huertas, A. (2014): *La comunicación de los territorios, los destinos y sus marcas. Guía práctica de aplicación desde las relaciones públicas. Barcelona: DIRCOM-UOC.*



- Huertas, A.; Setó, D. y Míguez, M.I. (2015): “Comunicación de destinos turísticos a través de los medios sociales”, *El Profesional de la Información*, vol.24, nº1, p.15-21.
- Kaplan, A.M. and Haenlein, M. (2010): “Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media”, *Business Horizons*, Vol.53, nº1, p.59-68.
- Macnamara, J. and Zerfass, A. (2012): “Social media communication in organizations: The challenges of balancing openness, strategy, and management”, *International Journal of Strategic Communication*, vol.6, nº4, p.287-308.
- Milwood , P., Marchiori, E., and Zach, F. (2013): “A Comparison of Social Media Adoption and Use in Different Countries: The Case of the United States and Switzerland”, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, vol.30, nº1-2, p.165-168.
- Munar, A. M. (2012): “Social Media Strategies and Destination Management”, *Scandinavian Journal of Hospitality and Tourism*, vol.12, nº2, p.101–120.
- Nguyen,V.H. and Wang, Z. (2012): *Practice of Online Marketing with Social Media in Tourism Destination Marketing. The case study of VisitSweden, Sweden. Master thesis. Södertörns University.*
- Parise, S., Guinan, P. and Weinberg, B. (2008): “The secrets of marketing in a web 2.0 world”, Retrieved January 6, 2011, from <http://online.wsj.com/article/SB122884677205091919.html>
- Ruzic, D. and Bilos, A. (2010): “Social media in destination marketing organization (DMOs)”, *Tourism and Hospitality Management, Conference proceedings*, Croatia, pp. 178–190.
- Senecal, S. and Nantel, A. (2004): “The influence of online product recommendations on consumers’ online choices”, *Journal of Retailing*, vol.80, nº2, p.159-169.
- Sevin, E. (2013): “Places going viral: Twitter usage patterns in destination marketing and place branding”, *Journal of Place Management and Development*, vol.6, nº3, p. 227-239.
- Schegg, R., Liebrich, A., Scaglione, M. and Ahmad, S.F.S. (2008): “An exploratory field study of web 2.0 in tourism”, *Information and Communication Technologies in Tourism*, vol.5, p.152–163.

Stankov, U., Lazic, L. and Dragicevic, V. (2010): “The extent of use of basic Facebook user-generated content by the national tourism organizations in Europe”, *European Journal of Tourism Research*, vol.3, n°2, p.105–113.

Valentini, C. (2015): “Is using social media “good” for the public relations profession? A critical reflection”, *Public Relations Review*, vol.41, p.170-177.

Wigley, S. and Lewis, B. K. (2012): “Rules of engagement: Practice what you tweet”, *Public Relations Review*, vol.38, n°1, p.165-167.

Xiang, Z. and Gretzel, U. (2010): “Role of social media in online travel information se