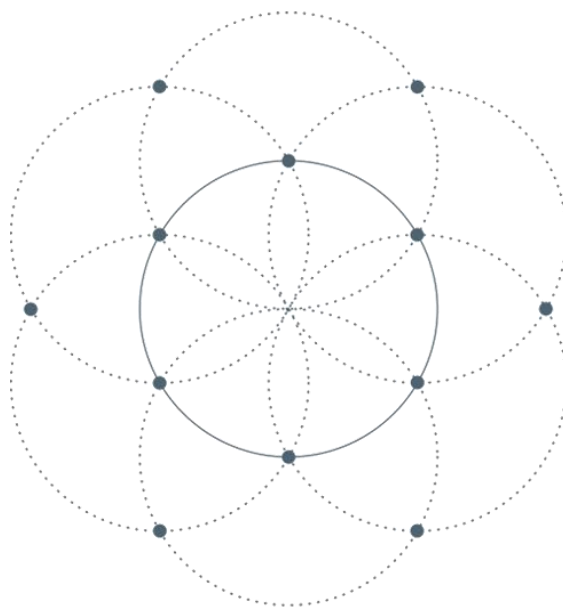
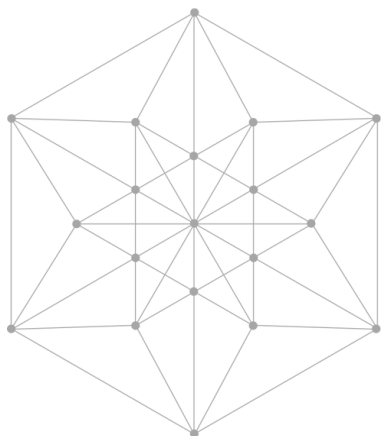
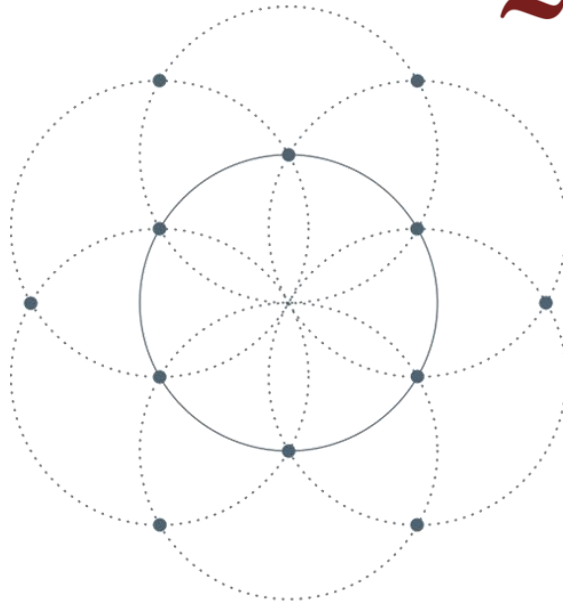
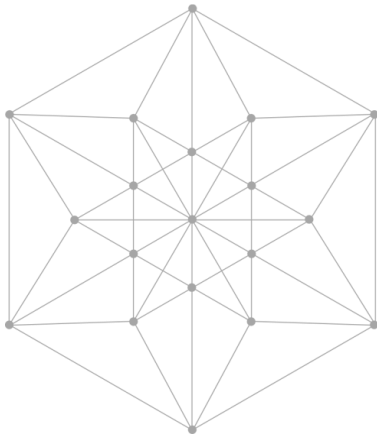




MASTER EN MARKETING DIGITAL, COMUNICACIÓN Y REDES SOCIALES

*Gestión de la promoción de la marca Madrid
en la crisis de la COVID-19 a través de
medios digitales*

Septiembre, 2020



MASTER EN MARKETING DIGITAL, COMUNICACIÓN Y REDES SOCIALES

Gestión de la promoción de la marca Madrid en la crisis de la COVID-19 a través de medios digitales.

Alumno: Álvaro Rodríguez Casal

Tutora: Pilar Antolínez Merchán

Resumen

Este Trabajo Fin de Máster nació con el propósito de analizar las acciones de posicionamiento de la marca Madrid a través de diferentes medios digitales. Sin embargo, como consecuencia de la crisis de la COVID-19, se han investigado y analizado las acciones de marketing llevadas a cabo en un contexto pandémico por la oficina de Turismo de Madrid.

El resultado es el comienzo de una nueva forma de comunicar para mejorar la imagen de marca a través de herramientas como las redes sociales. Esta realidad se ha hecho evidente gracias a una mayor presencia en internet por parte de la población española fruto del confinamiento y las habilidades de la oficina de Turismo para aprovechar y saber utilizar los recursos digitales.

Palabras clave: Marca Madrid, COVID-19, Turismo, Redes Sociales

Abstract

This Master's Thesis was born with the purpose of analysing positioning actions of the branding Madrid through different digital media. However, as a result of COVID-19 crisis, marketing actions executed in a pandemic context by Madrid Tourism office, were investigated and analysed.

The result is the beginning of a new way of communication in order to improve brand image with tools as social networks. This reality has become evident thanks to a greater presence of Spanish population on the internet resulting from confinement and tourism office skills to benefit and take the best from digital resources.

Keywords: Madrid brand, COVID-19, Tourism, Social Networks

ÍNDICE DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN	7
2. HIPÓTESIS.....	8
3. OBJETIVOS.....	9
4. METODOLOGÍA	9
5. MARCO TEÓRICO	10
5.1. Una breve contextualización del marketing territorial	11
5.1.1. Marketing digital	11
5.1.2. Evolución del marketing territorial	12
5.1.3. Gestión del marketing territorial.....	13
5.2. Del <i>city marketing</i> al <i>city branding</i>	15
5.2.1. El <i>city marketing</i>	15
5.2.1.1. Orígenes y desafíos.....	15
5.2.2. <i>Place branding</i>	16
5.3. Aplicaciones del marketing digital	17
5.3.1. Marketing digital	17
5.3.2. Estrategias digitales	19
5.3.3. Herramientas de marketing digital	21
5.4. Páginas web en la promoción de marca.....	22
5.4.1. Experiencia de usuario.....	22
5.4.2. Página web	23
5.4.2.1. Usabilidad.....	24
5.4.2.2. Accesibilidad.....	26
5.4.2.3. Arquitectura de la información	27
5.4.2.4. Interacción.....	28
5.4.2.5. Menú de navegación	28
5.4.2.6. Captación de leads.....	29
5.4.2.7. Lenguaje natural.....	29
5.4.3. <i>Responsive web</i>	29
5.5. Tendencias actuales	33
5.5.1. Nuevo panorama	33
5.5.2. <i>DMOs</i>	35
5.5.3. Sostenibilidad.....	36
5.5.4. Generación Z	37
5.6. Madrid	39

5.6.1. Madrid en cifras	39
5.6.2. Madrid te abraza	41
5.6.3. Posicionamiento de marca Madrid	43
6. INVESTIGACIÓN	45
6.1. Es Madrid	46
6.1.1. Características de la página	53
6.1.2. La COVID en Madrid	56
6.1.3. Desescalada y nueva normalidad	56
6.2. Redes sociales	58
6.2.1. Instagram VISITA MADRID	59
6.2.2. Facebook VISITA MADRID	64
6.2.3. Twitter VISITA MADRID	66
6.2.4. Otras cuentas	68
6.2.4.1. Madrid Secreto	68
6.2.4.2. Madrid Diferente	72
6.2.4.3. Interacción en Instagram	76
6.3. Volver a Madrid	78
6.4. Gestión de la Crisis	79
6.5. La nueva normalidad	82
7. CONCLUSIONES	84
8. LIMITACIONES	86
9. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN	87
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	88
ANEXOS	94

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Planificación estratégica de las ciudades.....	13
Figura 2. Niveles del <i>funnel</i>	19
Figura 3. Herramientas, objetivos y métricas del <i>funnel</i>	20
Figura 4. Usabilidad.....	25
Figura 5. Dispositivo de acceso a internet.....	29
Figura 6. Dispositivo principal de acceso a Internet y consumo diario de los navegantes.....	30
Figura 7. Dispositivos del navegante	31
Figura 8. <i>Responsive Web Design</i>	32
Figura 9. Número total de viajeros.	39
Figura 10. Emisores internacionales.	40
Figura 11. Emisores nacionales.....	41
Figuras 12 y 13 Experiencia del turista.	43
Figura 14. Home de la página web de Turismo Madrid.	47
Figura 15. Contenido de la Home de la página de Turismo Madrid.....	48
Figura 16. Agenda virtual Madrid.	49
Figura 17. Previsión meteorológica en la Home.....	49
Figura 18. <i>Footer</i> de la Home.	50
Figura 19. Contacto en la Home.	50
Figura 20. Idiomas en la Home	51
Figura 21. Home en portugués	51
Figura 22. Home en inglés.....	52
Figuras 23 y 24. Información sobre el coronavirus.....	52
Figura 25. Velocidad de carga de la página.....	54
Figura 26. Velocidad de la página.....	54
Figura 27. Home de Visita Madrid.....	58
Figuras 28 y 29. Stories de la iniciativa #MadridVirtual.	60
Figura 30. <i>Story</i> de #Paseos.....	60
Figura 31. Likes y comentarios de marzo.....	62
Figura 32. <i>Engagement</i> del primer trimestre del 2020.....	63
Figura 33. Comentarios y número de publicaciones.....	63
Figura 34. Home de Madrid Secreto	69
Figura 35. Likes y comentarios de Madrid Secreto	70
Figura 36. <i>Engagement</i> de la cuenta de Madrid Secreto	71
Figura 37. Comentarios y número de publicaciones	71

Figura 38. Home de Madrid Diferente.	72
Figura 39. Destacados de la cuenta de Instagram de Madrid Diferente	73
Figura 40. Likes y comentarios marzo.....	74
Figura 41. <i>Engagement</i> de la cuenta Madrid Diferente.....	75
Figura 42. Comentarios y número de publicaciones de Madrid Diferente.....	76
Figuras 43y 44. Página de Madrid diferente vista desde un smartphone.	76
Figura 45. Valoración de la marca Madrid.....	80
Figura 46. Utilidad de la promoción de Madrid a través de iniciativas virtuales	81

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Medios clásicos vs Medios2.0.....	18
Tabla 2. Marca Madrid.	43
Tabla 3 Resumen Es Madrid.....	53
Tabla 4. Resumen página Es Madrid	55
Tabla 5. Resumen Instagram Visita Madrid	64
Tabla 6. Resumen Facebook. Visita Madrid.....	66
Tabla 7. Resumen Twitter Visita Madrid.....	67
Tabla 8. Resumen Instagram Visita Madrid	72
Tabla 9. Resumen Instagram Madrid Diferente.....	75
Tabla 10. Resumen comparativo de las cuentas de Instagram	77

1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años el marketing de ciudades ha ido evolucionando al mismo tiempo que las nuevas tendencias de marketing y publicidad, que vienen marcadas por las nuevas tecnologías y hábitos de consumo de los usuarios. Hoy más que nunca las ciudades compiten entre ellas con el fin de potenciar o reafirmar su poder económico y social en el entorno nacional o internacional.

Como parte del *Place Branding* se desprende el *City Branding* o Marca Ciudad (MC) y ya no consiste simplemente en crear un logotipo y realizar una campaña de comunicación. Se trata de una filosofía de gestión urbana en la que se deben implicar todos los agentes sociales. Radica en aplicar los fundamentos del *branding* y las estrategias de comunicación, con el objetivo de cautivar turistas y nuevos residentes, aumentar la reputación positiva o atraer inversores, entre otros.

Teniendo en cuenta esta “nueva” noción de marketing aplicado a las ciudades, es interesante estudiar cómo las estrategias que utilizan las ciudades han ido modificándose y poco a poco, han ido incorporando herramientas digitales para mejorar los resultados. Actualmente, las ciudades están organizadas como empresas y como tales, tienen sus propias estructuras económico-administrativas, políticas y relacionales. Pues bien, para optar a la mejor posición deberán competir entre ellas. Aquí entra en juego el marketing de ciudad, herramienta que permite a un territorio posicionarse aventajadamente frente a otros. Con el auge de internet, hoy en día es extraño que una ciudad no tenga su propia página web, redes sociales y presencia en otros espacios digitales. En el siglo XXI gozar de una buena imagen de marca lo es todo, tanto para promocionarse como para darse a conocer.

Hasta el momento, la capital española estaba ascendiendo en los rankings mundiales como ciudad idónea para vivir, para organizar eventos y para hacer turismo. Sus visitantes destacan su oferta de ocio y cultura, así como el carácter abierto y hospitalario de su gente. La buena percepción que estos tenían de Madrid se vio truncada con la llegada de la crisis de la COVID-19, cuyo impacto fue mucho mayor en esta región que en el resto de España. La pandemia mundial obligó a modificar las estrategias de comunicación y posicionamiento de la ciudad, las cuales analizaremos en el presente trabajo además de medir el nivel de adaptabilidad a esta situación.

El gobierno de España decretó un estado de alarma y un confinamiento, que obligó a la población a permanecer en sus domicilios durante semanas, limitándose así su movilidad. Además de acarrear consecuencias socio-económicas inmediatas, las

estadísticas apuntan a que durante este tiempo la presencia del usuario en internet y en las redes sociales aumentó considerablemente, forzando a las empresas a moldear tanto sus mensajes como los medios de difusión.

En la guerra de posicionamiento no basta con aplicar estrategias y herramientas digitales para tener éxito. En los últimos años ya se venían observando ciertos cambios de consumo y mentalidad en la población mundial que las marcas debían tener en cuenta a la hora de lanzar sus campañas (la responsabilidad social y medioambiental, la experiencia del usuario, el especial protagonismo en el campo del turismo de la generación Z, etc.). Durante los últimos meses, las compañías en general y particularmente la oficina de Turismo de Madrid han tenido que potenciar su ingenio para conseguir unos buenos resultados en cada fase de esta crisis.

Madrid ha empezado a crear su propia imagen de marca desde hace relativamente poco y en los últimos años es cuando más ha invertido en mejorarla y posicionarla en el plano internacional. En el presente trabajo trataremos de observar, analizar y evaluar algunas de las estrategias que ha llevado a cabo en el entorno digital dentro de un contexto pandémico mundial con el fin de hacer frente a esta crisis salvaguardando su imagen de marca.

2. HIPÓTESIS

En un contexto de pandemia mundial provocada por la COVID-19, la oficina de Turismo de Madrid se ha visto obligada a modificar sus estrategias de posicionamiento a esta nueva normalidad. Con el presente trabajo buscamos conocer su efectividad en base al nivel de interactividad con sus seguidores en redes sociales y el análisis de su campaña durante esta crisis. Consideramos que como consecuencia del confinamiento, los usuarios han estado más tiempo en la red y por lo tanto Madrid debería haber aprovechado esta oportunidad para gestionar su imagen de marca a través de medios digitales.

3. OBJETIVOS

El objetivo general del presente trabajo es medir la eficacia de las estrategias que la marca Madrid ha llevado a cabo durante la crisis de la COVID-19 para mejorar su posicionamiento e imagen de marca. Con esta investigación se busca analizar las acciones de marketing y comunicación que la oficina de Turismo de Madrid ha llevado a cabo desde que se decretó la cuarentena en España.

Además, se persiguen varios objetivos específicos:

- Medir el nivel de adaptabilidad al entorno digital de la marca Madrid (criterios de sus páginas webs, presencia en redes sociales, *apps*, etc.).
- Tratar de valorar la eficacia de sus herramientas digitales a través de experiencias de usuarios.
- Medir el nivel de interacción de la oficina de Turismo de Madrid que tiene con sus seguidores en redes sociales y compararlo con el de otras cuentas no oficiales.
- Conocer si ha experimentado alguna variación el nivel de interacción antes, durante y después del confinamiento.

4. METODOLOGÍA

Con el fin de crear un contexto y explicar con más detalle los conceptos hemos recurrido a la observación y análisis de textos de autores que hayan estudiado el tema anteriormente. Además, hemos utilizado técnicas comparativas y analíticas que nos han ayudado a sacar conclusiones y responder a nuestra hipótesis.

Para ello se ha hecho un breve análisis de usabilidad de la página web de turismo de Madrid en el que hemos combinado la consulta de manuales y textos en los que se detallaban las características que debía poseer una página para conseguir sus objetivos de marca, con herramientas digitales para medirlas. Entre ellas destacan PageSpeed para calcular la velocidad de carga de la página, Domaintools para conocer su antigüedad o SeoQuake para conocer información relacionada con el *PageRank*. Con estos datos se pretende responder ante los objetivos de medir el nivel de adaptabilidad al entorno digital de la marca Madrid y valorar la eficacia de sus herramientas digitales.

En la parte empírica ha sido especialmente útil la recolección de datos de redes sociales como Instagram, Facebook, Twitter y YouTube para conocer el número de publicaciones, su contenido, seguidores, likes y reproducciones, etc. Todo ello nos ha servido para calcular el nivel de interacción de la marca con los usuarios y dar respuesta a los objetivos específicos de medir el nivel de interacción de la oficina de Turismo de Madrid y conocer si ha experimentado alguna variación el nivel de interacción antes, durante y después del confinamiento. Además, lo hemos comparado con el de otras cuentas no oficiales con el fin de extraer el nivel medio de interacción de otra cuenta que tenga unas características similares y así hacer una comparación.

También hemos considerado interesante servirnos de la encuesta para medir la percepción y el *feedback* de los usuarios con la marca Madrid y la utilidad de las acciones llevadas a cabo en los meses más duros de la pandemia. El objetivo de esta encuesta era conocer la apreciación de la ciudad por parte de los usuarios, su voluntad de visitarla y saber si la promoción y difusión de las iniciativas online más importantes habían llegado a un grupo heterogéneo. Para ello hemos realizado un cuestionario online en el que han participado más de 400 personas de 29 nacionalidades diferentes y varias comunidades autónomas del territorio español para así recoger una muestra diversa y fiel a la verdad.

Por último, nos han sido de gran utilidad informes relacionados con el impacto de la COVID-19 en diferentes áreas y la observación de las cuentas en redes sociales para evidenciar un cambio en el modo en el que se emitían los mensajes antes de la antes, durante y después del confinamiento. Nos hubiera encantado realizar alguna entrevista a algún responsable de la oficina de Turismo de Madrid para mostrar datos más exactos pero infelizmente no hemos tenido respuesta por su parte.

5. MARCO TEÓRICO

Para observar y entender cómo el marketing digital está impulsando el reconocimiento de marca de las ciudades, primero tendremos que repasar varios conceptos que han ido aportando diferentes autores en los últimos años. Estas definiciones nos ayudarán a entender posteriormente nuestra investigación y dejar claras las dudas que pueda tener el lector. Es importante mencionar la evolución que ha sufrido el *City Branding* a lo largo de los años y cuáles son sus características actualmente. Finalmente observaremos cómo ha gestionado la ciudad de Madrid su marca y qué tendencias han sido o son utilizadas para impulsar el posicionamiento de su marca.

5.1 Una breve contextualización del marketing territorial

5.1.1 Marketing territorial

En primer lugar, será necesario definir el concepto de marketing para entender la importancia que esta ciencia pueda tener y cómo es aplicable en la promoción de un territorio o ciudad. Encontrar una definición aceptada por todos los estudiosos resulta prácticamente imposible. Sin embargo, vemos conveniente añadir una de las definiciones más completas que giran en torno al marketing, proporcionada por la Asociación Americana de Marketing, en donde se menciona que es un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para gestionar las relaciones con ellos, mediante una función organizacional de tal modo que beneficie a la organización y a sus *stakeholders*. (AMA, citado por Carrasquilla y Milton, 2008).

Estamos viendo cómo diferentes territorios y ciudades están invirtiendo cada vez más en estrategias y herramientas que ayuden a posicionar su marca con el fin de atraer visitantes o potenciar la economía local, seduciendo a inversores, a través de la celebración de eventos de diferentes temáticas o cualquier otro tipo de actividad.

Para Benko (2000), el marketing territorial es un fenómeno antiguo, que después de los años 80 se intensifica. Ahora, adentrándonos en el marketing territorial, el sociólogo López, E. define esta área de la mercadotecnia como un modelo o plan orientado a crear acciones para promover la economía de un territorio y que tiene relevancia en la elaboración de estrategias de desarrollo local, cuyos principales objetivos se basan en la transformación de los sistemas productivos locales, el incremento de la producción, la generación de empleo y la mejora en la calidad de vida de la población (Silva y Sandoval, 2005).

También encontramos otras definiciones como la de Ferrás et al., (2001) que define el marketing territorial desde un punto de vista más social y afirma que no es otra cosa que la búsqueda de la satisfacción de las necesidades demandadas de los residentes, turistas e inversores de un territorio o entidad administrativo-territorial produciendo beneficios para la sociedad civil local (Louzao, 2016).

En resumen, el marketing de territorio viene a ser una herramienta de desarrollo local que a su vez, puede formar parte de un marketing estratégico y de un marketing político, puesto que este tipo de propuestas suelen estar englobadas dentro de sus programas electorales (Louzao, 2016).

5.1.2 Evolución del marketing territorial

El marketing territorial aparece en los años 80 del siglo pasado como la base de todas las estrategias alineadas que tienen los países, siendo consecuente con lo que se quiere comunicar y la imagen que se desea proyectar de un producto al mundo; enfocado hacia las necesidades de los clientes, con la finalidad de aplicar las herramientas del marketing tradicional, para desarrollar y comercializar al espacio como producto (Paz, 2006).

La nueva forma de gestión urbana ya no trata tanto de promover prestaciones, sino que en la actualidad se pone el acento en que las ciudades están adquiriendo una importancia geopolítica clave en la articulación de los flujos de intercambio mundiales, se orientan a mejorar su posicionamiento en el nuevo sistema de ciudades y al mismo tiempo se están convirtiendo en sujetos o productos de consumo, en marcas con identidades y valores (Sixto, 2010).

Siendo primeramente un objeto tangible, la marca ahora es un fenómeno sensorial que se transforma en un estereotipo mental. Pasa de ser un signo a ser un significado, de lo determinado a lo abstracto, (Costa, 2004), en parte debido al mundo globalizado que se constituye de un solo mercado con múltiples opciones de productos e ideas que generan el surgimiento de una nueva competencia; en la que el fabricante de un producto busca atraer al consumidor por medio de creación de una identidad que le permita estar en un mercado competitivo.

Los cambios de la nueva economía global y la modificación de la identidad de los territorios (el modo en el que éstos son vistos y las experiencias que se viven en ellos) ha provocado un aumento directo de la competencia entre las urbes, con el fin de mejorar la satisfacción de las necesidades de los posibles públicos objetivos y también por atraer inversión y empresas, incentivando así la apuesta por potenciar los recursos locales.

Por tanto, a pesar de que durante mucho tiempo los territorios desarrollaban su promoción y comercialización sin plan ni estrategia alguna, los diferentes órganos responsables se han ido percatando de la amenaza de la competencia existente tanto a nivel nacional como internacional, que comenzó principalmente en el sector turístico (Lanquar, 2001).

Los gestores de las ciudades se enfrentan al reto de hacer el territorio más habitable, ofreciendo mayor calidad de vida a los ciudadanos, y teniendo que satisfacer también los intereses de las empresas que desean instalarse en su entorno, de los visitantes,

de las personas que a diario acuden a trabajar allí, o el de los potenciales residentes e inversores, lo que provoca que surja una mayor interactividad entre el sector privado y el gobierno local (Sixto, 2010).

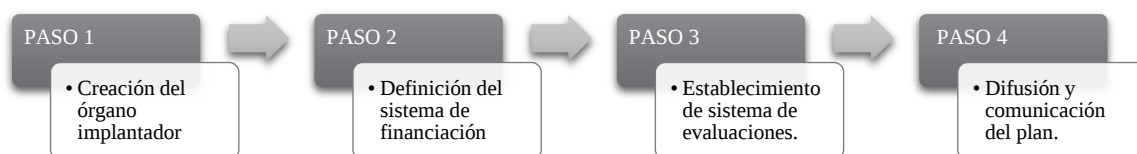
La idea de la aplicación del marketing a los territorios hace que estos se aproximen cada vez más al mundo empresarial, a sus características y a sus herramientas de gestión. Estos procesos de marketing en ocasiones nos llevan a tratar al territorio como producto y al público objetivo como consumidores de este producto (Plumed, 2013).

Consumir un territorio no es lo mismo que consumir un producto, ya que existe una parte emocional más importante creada desde la experiencia personal y esa unión de carácter único que se da con el territorio, en relación con conceptos como la identidad o el *sense of place* (Plumed, 2013).

5.1.3 Gestión del marketing territorial

Una vez desarrollados los programas de actuación y diseñado el plan de acción, puede considerarse que ha finalizado la elaboración propiamente dicha del plan estratégico, y es entonces cuando comienza la fase de ejecución del mismo. Este es el momento crucial de la puesta en marcha de las propuestas formuladas durante el proceso de planificación, cuando quedará en evidencia el grado de acierto y oportunidad de las dichas propuestas (GÜEL, 1997).

Figura1. Planificación estratégica de las ciudades.



Fuente: Elaboración propia a partir de Güell (1997).

Si la estrategia de comunicación ha sido importante durante la elaboración del plan, lo es todavía más al iniciar su ejecución. Al comienzo de la fase de implantación hay que acometer un esfuerzo diferenciado de difusión que comunique de forma efectiva la

visión estratégica propuesta para la ciudad, las diferentes estrategias que se van a ejecutar en los próximos años y los diversos recursos requeridos para su puesta en marcha. Aparte de describir los resultados directos del proceso de planificación, esta comunicación tiene como objetivos adicionales difundir la cultura estratégica, transmitir la importancia y el alcance del plan, y poner de relieve los esfuerzos volcados en él, así como los acuerdos logrados por los principales agentes sociales y económicos de la comunidad (Güel, 1997).

Para que la planificación estratégica de una ciudad se lleve a cabo de la mejor manera posible, es necesario que se sigan paso a paso las acciones comentadas en el libro de Fernández Güel (1997), hasta llegar a la última acción que es la de posicionamiento y difusión de la misma. Para lograrlo, las políticas públicas responsables deben saber gestionar el marketing de su territorio como una herramienta de estrategia de desarrollo que contribuya a determinar su identidad y el posicionamiento percibido por el público objetivo potencial, al mismo tiempo que se trata de incrementar el sentimiento de arraigo en los propios residentes (Azevedo, 2005).

Los órganos responsables de un territorio deben tomar una serie de decisiones en relación con los objetivos, las políticas y las estrategias tanto a corto, como a medio y largo plazo en relación con el proceso de marketing del lugar (Lanquar, 2001). Esta gestión se lleva a cabo a partir de diferentes figuras y acciones que se han ido desarrollando con este fin, de las cuales destacamos las *Destination Management Organizations* (DMO) de las que hablaremos más adelante.

Las DMO se crearon con el objetivo de que existiera una entidad encargada de “vender” un destino, ayudando no sólo a aumentar su competitividad a largo plazo, sino actuando también como representantes de la comunidad local, el entorno natural y de los servicios turísticos, por lo que recae sobre ellas una gran obligación social. Resumiendo, los objetivos clave de las DMO para alcanzar esa competitividad se pueden agrupar en (Pike, 2004):

- Mejorar la imagen del destino.
- Aumentar el aprovechamiento de la industria.
- Reducir la estacionalidad.
- Asegurar la financiación a largo plazo.

5.2 Del *city marketing* al *city branding* o marca ciudad

5.2.1 El *city marketing*

En resumen, se podría considerar el *city marketing* como la herramienta para elevar la calidad de vida de la ciudad desde todos los ámbitos posibles: su planificación, gestión, posicionamiento, etc. Un marketing en el que colaboran diferentes actores e instituciones (públicas y privadas) que teniendo la comunicación como instrumento, su fin es generar notoriedad a través de una marca territorial. Por lo tanto la promoción y la comunicación de la imagen de la ciudad no es el *city marketing* en sí, sino que es una de las fases finales, concepto que en ocasiones lleva a confusión (Islam, 2015).

Antes de repasar alguna de las definiciones teóricas sobre el *city branding* es importante aclarar este concepto ya que es frecuente confundirse con estos términos. El marketing territorial, que a su vez puede ser urbano o regional, se entiende como un plan, un conjunto de estrategias y acciones que van a ayudar a promocionar y posicionar un territorio específico mediante un conjunto de herramientas de gestión, tales como el *City Branding*. Por lo tanto el *city marketing* no deja de ser una acción, una herramienta entre muchas otras, dentro del plan estratégico de un punto geográfico.

5.2.1.1 Orígenes y desafíos

Para Sixto García (2010), es necesario remontarse a 1993, año en que fue acuñado por primera vez el marketing de las ciudades o el marketing aplicado al territorio urbanístico por Kotler, Jaider y Rein con la denominación de “marketing de los lugares”.

Sin embargo, no se generalizó el concepto hasta el año 2000, momento en el que ya comenzó a estar presente en tesis doctorales y algunos artículos científicos. Es este el momento en que se empieza a darle al *city marketing* aplicación práctica y ejecución operativa. De todas las definiciones que se han recogido hasta la fecha, destacamos la de Enrique Martín, presidente del comité organizador del Congreso *Citymarketing* Elche (2008), quien afirma que el *city marketing* consiste en la aplicación de las técnicas de marketing a la gestión y dirección de las ciudades en un proceso de satisfacción de necesidades. Identifica las exigencias de los clientes para diseñar ofertas que las satisfagan, en este sentido las zonas urbanas son contempladas como

productos que deben cumplir las exigencias de los ciudadanos tanto internos como externos (Muñoz, 2008).

Con todo, el marketing aplicado a las ciudades debe seguir la misma evolución que el resto de sectores, incluyendo las últimas tendencias de innovación en términos de posicionamiento y comunicación del territorio. De esta forma, para que una campaña de comunicación tenga éxito será necesaria la aplicación de herramientas y estrategias digitales para contribuir a su difusión. Sin embargo, hay que tener en cuenta las limitaciones que un territorio puede tener, ya que en ocasiones la aplicación de técnicas de comercialización entraña mayor dificultad que en el ámbito empresarial.

En lo que están de acuerdo los profesionales del sector es en que la comunicación y promoción no es el único instrumento para mejorar la visibilidad de un territorio, sino que es un engranaje más dentro del plan estratégico. También es necesario pararse a analizar, estudiar y llevar a cabo otras acciones que contribuyan a mejorar la habilidad, capacidad de inversión y de visibilidad de una ciudad o territorio.

5.2.2 Place Branding

Las características del *branding* están siendo aplicadas no solo a los productos y servicios sino también a otros activos intangibles como la marca, el capital humano y el capital cultural de las ciudades y territorios. Así, cuando se está en una fase avanzada de creación de una marca de un territorio, entonces, además del *city marketing* se habla también de *Place Branding* (Islam, 2015).

El *Branding* es fruto de una serie de estrategias que destacan unos atributos y a su vez asocian la marca a estos, generando un valor adicional. El reconocimiento de la marca dependerá de la percepción que tengan las personas de esta. Hablaríamos de otro concepto dentro del marketing: el posicionamiento en la mente del consumidor, en este caso de los ciudadanos (Louzao, 2016).

En los últimos años han surgido con fuerza prácticas centradas en promover la ciudad a través de la gestión de su imagen, campo al que se le ha llamado *city branding* y que hace referencia al proceso de creación y gestión de la marca ciudad con el fin de hacer esta más atractiva que la competencia (Sutton, 2013). No deja de ser un proceso de creación y gestión de la marca ciudad. La profesora Assumpció Huertas (2010) señala la necesidad del *city branding*, ya que las dos funciones básicas de las

marcas son la identificación y la distinción y esto es precisamente lo que las ciudades necesitan para resultar más atractivas que la competencia (IMEP, 2018).

También aparece en diferentes documentos el *Branding* de destino cuyo objetivo es crear una marca mediante la asociación de un conjunto de valores a un lugar, ya sea ciudad, pueblo o nación con un fin de atracción.

5.3 Aplicaciones del marketing digital a la marca ciudad

5.3.1 Marketing digital

Tal y como hemos señalado en los puntos anteriores, el marketing es una herramienta valiosísima para llevar a cabo acciones en cualquier empresa. Hemos apuntado también que con el paso del tiempo, las ciudades y territorios han tenido que aplicar el marketing a sus estrategias y acciones con el fin de cumplir sus objetivos de promoción. Pues bien, el marketing también ha evolucionado a lo largo de los años y en los últimos tiempos la incorporación de las TICs a sus estrategias es lo habitual en cualquier empresa, fundiendo las acciones *online* con las *offline* en un mismo plan de comunicación o marketing.

Como consecuencia de diferentes aspectos socio-económicos, hoy convivimos en una sociedad moderna y globalizada en la que lo real y lo virtual, lo analógico y lo digital, conviven y se mezclan generando una nueva realidad: lo virtual es real y lo real es también virtual (Marketing FCA, 2009). El hecho de que los ciudadanos estén conectados en cualquier momento del día y en cualquier punto geográfico ha supuesto una renovación y actualización de los modos en los que se promociona un producto. En ese novedoso universo, emerge y se desarrolla imparablemente el llamado «marketing digital» (Yejas, 2016).

Existen importantes diferencias entre los medios de comunicación tradicionales y los nuevos medios online. Los canales del marketing convencional como la prensa, la televisión o la radio promocionaban sus contenidos con un sistema de transmisión unidireccional. Es decir, aunque las estrategias estuvieran dirigidas al consumidor, este no era tomado en cuenta, las acciones estaban completamente enfocadas en el producto.

Sin embargo, con la llegada de la web 2.0 los internautas pasaron a tener voz y la visibilidad de sus opiniones fue adquiriendo mayor importancia. Por lo que ha pasado

de realizarse un marketing unidireccional a uno bidireccional e interactivo en el que las campañas están centradas exclusivamente en el usuario, en la persona. Este, no solamente tiene la capacidad y los canales para comunicarse e interactuar con la marca sino también con otros muchos internautas que comparten sus opiniones y valoraciones formadas. Esta modificación en el comportamiento del consumidor, como veremos en el siguiente punto, será clave para establecer las estrategias digitales de las marcas dado el cambio de dirección de los objetivos empresariales.

Tabla 1. *Medios clásicos vs Medios2.0.*

MEDIOS CLÁSICOS	MEDIOS 2.0
Control de la imagen de marca por parte de las empresas	Los usuarios construyen la imagen de marca y la expresan con libertad
Escasa posibilidad de réplica por parte del usuario	Las empresas tienen posibilidad de réplica a las opiniones del usuario en un espacio público
Comunicación del mensaje por repetición	Adaptación y creatividad para comunicar el mensaje
Publicidad audiovisual en televisión y radio	Campañas virales en YouTube o Vimeo con intentos de viralización del contenido (el propio navegante es quien mueve el mensaje)
Campañas masivas de e-mail marketing	Email optativo y elegido
Ferias y catálogos físicos	Ferias y catálogos virtuales

Fuente: *Elaboración propia a partir del Manual de Marketing Digital (2017).*

Podemos definir el marketing digital como una forma de marketing que solo utiliza los nuevos medios y canales publicitarios digitales como internet, el móvil o el IoT y que gracias al poder de la tecnología permite crear productos y servicios personalizados y medir todo lo que ocurre para mejorar la experiencia. Se trata de una evolución radical del marketing gracias a la tecnología que nos lleva a formular estrategias uno a uno, con productos personalizados y mensajes diferenciados gracias al poder de los datos masivos y la capacidad de medir. Añadiendo un poder exponencial con respecto a los medios tradicionales que ha desatado toda una revolución en la industria del marketing y la publicidad.

Además, este marketing tiene una serie de ventajas frente al marketing convencional o tradicional entre las que destacan las siguientes:

- Costes asequibles.
- Mayor capacidad de control, optimización y corrección de las campañas.

- Gran flexibilidad y dinamismo.
- Permite una segmentación muy específica, personalizada y precisa.
- Medición exacta de la campaña.

Señalar que hoy en día toda campaña de marketing gira en torno al cliente o *customer persona*. Para no fracasar es necesario diseñar una estrategia con una segmentación de mercado lo más precisa posible. Por lo que lo primero que habrá que hacer será conocer a este *customer persona* y definir los siguientes puntos:

1. Quién es.
2. Cómo es.
3. Dónde está.
4. Qué le gusta.
5. Cómo consume/compra.
6. Por qué le gustaría comprarte.

5.3.2 Estrategias digitales

Para poder entender cómo se aplica una estrategia digital a la marca de una ciudad primero tendremos que repasar rápidamente cuáles son las fases de una estrategia diseñada para canales online. Hoy en día toda campaña está pensada y proyectada a través de un *funnel*, que no es otra cosa que la representación de las fases o etapas por las que pasa el cliente en el proceso de compra de un producto o servicio. En la siguiente representación observamos los diferentes niveles y los objetivos que una compañía debe definir para cada fase, ya que dependiendo del nivel del *funnel* en el que estemos, la estrategia estará más encaminada a unas acciones u a otras:

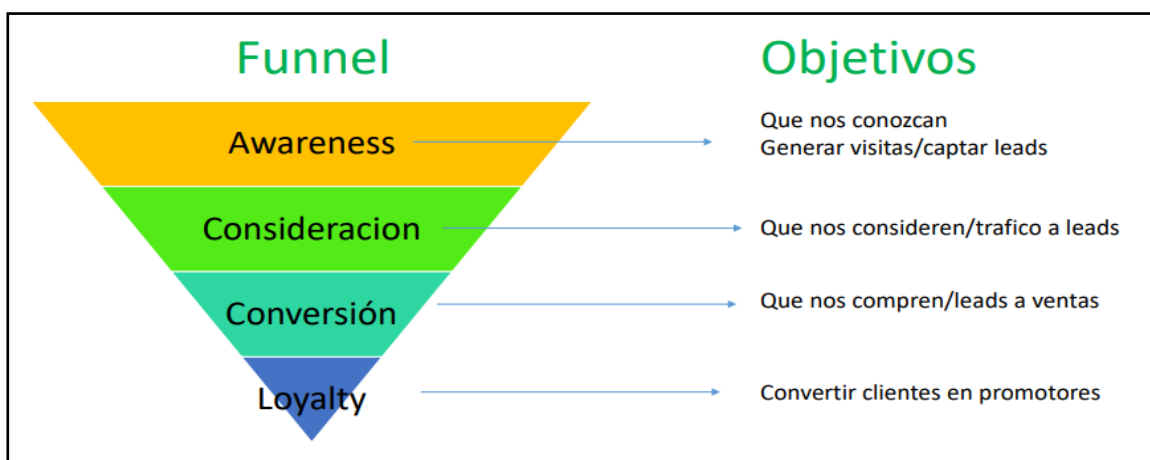


Figura 2. Niveles del funnel. Fuente: Elaboración propia.

Como podemos observar en la representación 3, en el primer nivel del *funnel*, llamado *Awareness*, el objetivo principal es dar a conocer la marca o producto. Es necesario poner en conocimiento la existencia de un producto al mayor número de personas y generar visitas a esa página web para posicionar el producto. Para ello será necesario utilizar diferentes herramientas digitales con el fin de posicionar el producto (SEO, SEM, SOCIAL MEDIA DISPLAY). Además, será posible observar a tiempo real la efectividad de la campaña a través de métricas como el número de visitas o el número de descargas de aplicaciones móviles. Recordemos que una de las ventajas del marketing y *branding* digital es la instantaneidad de sus métricas, por lo que se puede monitorizar en tiempo real si una campaña está siendo efectiva o no.

Que un usuario haya entrado y proceda a descender en el *funnel* significa que la marca está llevando adecuadamente a cabo su estrategia y cada vez más está cerca de sus objetivos finales (que habitualmente no es otro que la compra del producto y su posterior recomendación). En la fase de *Consideracion*, el usuario se encuentra en un momento en el que se plantea la adquisición del producto, lo está considerando y compara el mismo artículo o servicio en varias plataformas. Otro de los objetivos es generar tráfico a *leads*, es decir, que el internauta deje sus datos a cambio de contenido de su interés. Por lo tanto son contactos que pasan a formar parte de la base de datos de la compañía y ya son considerados potenciales clientes de nuestros productos o servicios. Las herramientas más habituales para captar a estos usuarios son diseñar y actualizar una landing-page del producto lo más optimizada posible y llevar a cabo estrategias de *re-targeting*, es decir, impactar a los usuarios que previamente han interactuado con una determinada marca.

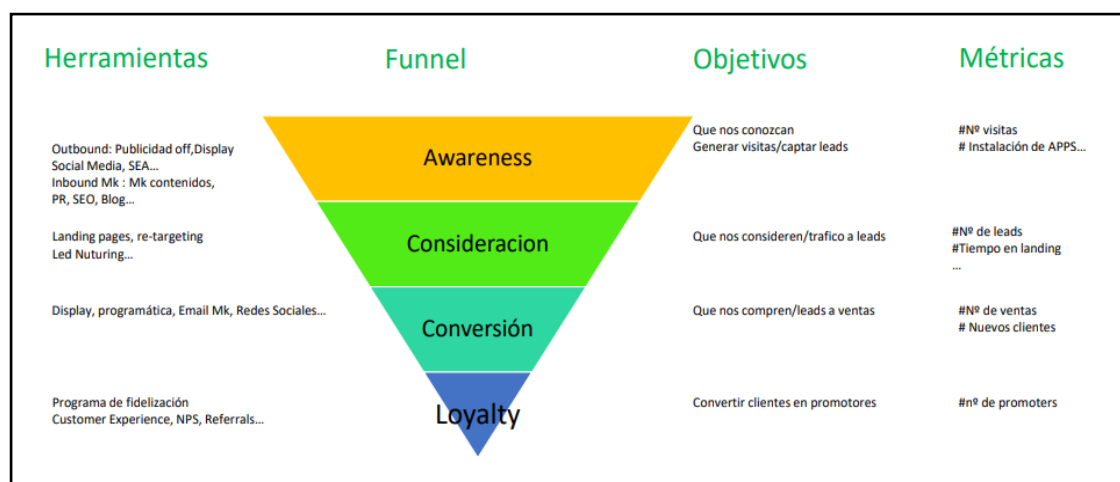


Figura 3. Herramientas, objetivos y métricas del funnel. Fuente: Elaboración propia.

El número de clientes potenciales que continúa el proceso de compra ya es mucho menor. Por ello las siguientes dos fases del *funnel* son las más complejas de conseguir, las más costosas, pero sobre todo, las más rentables y codiciadas. En la etapa de *Conversión* el objetivo de toda empresa es que el usuario se decante por comprar el producto o servicio y tratar de conseguir un *lead* a ventas (un registro a través de un formulario de contacto). Las herramientas más utilizadas son las de *display* (*banners*, *pop-ups*, contenido patrocinado, *flash-videos*, etc.), el marketing programático (permitiendo impactar al usuario dirigiéndolos a nichos muy concretos a través de la recolección de datos), las redes sociales, etc. La forma de medir la *conversión* es muy sencilla, puesto que basta con tener en cuenta el número de ventas de un producto que ha sido adquirido tanto por nuevos clientes como por los recurrentes.

Por último, llegamos a la fase de *Loyalty*, que es aquella en la que se busca convertir a los clientes en promotores de la marca. Es una fase que ha surgido en los últimos años y es la más valorada por las marcas. Las empresas suelen utilizar herramientas como programas o tarjetas de fidelización, adaptar sus canales para que la experiencia de usuario sea lo más óptima posible, etc.

5.3.3 Herramientas de marketing digital

Como comentábamos, para que una campaña digital sea exitosa, se deben utilizar herramientas y acciones digitales dirigidas al cliente potencial. Cada acción debe atender a algún objetivo específico, dependiendo de la parte del *funnel* en la que nos encontremos, tal y como hemos explicado en el punto anterior.

Repasemos algunas de las principales estrategias digitales que toda compañía tiene que llevar a cabo para complementar las acciones de marketing (Manual de Marketing Digital, 2017):

- **Posicionarse en buscadores.** Las marcas deben buscar estrategias para posicionarse en los buscadores, de tal forma que estén a la vista de su público objetivo y puedan ser visualizados rápidamente.
- **Implementación de SEO.** Se trata de las acciones requeridas para lograr que un sitio web de la marca, se posicione entre los primeros resultados en un buscador de forma orgánica/natural con los términos que describen su producto o servicio.

- **Inbound Marketing.** Son todas las estrategias de Marketing en donde “No tienes que pagar”. Según explica Internet República en su blog, el inbound marketing se basa en tres pilares fundamentales: SEO, marketing de contenidos y social media marketing. Ya sea en redes sociales como Twitter, en Facebook con la creación de páginas empresariales, YouTube.
- **Outbound Marketing.** Para Carballo, (2011) «son las estrategias de Marketing por las cuales pagas para tener un retorno de inversión (conversión)». Está dirigido a obtener clientes por medio de acciones concretas, se enfoca en buscar y «atraer nuevos leads enviando una gran cantidad de mensajes por varios medios para causar diferentes impactos en más personas y lograr así que se conozca el producto» (Carballo, 2011). Se utilizan herramientas como:
 - **SEM.** Se paga por aparecer de primero en una búsqueda. Con Google se tiene AdWords, el cual sirve para SEM y para Display Ads.
 - **Display Ads.** Es toda publicidad que se encuentra en una web, en un banner donde se promociona una marca.
 - **Anuncios en Youtube.** Se encuentran en dos tipos; primero, está el anuncio común insertado en el video. El segundo se refiere a los anuncios al estilo de propagandas que aparecen al inicio de un video.
 - **Facebook Ads.** Ofrecen varios tipos de anuncios en función del objetivo del cliente.

5.4 Página web en la promoción de una marca

5.4.1 Experiencia de usuario

Como apuntó Kevin Roberts, antiguo CEO de Saatchi & Saatchi, la prestigiosa agencia de Publicidad y Comunicación, “la emoción produce acción. La razón produce conclusiones”. Entendemos por experiencia del usuario (UX) como la serie de factores y elementos relacionados con la interacción del usuario, consumidor o cliente, y con un entorno concreto de la marca hacia dichos usuarios, cuyo resultado es la generación de emociones, sensaciones y reacciones que conllevan una experiencia, positiva o negativa, a través del producto o servicio (Guardiola, 2018).

La experiencia de usuario o *user experience* en inglés (UX), depende de una variedad de factores, como son aquellos propios del usuario: sociales, culturales, del contexto de uso y otros propios del producto (Arhippainen y Tähti, 2003). A diferencia de la usabilidad, que es la capacidad de un producto o servicio para ser utilizado por su público objetivo en un contexto de uso, la experiencia del usuario es un concepto más amplio e incluye las emociones de los usuarios, sus expectativas, preferencias, percepciones, creencias y respuestas físicas y/o psicológicas (Marcos, 2013), lo que se conoce como *Design Thinking*.

Los nuevos modelos de consumo han obligado a las marcas a estudiar este nuevo panorama y sobre todo a adaptarse a las necesidades del usuario. El auge del uso de dispositivos no convencionales y la utilización de los mismos en cualquier lugar y en cualquier momento, obligan a las marcas y compañías a enmarcar sus contenidos en los nuevos formatos, con el fin de que el usuario pueda consumirlos de la manera más óptima posible, aprovechando al máximo los recursos que ofrecen las tecnologías de la información. Si el usuario no se siente cómodo o bien se pierde en un sitio web o en una aplicación móvil, será sinónimo de fracaso por parte de la marca, que no habrá sabido adaptarse a las necesidades del usuario.

Como señala D'Hertefelt (2000), la experiencia de usuario representa un cambio emergente del propio concepto de usabilidad, donde el objetivo no se limita a mejorar el rendimiento del usuario en la interacción –eficacia, eficiencia y facilidad de aprendizaje–, sino que se intenta resolver el problema estratégico de la utilidad del producto y el problema psicológico del placer y diversión de su uso. Por último señalar que la experiencia del usuario no constituye una disciplina cerrada y definida, sino un enfoque de trabajo abierto y multidisciplinar (Knapp-Bejerén, 2002).

5.4.2 Página web

La lista de herramientas digitales que hemos visto en las páginas anteriores carecen de valor sin un propósito firme. Todas ellas cumplen la tarea de promocionar y visibilizar el producto o servicio que una compañía pretende dar a conocer a un determinado público objetivo (más o menos segmentado). Porque toda empresa busca como objetivo vender su producto final, sea este tangible o intangible. Tradicionalmente, en el mundo físico, un cliente compraba un producto o servicio y luego conocía a fondo todo lo que este le podía ofrecer durante el uso. En Internet, un visitante lo primero que hace es buscar y conocer rápidamente acerca del producto o servicio, si este no es encontrado fácilmente y presentado de forma adecuada, el

cliente simplemente sale del sitio y busca otra opción; difícilmente regresará nuevamente (Montero, 2015).

En este sentido, una página web cumple una doble funcionalidad: por un lado pone a disposición del cliente potencial una lista de productos o servicios que podrá contratar desde la misma página (aunque cada vez es más frecuente que las empresas ofrezcan también sus productos en *market places* – tales como *Amazon* o *Aliexpress*– dada las ventajas en costes y posicionamiento que estos gigantes poseen), y por el otro, aporta valor añadido la realización de un marketing de contenidos. Generar contenido es rentable para las marcas ya que aumenta el tráfico de usuarios que entran en la página: al verse atraídos por estos contenidos es frecuente que se interesen por los productos o servicios que ofrecen en la misma.

5.4.2.1 Usabilidad

La usabilidad es un atributo de calidad de un producto que se refiere sencillamente a su facilidad de uso. No se trata de un atributo universal, ya que un producto será usable si lo es para su audiencia específica y para el propósito específico con el que fue diseñado. Por ejemplo, podemos decir que una aplicación móvil para invertir en bolsa será usable si resulta fácil de usar para inversores y con el propósito de operar en los mercados, no necesariamente para otro tipo de usuarios ni propósitos. (Montero, 2015)

La usabilidad es por tanto una característica que mide cuán intuitiva y fácil de usar es una página web para el usuario común. Su finalidad no es otra que sus clientes visiten, aprovechen y regresen nuevamente a su sitio, incrementando el éxito de su estrategia en Internet. (Nielsen, 2000). Por lo tanto, este criterio medirá la eficiencia, eficacia y satisfacción que tenga ese sitio web, aunque también tendrá en cuenta otras variables que veremos a continuación:



Figura 4. Usabilidad. Fuente: *Diseño de páginas Web, Nielsen (2000)*.

La usabilidad para Nielsen (2003) tiene dos dimensiones, la dimensión objetiva o inherente, y la dimensión subjetiva o aparente. Lo interesante de esta doble dimensión es que en ocasiones un producto puede ser subjetivamente usable, pero no serlo objetivamente (y viceversa):

La **dimensión objetiva** es la que se puede medir mediante la observación, y que podemos desgranar en los siguientes atributos:

- *Facilidad de Aprendizaje*: ¿Cómo de fácil resulta para los usuarios llevar a cabo tareas básicas la primera vez que se enfrentan al diseño?
- *Eficiencia*: Una vez que los usuarios han aprendido el funcionamiento básico del diseño, ¿cuánto tardan en la realización de tareas?
- *Cualidad de ser recordado*: Cuando los usuarios vuelven a usar el diseño después de un periodo sin hacerlo, ¿cuánto tardan en volver a adquirir el conocimiento necesario para usarlo eficientemente?
- *Eficacia*: Durante la realización de una tarea, ¿cuántos errores comete el usuario?, ¿cómo de graves son las consecuencias de esos errores?, ¿cómo de rápido puede el usuario deshacer las consecuencias de sus propios errores?

La **dimensión subjetiva**, en cambio, se basa en la percepción del usuario:

- *Satisfacción*: ¿Cómo de agradable y sencillo le ha parecido al usuario la realización de las tareas?

Para Nielsen (2020), un portal con usabilidad puede:

- Incrementar visitas de forma sustancial (típicamente suben más de 100% tras el rediseño del sitio de acuerdo a estudios diversos sobre el tema).
- Reducir tiempos y costos para el usuario y para la organización.
- Transparentar la información (al poder realmente encontrarla y consultarla).
- Agilizar la distribución y manejo preciso de información.

Dicho esto, la usabilidad es el grado en el que el usuario puede explotar o aprovechar la utilidad de un producto, al tiempo que un producto será usable en la medida en que el beneficio de usarlo (utilidad) justifique el esfuerzo necesario.

5.4.2.2 Accesibilidad

La accesibilidad es un atributo del producto que se refiere a la posibilidad de que pueda ser usado sin problemas por el mayor número de personas posible, independientemente de las limitaciones propias del individuo o de las derivadas del contexto de uso. Diseñar productos accesibles no significa diseñar para todos, ya que los productos suelen estar ideados para audiencias específicas (Montero, 2015). Crear productos accesibles significa asumir la diversidad funcional de su audiencia específica, diseñar su interfaz de usuario de acuerdo a esta diversidad, o proporcionar mecanismos de adaptación para responder a las necesidades de acceso específicas de los diferentes grupos de usuarios que conforman esta audiencia.

Para Montero (2015) un producto accesible debe ser:

- **Perceptible:** la información y los componentes de la interfaz de usuario deben ser mostrados a los usuarios de forma que puedan percibirlos.
- **Operable:** Los componentes de la interfaz de usuario deben ser manejables.
- **Comprensible:** La información y las diferentes opciones deben ser comprensibles.
- **Robusto:** Maximizar la compatibilidad con actuales y futuros agentes de usuario, incluyendo tecnologías de asistencia o productos de apoyo.

5.4.2.3 Arquitectura de la información

Richard Saul Wurman ya definió el concepto de arquitectura de la información en 1975 como el estudio de la organización de la información con el objetivo de permitir al usuario encontrar su vía de navegación hacia el conocimiento y la comprensión de la información.

La arquitectura de información puede ser definida desde diferentes dimensiones (Montero, 2015):

- Como atributo de un diseño: Una correcta arquitectura de información es aquella que permite al usuario encontrar la información que necesita; que facilita la navegación y comprensión del producto; y que motiva al usuario a explorar los contenidos y funcionalidades.
- Como actividad profesional: Es la tarea de organizar, describir, etiquetar y estructurar la información de un producto.
- Como objeto: Se habla de arquitecturas de información para referirse a los documentos en los que se especifica la organización y comportamiento interactivo del producto.
- Como disciplina: La arquitectura de información abarca todos aquellos conocimientos acerca de cómo las personas buscan o recuperan información en entornos digitales, y qué principios teóricos y metodologías de diseño pueden aplicarse para satisfacer sus necesidades informativas. Como es lógico, la arquitectura de información se nutre de una gran variedad de conocimientos provenientes de diversas disciplinas, como la Psicología, Documentación, Informática, Comunicación, Sociología, etc.

Teniendo en cuenta estos puntos, Nielsen (2003) define este concepto como el arte, la ciencia y la práctica de diseñar espacios interactivos comprensibles, que ofrezcan una experiencia de uso satisfactoria facilitando el encuentro entre las necesidades de los usuarios y los contenidos y/o funcionalidades del producto.

5.4.2.4 Interacción

Dado el amplísimo campo que abarca la experiencia de usuario, vamos a pararnos en el desarrollo de este término explicando la interacción y los tipos de interacción que puede tener un determinado sitio web con el usuario. Cuando diseñamos cualquier interfaz de usuario lo que estamos haciendo es modelar, delimitar y conducir la interacción del usuario, determinando de qué opciones dispondrá el usuario en cada momento y cómo responderá el producto a cada una de sus acciones (Nielsen 2003). Si atendemos al modelo propuesto por Norman (1988), podemos considerar la interacción como un proceso iterativo y cíclico, divisible en 3 etapas principales, y sus consiguientes sub-etapas:

- **Formulación del objetivo:** Qué quiere lograr el usuario.
- **Ejecución:** Qué hace.
 - Formular su intención.
 - Especificar la acción.
 - Ejecutar la acción.
- **Evaluación:** El usuario compara qué ha ocurrido con que quería que ocurriera tras su acción
 - Percibir el estado (o respuesta) del sistema
 - Interpretar el estado del sistema
 - Evaluar el resultado

5.4.2.5 Menú de navegación

En este estilo de interacción el sistema presenta al usuario la lista de opciones en cada momento, y el usuario sólo tiene que elegir aquella opción que se correspondan con su objetivo.

No obstante este estilo no está exento de producir brechas en la ejecución, principalmente cuando el número de opciones que se presenta es muy elevado, cuando se encuentran mal ordenadas o estructuradas, o cuando los rótulos o nombres que utilizan no resultan descriptivos, comprensibles y predecibles para el usuario. (Nielsen, 2003)

5.4.2.6 Captación de *leads*

Un contacto o lead es todo aquel usuario de una página web que, en un momento determinado, nos facilita sus datos en un formulario, perdiendo así su condición de visita anónima y convirtiéndose en un contacto sobre el que poder hacer seguimiento (Inboundcycle.com).

La importancia de este tipo de interacción con el usuario no es otra que la de conseguir el mayor número de contactos para nutrir nuestra base de datos. Disponer de *leads* es uno de los primeros pasos (después de la atracción de tráfico web) para poder poner en marcha una campaña de marketing digital o de *inbound* marketing y conseguir que estos contactos se conviertan en clientes de la empresa.

5.4.2.7 Lenguaje natural

Para que un usuario se sienta atraído hacia un sitio web determinado, es necesario utilizar un lenguaje sencillo para aportar naturalidad y accesibilidad. El mensaje tiene que quedar claro en todo momento y el contenido del sitio web tendrá que estar adaptado al público al que pretende dirigirse.

5.4.3 Responsive web

Ya en la última encuesta publicada por la Asociación para la Investigación de Medios de comunicación (AIMC) el pasado 5 de marzo de 2020 se aclaraban los actuales hábitos de consumo de internet por parte de los usuarios. Un 91,5% de usuarios ya acceden de manera recurrente a internet a través de su teléfono móvil, un 70% lo hace desde su ordenador portátil, más de un 54% desde el ordenador de sobremesa y casi un 48% desde la tablet.

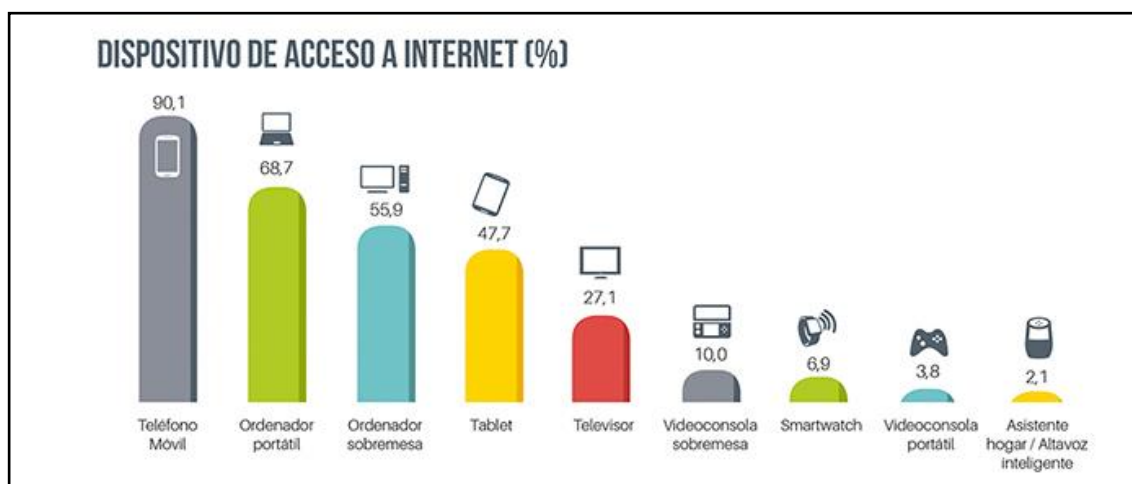


Figura 5. *Dispositivo de acceso a internet*. Fuente: 22ª Encuesta AIMC (2020).

Cabe destacar el aumento que se está observando en el acceso a internet a través de dispositivos como televisores, relojes y altavoces inteligentes, consolas, coches y electrodomésticos. Canales que son utilizados cada vez más por los usuarios y al que los generadores de información deberán adaptarse.

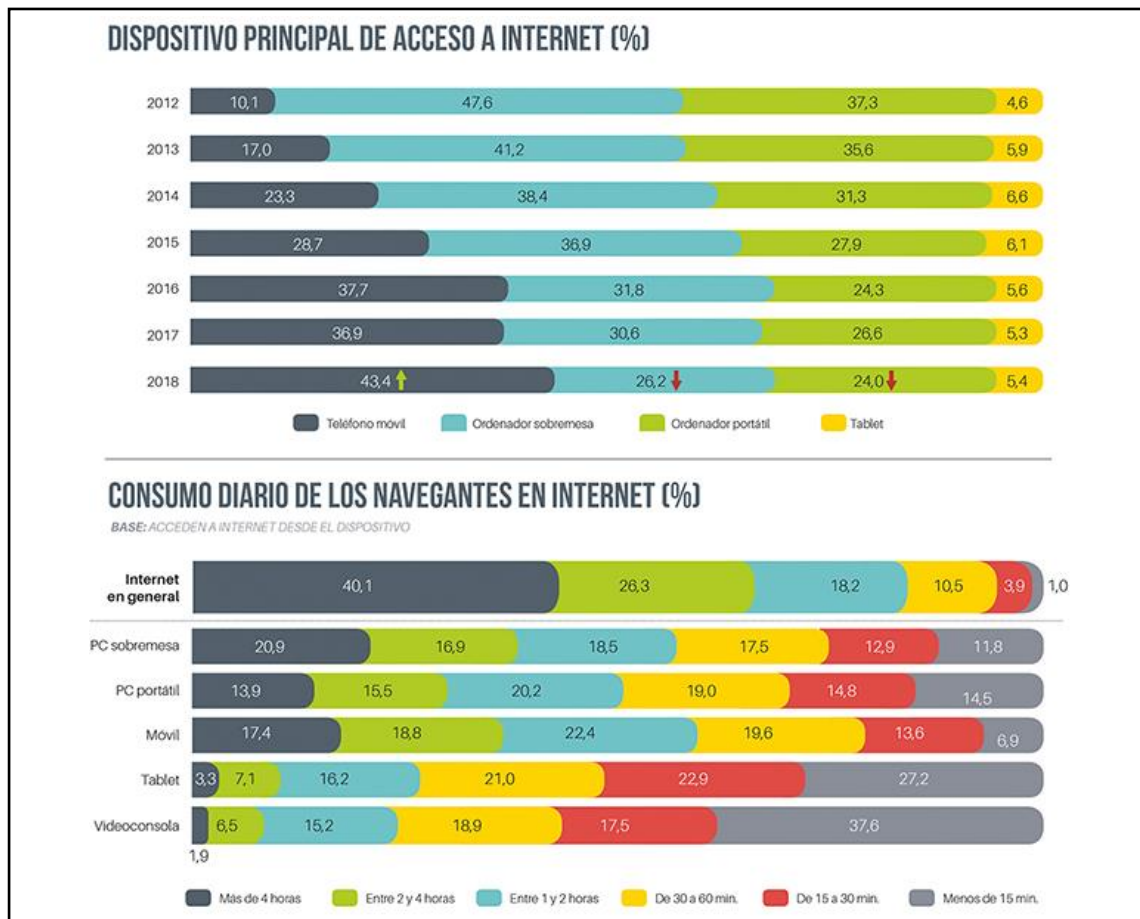


Figura 6. *Dispositivo principal de acceso a Internet y consumo diario de los navegantes.* Fuente: 22ª Encuesta AIMC (2020).

Las cifras confirman que el acceso a internet a través del teléfono móvil está a la alza y cada vez más el usuario está más tiempo en la web. Por lo que es necesario por parte de las empresas ofrecer servicios de calidad tanto a nivel de contenidos como de diseño web. La competencia entre marcas obliga a estas a mejorar la calidad de sus contenidos.

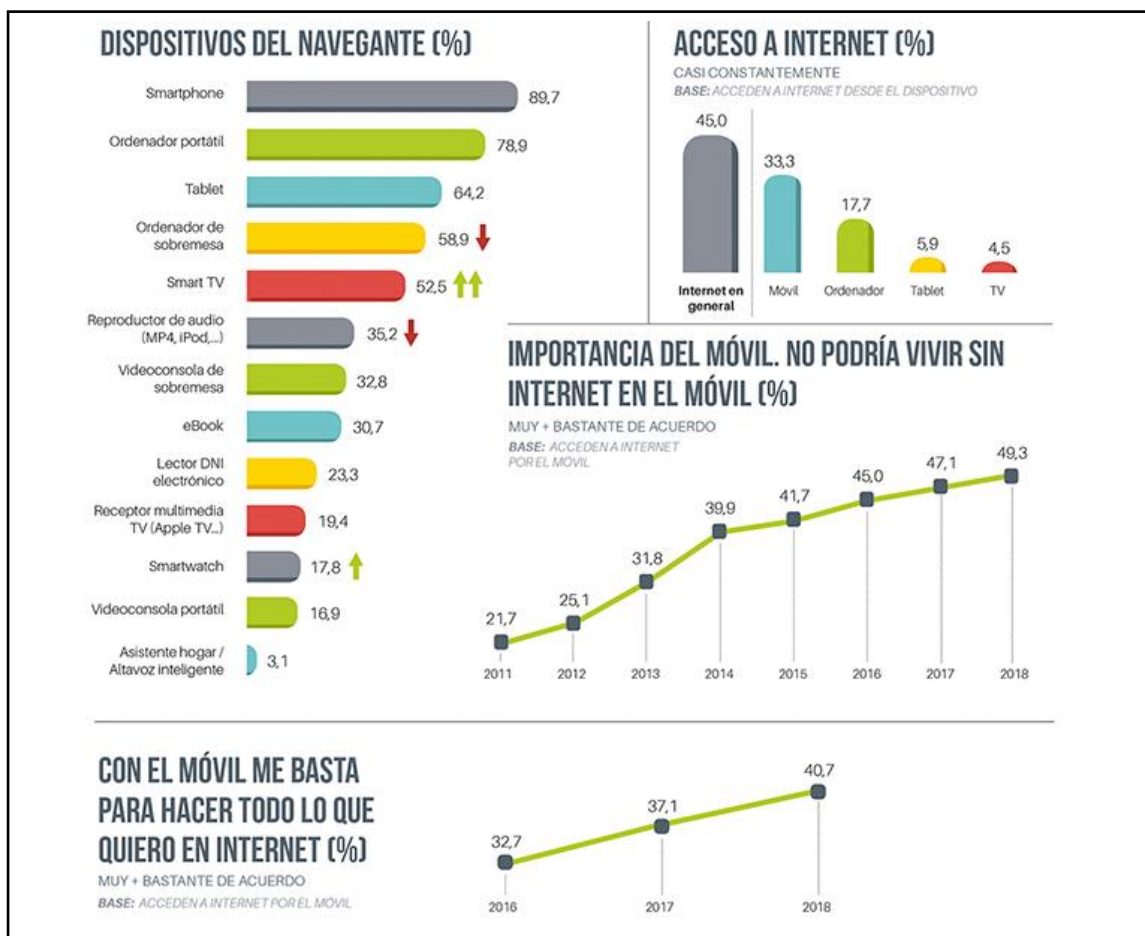


Figura 7. *Dispositivos del navegante*. Fuente: 22ª Encuesta AIMC (2020).

Por último, para dejar clara la importancia de un diseño *responsive* en los sitios web y demás herramientas digitales utilizadas por las marcas, es importante que nos quede claro que casi la mitad de los encuestados estaban muy o bastante de acuerdo con la importancia del móvil, afirmando que no podrían vivir sin este dispositivo electrónico. Asimismo, más de un 40% de los mismos coincidían que a través de un *smartphone* pueden hacer todo lo que quieran en internet.

Dicho esto, cabe mencionar el cambio que se está viviendo en los últimos tiempos en relación al acceso a internet desde diferentes dispositivos. Si en 2012 una amplia mayoría de usuarios accedía desde un ordenador, hoy ya lo hacen desde su teléfono móvil y cada vez más desde otros dispositivos que son relativamente nuevos como las tabletas, televisores, relojes y altavoces inteligentes, electrodomésticos u otros dispositivos.

Mientras unos sitios web han optado por crear versiones propias para *smartphones* y tabletas, otros mantienen un mismo sitio web para todos los dispositivos. En el primer caso, implica un mayor esfuerzo para abarcar tantas resoluciones como tamaños de pantalla existen. En el segundo, según como se haya diseñado el sitio web es posible que no se visualice correctamente en los teléfonos, que se desmaquete o que algunas funcionalidades se vean afectadas, empobreciendo la experiencia de usuario (UX), y en el peor de los casos, perdiendo público (Marcos, 2013).

La tendencia actual es reducir la cantidad de canales que tienen las diferentes páginas web, aprovechando un único canal cuya estructura flexible le permita adaptarse a ordenadores, televisores, tabletas o teléfonos móviles, con sus respectivos tamaños de pantalla. No adaptarse a esta realidad parece condenar a los sitios web a brindar una UX cada vez menos satisfactoria. Es lo que hoy día se conoce como *Responsive Web Design* (RWD).



Figura 8. *Responsive Web Design*. Fuente: *Elpais.com* (2016).

Existen una gran cantidad de ventajas de mantener un buen *Responsive Web Design* dados los resultados que se obtienen. Marcos (2013) resume algunas de ellas en las siguientes:

- Una única URL, olvidándonos de la multiplicidad de canales, como subdominios *mobile friendly* o aplicaciones móviles.

- Se mejora la UX, ya que se mantienen los mismos contenidos y funcionalidades al ser siempre una única página web, indistintamente del dispositivo móvil desde el cual se navegue.
- Solo es necesario un único desarrollo de código html, válido para una gran cantidad de dispositivos.
- Google, el mayor motor de búsqueda del mundo, lo recomienda

Unificar los canales de información en una única web, una única URL, un solo espacio virtual que mantenga las mismas funcionalidades y características que definen cada sitio web, adaptándose progresivamente a los cientos de modelos de dispositivos móviles que actualmente están en el mercado, en una tendencia de consumo que llegó para quedarse y parece fortalecerse con el tiempo. Eso es el *responsive web design*. Ya no es algo nuevo, desconocido o inalcanzable, está aquí, ahora y cada vez son más las páginas web que nacen, o renacen, bajo esta tendencia (Marcos, 2013).

5.5 Tendencias actuales

5.5.1 Nuevo panorama

Las ciudades desarrollan estrategias con el fin de promocionarse y vender la ciudad en un mercado global (Riza et al., 2012). A la hora de analizar la marca ciudad de un determinado territorio, es necesario identificar cuáles son los objetos, lugares, monumentos, tradiciones culturales, etc. característico y único de la ciudad, ya que estos representaran la imagen de la marca (Fierro et al., 2015).

Algunos trabajos académicos apuntan que los comentarios negativos de los consumidores en espacios web 2.0 se propagan rápidamente, y poseen un gran potencial para dañar la imagen y la reputación de una marca (Siano et al., 2011). El potencial impacto, las consecuencias de un video negativo o un terrible comentario es muy complejo y difícil de medir (Llodrà-Riera et al., 2015).

En la actualidad, los gobiernos de las ciudades han incorporado los medios de comunicación web en sus labores, y pueden emplean los *social media* como una plataforma de diálogo para discutir públicamente las políticas, compartir pensamientos de quienes toman las decisiones y además, recibir una eficiente retroalimentación del público en general (Xu, 2010).

Sin embargo, dado el alto nivel de competitividad que existe entre ciudades - nacionales e internacionales-, los medios de comunicación se están convirtiendo en plataformas fundamentales para implementar estrategias comerciales, de ahí que, los

medios sociales ayudan a identificar mejor a los clientes de la ciudad y reconocer el grado de satisfacción, ya que el contenido de estos medios es generado por las agencias gubernamentales y los usuarios comunes (Xu, 2010).

El marketing digital utiliza avances tecnológicos como webs y plataformas social media como Instagram, Facebook, Twitter y YouTube y hace uso de los dispositivos digitales. Morrison (2013) describe el marketing digital para la comunicación y promoción de un destino como el uso de tecnologías de información y comunicación en formato digital para proporcionar información del destino y promocionar el destino (Morrison 2013).

Para Kaplan y Haenlein (2010), es importante reconocer que el social media marketing se basa en la participación, compartir y colaborar. Esto puede ponerse en contraste con sencillos anuncios de *push* y *pull* marketing y propone que el marketing de la web 2.0 significa empujar al consumidor a la marca utilizando tecnologías de la web 2.0, incluyendo los blogs y las páginas de seguidores (Sigala, Christou y Gretzel 2012). Vargo y Lusch añaden que el marketing en este nuevo paradigma debería considerar a los usuarios como compañeros que colaboran para co-crear valor conjuntamente con los profesionales del marketing intercambiando recursos e información (Vargo y Lusch 2004, en Sigala, Christou y Gretzel 2012).

Los departamentos de city branding marketing también tienen que enfrentarse a este desarrollo. Según Stewart y Pavlou, el grado de interactividad depende de varios aspectos, y para entenderlos es necesario conocer los imprevistos, el contexto y estructura, objetivos, las secuencias de acciones y reacciones y las características del medio (Stewart y Pavlou 2002, en Peters, Chen, Kaplan, Ognibeni y Pauwels 2013).

Para ello es fundamental aplicar el marketing experiencial a la campaña de posicionamiento. Hoy en día, "la satisfacción del cliente ya no es suficiente, para diferenciarse se necesitan experiencias. Las experiencias son fuentes de emociones y las emociones son el motor de la toma de decisiones. No existe futuro para aquellas empresas que no las tengan en cuenta a la hora de hacer sus estrategias (Marketingdirecto.com, 2014). La tendencia apunta a que los visitantes van a preferir los destinos que ofrezcan un mayor número de experiencias en el menor marco espacio temporal, según un estudio elaborado por Booking.com en 2019.

Otro estudio realizado por Expedia Group confirmaba en 2019 que el 63% de las decisiones de compra de un viaje por parte de las familias están influidas por los diferentes canales online de opiniones y por las agencias de viajes online. Además, tal y como pudimos observar anteriormente, el uso de dispositivos móviles no para de crecer y el área del turismo no iba a ser la excepción. Así mismo, si tenemos en

cuenta los datos del último informe de Megatrends Shaping the Future of Travel 2019, realizado por Euromonitor International, se estima que en 2024 las reservas online alcancen un 52% del volumen total y las ventas vía móvil, el 25% de todas las reservas.

Una tendencia que ya en 2015 era evidente entre la población más joven: un 62% de los viajeros milenials confiaba en encontrar la misma información sobre vuelos y hoteles al buscar en un dispositivo móvil que al hacerlo en un ordenador. Cerca de un 64% de los viajeros milenials declaraba que habitualmente hacía reservas de habitaciones de hotel a través del Smartphone después de haber buscado información en uno de estos dispositivos, algo que solo admite el 42% de las personas mayores de 35 años (Think With Google 2015).

5.5.2 DMO (Destination Marketing Organizations)

A grandes rasgos, las MDOS, siglas que representan a una *Destination Marketing Organization*. Para la Organización Mundial del Turismo (OMT) (2004), se trata de organizaciones que están a cargo del marketing y/o gestión de los destinos (Presenza, Sheehan y Ritchie 2005). Por lo tanto, son entidades cuya función es la de atraer visitantes al destino a través de diferentes campañas y estrategias de promoción y publicidad.

Técnicamente cuando la persona turista está en el lugar de destino, pasa a ser una *Destination Management Organization*, o lo que es lo mismo, una entidad responsable de la gestión del destino cuyo propósito es la de asegurar que la experiencia cumpla con las expectativas. Este nuevo enfoque se caracteriza por una gestión real del fenómeno turístico en todas sus dimensiones, considerando aspectos como la competitividad, la gestión y redistribución espacial de los flujos turísticos, el desarrollo de la gobernanza participativa, el diseño de sistemas de inteligencia turística (SIT) y la progresión hacia un modelo turístico realmente sostenible (Anuario de Turismo de Madrid, 2019).

Los *social media* ofrecen excelentes posibilidades de sitios en línea para las DMOs con el fin de distribuir información y comunicarse con otros. Según Popesku, las actividades más importantes para comprometer a los *social media* son (Popesku, 2014):

1. Crear y mantener comunidades de interesados. El objetivo de las DMOs es construir comunidades que tienen un interés en su destino específico.

2. Coleccionar contenido generado por los usuarios tales como publicaciones en *posts*, comentarios, videos y fotografías de los viajes (de destino).
3. Mostrar materiales visuales como fotografías y vídeos, especialmente en canales que han sido diseñados para ello: Instagram, YouTube, Vimeo, Pinterest, Flickr, etc.
4. Crear y difundir nuevas historias, sobre todo en los canales social media donde la gente ha indicado (mostrado) tener interés en el destino.
5. Destacar y promocionar presentes y futuros eventos y campañas en los canales social media ya que mucha gente está constantemente consultándolos (o comprobar).
6. Fomentar las recomendaciones del boca a boca porque deberían influenciar a visitar el destino a otros.
7. Tener *feedback* de las reservas e investigar por encuestas en las redes sociales.

Ge, Gretzel y Clarke (2013) añaden que conectar con los consumidores es especialmente importante para las DMOs y los *social media* ofrecen una plataforma perfecta para lograrlo. Los *social media* han transformado a los usuarios, pasando de simples receptores de los mensajes de las empresas a creadores activos que comparten con mucha facilidad sus contenidos en internet (Alizadeh y Mat Isa, 2015), también conocidos como *prosumidores*. De modo que los *social media* aumenta el poder de los usuarios empoderándolos y animándolos a explorar, interactuar, planear, reservar y finalmente compartir sus experiencias del viaje.

Cabe añadir que, al igual que cualquier marca, las ciudades también tienen que segmentar adecuadamente al público objetivo al que dirigirse con el fin de mejorar las campañas de marketing y promoción. La estrategia debe centrarse en captar nuevos segmentos de demanda dentro de los mercados emisores donde nuestro destino turístico tiene un buen posicionamiento. Es decir, se trataría de atraer una demanda turística más cualificada, con mayor poder adquisitivo y mayor estancia media (Anuario de Turismo de Madrid, 2019).

5.5.3 Sostenibilidad

En base a las exigencias de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) en la agenda 2030, el conjunto de la actividad turística (empresas y destinos) se verá obligada a adaptar sus estrategias y modos de actuación en base a estos requerimientos. La Conferencia de la ONU sobre el Cambio Climático–COP25

celebrada en Madrid (diciembre de 2019), ha permitido conocer algunas de las propuestas de las compañías turísticas para hacer frente al cambio climático y a la creciente concienciación de la demanda turística a favor de un estilo de consumo más responsable (Anuario de Turismo de Madrid, 2019).

Entre ellas se encuentra la reducción del plástico en las compañías hoteleras, como puede ser la eliminación de los envases de un solo uso en los artículos de baño. También se ha puesto el ojo en las aerolíneas, dada la elevada huella de carbono de sus aviones. Para ello se ha propuesto potenciar el uso de las tarjetas de embarque en los dispositivos móviles, utilizar aviones más eficientes y utilizar energías renovables.

Destacar la responsabilidad con el medio ambiente en las campañas de promoción de las marcas, en este caso de la marca ciudad, será un punto clave para dar valor añadido al producto o servicio.

5.5.4 Generación Z

Los valores que hemos comentado están especialmente presentes en la denominada *generación Z* (personas nacidas entre 1994 y 2010). Este grupo tiene una clara preferencia por aquellas compañías que utilizan recursos sostenibles y demuestran tener una clara responsabilidad social y medioambiental, invirtiendo en la reducción del impacto ambiental de sus acciones industriales y comerciales.

Este grupo de jóvenes viajará más que sus padres y abuelos de acuerdo con un estudio de Booking.com publicado en 2019, que concluye que el 85 % de estos jóvenes ha preparado ya una lista con los viajes que desea hacer a lo largo de su vida y el 55% quiere visitar al menos tres continentes en la próxima década. El estudio de este gigante de buscador de viajes añade que el 78% prefiere invertir sus recursos económicos en productos turísticos antes que ahorrar para adquirir una vivienda.

Está claro que los hábitos de consumo de esta generación no tienen nada que ver con los de sus padres y evidencia el auge de las herramientas digitales como páginas web o redes sociales. Booking afirma que el 42% de los españoles de la Generación Z se inspira en las redes sociales para elegir sus viajes, siendo Instagram la principal. El 26% de la generación Z española confía en las recomendaciones de alguien que no conoce en persona (como *influencers* y famosos)

En su último viaje, el 32% de la Generación Z española hizo entre 10 y 30 fotos por día, mientras que un 26% llegó incluso a las 50 y la mitad, un 49%, disfruta compartiéndolas en las redes sociales. Sin embargo, más de la mitad (60%) de los españoles de la Generación Z piensa que se da demasiada importancia a las redes sociales durante los viajes.

A más de la mitad de la Generación Z (62%) le gusta ver publicaciones y fotos de viajes en las redes sociales. A la hora de escoger el destino, esta generación se dirige inmediatamente a sus *feeds*, siendo para un 42% de los mismos la principal fuente de inspiración para decantarse para hacer un viaje. Pero también hay una buena parte de esta generación Z que no solo se ven influenciados por los medios digitales a la hora de viajar, para 40% de los mismos las películas o series de televisión influyen en su decisión. Además, algunas recomendaciones de viaje todavía proceden de interacciones sociales que no se dan online, ya que un 34% consulta a sus amigos para conseguir información sobre viajes.

Entre los hombres de la Generación Z, la probabilidad de proyectar sus próximas vacaciones mientras consulta las redes sociales es de un 43%. Esta confianza en Instagram es superior a la media española (24%) e incluso a la de los millennials (30%). Cuando se trata de elegir nuevos destinos, uno de cada cuatro españoles de la Generación Z (29%) afirma que se deja influir por *influencers* de las redes sociales. Asimismo, el 26% comenta que normalmente confía en los *influencers* en cuanto a recomendaciones de viajes (booking.com, 2019).

Si seguimos analizando los interesantes datos que aporta este estudio de Booking, 30% de la Generación Z española comenta que le interesa viajar a lugares que queden bien en las fotos. Casi la mitad de ellos (49%) afirma que siempre suben fotos a las redes sociales cuando viajan. La cifra es más elevada que en ningún otro segmento demográfico (un 49% frente al 35% de todos los viajeros).

No es sorprendente que la generación Z, la primera en crecer como nativa digital, sea una generación integrada por personas que no quieren vivir sin conexión a internet. Para un 57%, la Wi-Fi es lo más valorado durante la estancia, una cifra que supera a cualquier segmento demográfico y a su servicio más apreciado. Pararse a analizar estos datos es sumamente importante para mejorar el posicionamiento de las ciudades. Las cifras confirman el crecimiento exponencial en el consumo de servicios turísticos a través de medios digitales, sobre todo en el segmento de la población que corresponde a la generación Z.

5.6 Madrid

5.6.1 Madrid en cifras

Madrid ha alcanzado, tras los últimos veinte años de fuerte vitalidad económica, el rango de ciudad global, es decir, una posición geoeconómica destacada, en relación al resto de las ciudades, a nivel mundial. En la reciente reorganización provocada por la consolidación del capitalismo global, Madrid ha conseguido una importante concentración de funciones directivas (de mando, coordinación y decisión) y producciones estratégicas (servicios a las empresas y actividades tecnológicas) (Zamora, Carballo, 2012).

En resumen, Madrid se ha convertido en un centro significativo de negociación y de intermediación financiera, sede estratégica de grandes corporaciones empresariales, centro de mando global de las grandes empresas multinacionales de origen español y regional de muchas empresas multinacionales extranjeras (Rodríguez, 2007).

Además, la capital española ha experimentado un importante aumento del turismo, representando esta actividad especial importancia en el flujo de ingresos dada la amplia oferta cultural que ofrece a sus visitantes. El carácter abierto y acogedor de la ciudad, su conectividad y accesibilidad, y la oferta cultural, gastronómica y de ocio son los principales motivos para que Madrid tenga un reconocimiento nacional e internacional entre la demanda turística (Anuario de Turismo Madrid 2019).

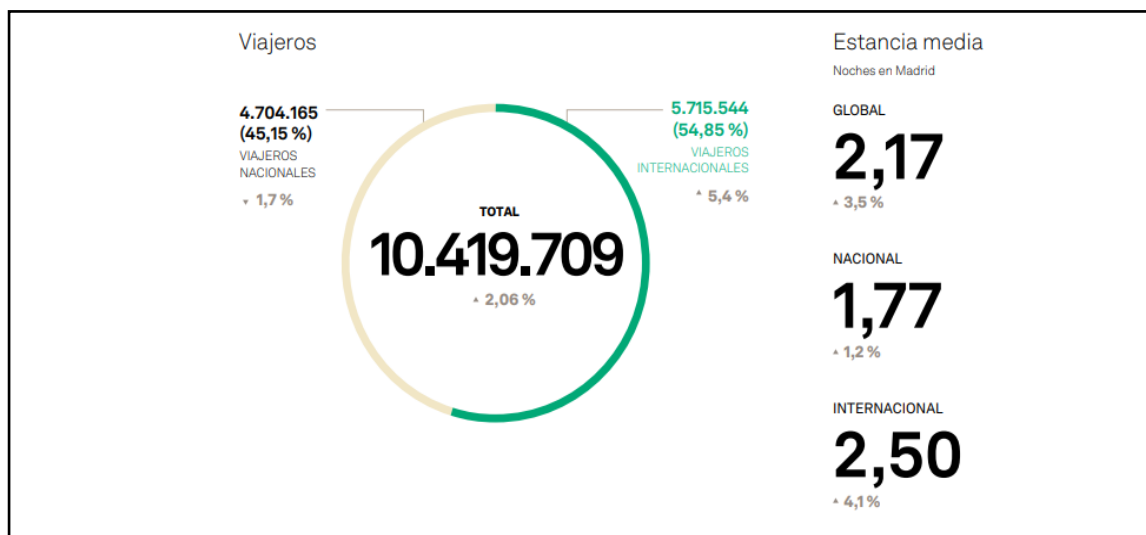


Figura 9. Número total de viajeros. Fuente: Anuario de Turismo Madrid (2019).

La fortaleza de Madrid como destino urbano se ha consolidado en 2019. En ese año, la ciudad recibió un total de 10.419.709 viajeros, un 2,06% más que en 2018. De ellos, más de 5,5 millones (el 54,85%) fueron internacionales y generaron un gasto que

superó los 10.451 millones de euros (Anuario de Turismo Madrid 2019). Por otro lado, el turismo de reuniones sigue aumentando en la capital: más de 23.300 reuniones se celebraron en la ciudad en el año 2018, lo que representa un crecimiento interanual del 14,8%. En este sentido, Madrid ocupa la tercera posición mundial como ciudad sede de congresos internacionales, según el último ranking de la International Congress and Convention Association (ICCA).

Estados Unidos es el país que más turistas envía a Madrid. En 2019, los viajeros estadounidenses superaron los 809.000, con una cuota de mercado del 14,16% y un incremento respecto a 2018 del 18,70%, según la Encuesta de Ocupación Hotelera (EOH) y la Encuesta de Ocupación de Apartamentos Turísticos (EOAT) del Instituto Nacional de Estadística (INE). Italia es el segundo mercado emisor y refuerza su posición en Madrid después de un descenso del 1,7% en 2018. En cuanto a Latinoamérica, Brasil es el mercado que más crece, un 5,20% más que en 2018; seguido de México, con un incremento del 3,29%.

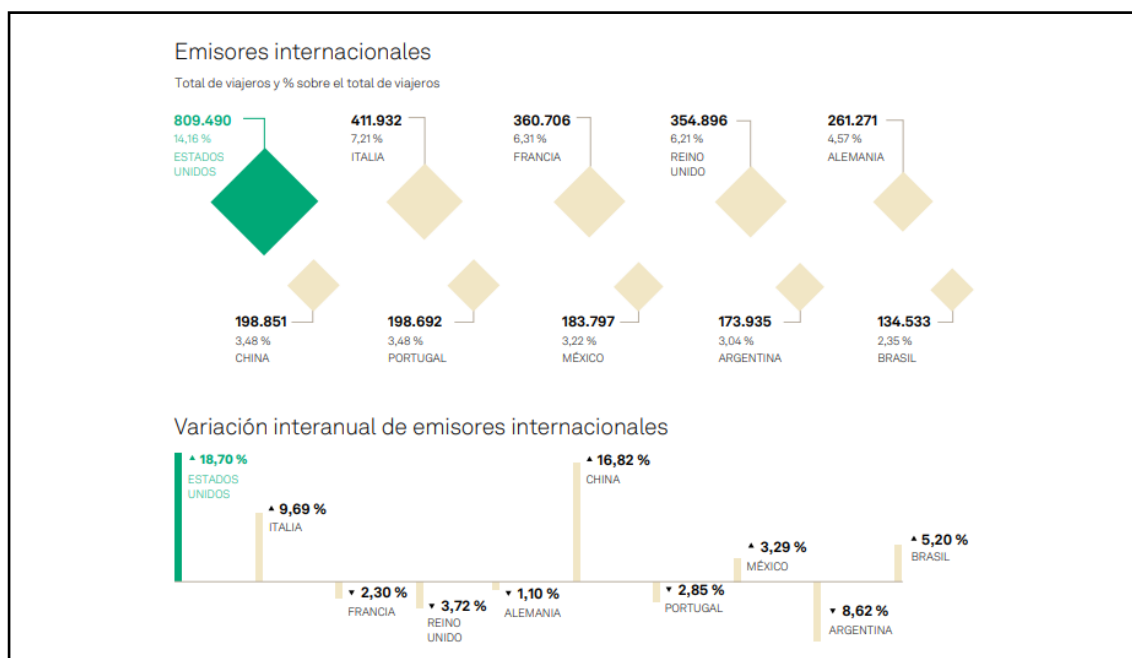


Figura 10. *Emisores internacionales*. Fuente: *Anuario de Turismo Madrid (2019)*.

En el plano nacional, las comunidades de Madrid, Andalucía y Cataluña son un año más los principales emisores de turistas para la ciudad de Madrid. En 2019, los visitantes de la Comunidad de Madrid superan los 790.000, los de Andalucía alcanzan los 743.000 y los de Cataluña rozan los 650.000. Entre los tres mercados suponen casi el 50% del volumen total de viajeros nacionales. El mayor incremento en comparación con el año 2018 se produce en el mercado emisor de la Comunidad de Madrid, que crece un 6,64% más.

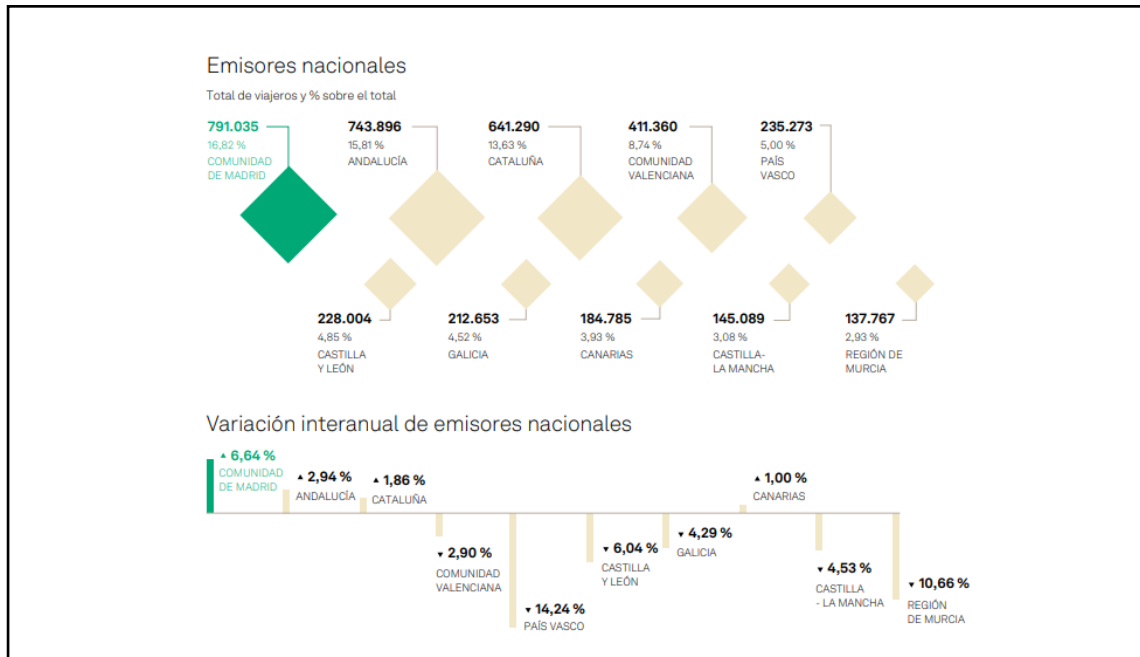


Figura 11. *Emisores nacionales*. Fuente: *Anuario de Turismo Madrid (2019)*.

Madrid sin duda es la ciudad por excelencia del ocio y el entretenimiento. Los entrevistados en la Encuesta de Percepción Turística 2019 destacan la amplia agenda de artes escénicas (20% de los encuestados) y la oferta de ocio de la ciudad (13%). De acuerdo con el Anuario SGAE 2019 de las Artes Escénicas, Musicales y Audiovisuales, en 2018 –último ejercicio con datos oficiales– se celebraron 22.408 conciertos de música popular en la Comunidad de Madrid, convirtiéndola en la región española con mayor número de conciertos celebrados.

5.6.2 Madrid te abraza

Madrid te abraza es el lema que engloba todo el relato planteado en el documento “Marca Madrid. Estrategia 2018-2023”. En esta hoja de ruta se dan a conocer una serie de pilares que poseen unos atributos que van a ayudar a expresar las cualidades de Madrid, dejando claro que esta ciudad “es tu casa”. La justificación a este formato para presentar la capital española es que más que una marca, Madrid construye y propone un relato, un formato flexible y abierto, que se crea y se transmite de forma colectiva y que por eso ofrece unas bases muy sólidas para su comunicación y su evolución. Madrid es y se muestra atractiva para que quienes vengan de fuera, ya sea a trabajar, a emprender un proyecto o de visita, contribuyan también a este relato que hacemos y contamos en común (Marca Madrid. Estrategia 2018-2023, 2018).

Así, se plantean los siguientes pilares con sus respectivos atributos:

Tabla 2 *Marca Madrid.*

MADRID ES TU CASA	MADRID ES ENERGÍA INSPIRADORA	MADRID ES DESARROLLO Y SOSTENIBILIDAD
✓ Una ciudad de derechos y libertades	✓ Ciudad creativa, diversa y vibrante.	✓ Ciudad innovadora y tecnológica.
✓ Referente en participación y gobernanza	✓ Ciudad atractiva para los negocios. w	✓ Educación y talento humano de calidad y emprendedor.
✓ Entornos seguros, saludables y verdes.	✓ Capital global y conectada.	✓ Sostenible y resiliente
✓ Con gran accesibilidad a servicios sociales de calidad.		

Fuente: *Elaboración propia a partir de los datos de Madrid, relato de ciudad. Estrategia 2018-2023 (2018).*

El carácter abierto de los madrileños ha sido tradicionalmente reconocido por la demanda como uno de los atributos más destacables de la ciudad. La encuesta de Percepción Turística 2019 muestra que la hospitalidad es el segundo factor más importante en la configuración de la imagen de Madrid en la mente de los turistas. El primer puesto lo ocupa el patrimonio y la agenda cultural (Anuario de Turismo Madrid, 2019) y le siguen la hospitalidad de su gente, la gastronomía y la infraestructura de transportes.

Con esta encuesta, se trata de medir la coincidencia de la expectativa del usuario con lo vivido en el destino. En una escala del 1 al 5, el 1 en total desacuerdo y el 5 y en total acuerdo, vemos a continuación un gráfico en el que se muestra la apreciación de diferentes aspectos relacionados con la ciudad por parte de las personas que visitaron Madrid y participaron en esta encuesta:

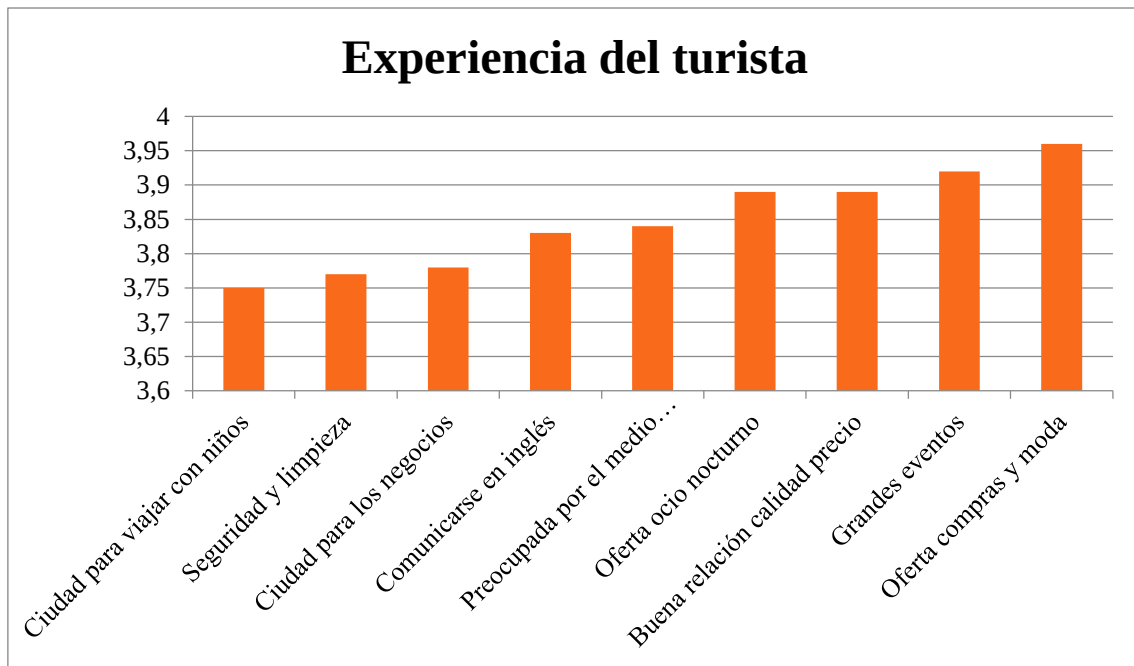


Figura 12. *Experiencia del turista*. Fuente: *Elaboración propia a partir del Anuario de Turismo Madrid (2019)*.

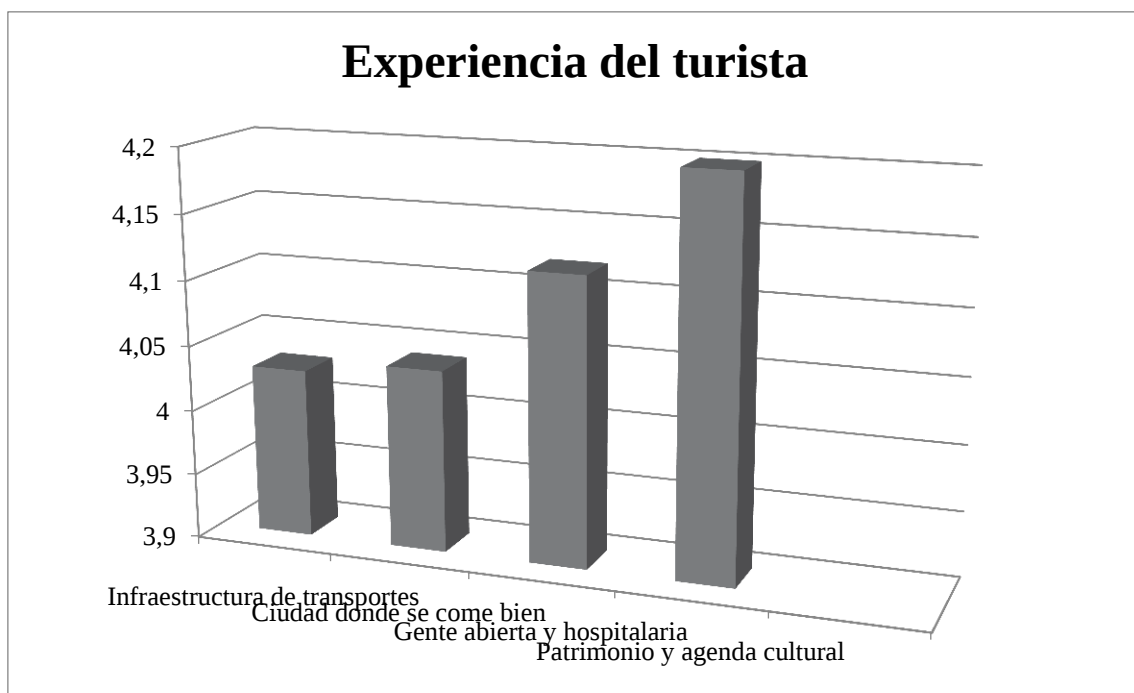


Figura 13. *Experiencia del turista*. Fuente: *Elaboración propia a partir del Anuario de Turismo Madrid 2019*

5.6.3 Posicionamiento de marca de Madrid

Barcelona y Madrid siempre han estado compitiendo por mejorar su posición de marca tanto en el plano nacional como internacional y alcanzar los primeros puestos de los rankings a nivel mundial. Por ello, ambas ciudades están invirtiendo recursos para mejorar su marca ciudad. Aunque ya se había comenzado a trabajar en ello, en 2017,

la exalcaldesa de la ciudad de Madrid Manuela Carmena, ya anunciaba la potenciación de la marca Madrid con el fin de posicionarla a nivel mundial. Para ello sacó a licitación los trabajos de consultoría y asistencia para alcanzar este fin.

Con una inversión inicial de 154.000 euros, Madrid debía posicionarse en el contexto de las grandes ciudades globales que compiten entre sí para mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos, atraer riqueza y generar empleo (El Confidencial, 2017). El objetivo era muy claro: promover Madrid como tercera ciudad europea y como una ciudad de oportunidades que constituya una referencia destacada en el mundo.

Bajo el marco del plan estratégico, necesario para llevar a cabo el objetivo del consistorio, era necesario estudiar, analizar y diagnosticar su imagen y valorar estudio de investigación, análisis y diagnóstico de la ciudad de Madrid y cómo es percibida, interna y externamente, y qué expectativas se tienen sobre la misma. Algunos de los resultados de este proyecto ya los hemos podido ver y analizar en el Anuario de turismo 2019 y los tendremos muy en cuenta en las próximas páginas cuando procedamos a investigar el posicionamiento de la ciudad a través de los canales digitales.

Con todo, Madrid se posicionaba en 2018 como uno de los 5 mejores destinos para organizar congresos, pasando de ocupar el séptimo puesto a subir al tercero, suponiendo un crecimiento del 7,8 % respecto al año anterior y posicionándose por detrás de París y Viena. La celebración de los 165 eventos en la capital española supuso aventajarse por delante de ciudades como Berlín, Barcelona, Londres o Singapur, según el ranking 2018 de la International Congress and Convention Association (ICCA).

Al año siguiente, en 2019, el ranking anual Best in Europe de Lonely Planet subió Madrid como segundo destino para visitar como uno de los “destinos europeos imprescindibles para visitar este año”. Una lista de diez países en la que se colaba la capital española, solo por detrás de High Tatras, Eslovaquia.

Ahora en un plano nacional, la Organización de Consumidores y Usuarios (OCU) realizó en 2019 una encuesta a ciudadanos de diferentes nacionalidades europeas con el fin de medir la satisfacción general de los usuarios que visitaron las ciudades. En el estudio se medían variables como la calidad del transporte público, la oferta turística y cultural, hospitalidad, sensación de seguridad, restaurantes, vida nocturna, compras o nivel de precios.

La favorita resultó ser Santander con una puntuación de 87 sobre 100, quedando Madrid y Barcelona igualadas con un 80 sobre 100. Los visitantes de las dos ciudades más visitadas de España evaluaron positivamente sus redes de transporte público, las atracciones orientadas a niños y jóvenes y las compras. La principal diferencia entre ellas reside en que mientras Barcelona es considerada un buen destino para desplazarse en bicicleta de alquiler, Madrid está mejor valorada por su oferta cultural.

6. INVESTIGACIÓN

A continuación, vamos a proceder a analizar la gestión del posicionamiento de la marca Madrid a través de diferentes canales digitales. Cabe mencionar la reestructuración tanto metodológica como de investigación que nos hemos visto obligados a llevar a cabo, debido a la crisis de la COVID-19. El hecho de que el gobierno haya decretado el estado de alarma, obligando así a la población a permanecer en un confinamiento domiciliario durante semanas y el cese de toda actividad económica, industrial, y lo que más nos interesa, turística, ha hecho que tengamos que dar un giro y enfocar desde otro punto de vista nuestros objetivos.

Además de observar las características generales de los diferentes canales que utilizan los organismos oficiales para promocionar la ciudad, vamos a analizar cómo estos han gestionado estas crisis así como las primeras estrategias llevadas a cabo en la apertura al turismo a través de los medios digitales. Asimismo, cabe mencionar otras páginas y cuentas no oficiales en diferentes redes sociales que dado su alto volumen de seguidores y nivel de interacción con ellos hemos considerado incluido en el presente trabajo. Las redes sociales van a tener especial relevancia dadas las posibilidades que ofrecen, tal y como hemos visto en el marco teórico.

La cuarentena fue decretada el pasado **14 de marzo de 2020** y durante semanas el gobierno de España ha ido prorrogándola. Esta situación ha prohibido la actividad presencial de los trabajadores en aquellas empresas cuyo ejercicio está clasificado como no esencial, permitiendo el teletrabajo. Sin embargo, ciertas marcas han sabido adaptarse a este nuevo entorno y han ofrecido sus productos y servicios a través de los canales digitales. Las ciudades se han visto obligadas a explotar al máximo sus recursos con el fin de garantizar los servicios a los usuarios, incluyendo los de ocio y cultura. Y en este entorno, nosotros también hemos tenido que adaptarnos y aprovechar la oportunidad de analizar una situación tan excepcional como es esta crisis provocada por la pandemia mundial.

6.1 Es Madrid

Es Madrid es la página web oficial de turismo de la ciudad de Madrid. A través de ella se accede a los contenidos que tienen que ver con la promoción de la ciudad, así como a iniciativas que puedan interesar al internauta. **Madrid Destino** –oficina municipal que pertenece al Ayuntamiento de Madrid–, a través de su Área de Turismo, tiene entre otras, las competencias en materia de gestión y promoción turística de la ciudad de Madrid. En su página (Madrid Destino, 2020), destacan que se trata de **un trabajo de promoción, proyección e información turística** de la capital que se desarrolla tanto a nivel nacional como internacional y que se materializa en las siguientes actividades:

- El diseño y planificación de las líneas estratégicas en materia de turismo de la ciudad de Madrid, así como de las medidas para el fomento y mejora del sector turístico madrileño en su promoción, tanto a nivel nacional como internacional, y en su atención en destino, por sí misma o en colaboración con otros organismos y entidades dependientes del Ayuntamiento de Madrid.
- La promoción de la presencia activa de la ciudad de Madrid en los mercados turísticos nacionales e internacionales, facilitando la coordinación de los sectores interesados en el desarrollo turístico de la capital.
- La promoción de la ciudad de Madrid como destino de turismo de negocios, con especial atención a su promoción como sede de celebración de congresos, convenciones y otros encuentros nacionales e internacionales. Para ello, cuenta con un organismo especializado: Madrid Convention Bureau (MCB).
- La participación en ferias nacionales e internacionales para la promoción de la ciudad de Madrid como destino turístico.
- La prestación de todo tipo de servicios relacionados con la atención e información turística de la ciudad de Madrid, que incluye la gestión de la Red de Centros y Puntos de Información Turística de la capital: un Centro de Turismo, situado en la Plaza Mayor, y nueve puntos de información turística ubicados en las zonas de mayor afluencia de viajeros, que se complementan con una unidad móvil y el Servicio de Atención al Turista Extranjero (SATE).
- La prestación de todo tipo de servicios relacionados con la promoción y difusión de la ciudad de Madrid, su imagen y su proyección nacional e internacional.

- El desarrollo, gestión y explotación del Portal Oficial de Información Turística ciudad de Madrid: esMADRID.com.
- La potenciación de los recursos, bienes y servicios que amplíen y multipliquen la oferta turística local por sí misma o a través de la colaboración público-privada, mediante clubes de producto.
- El fomento y desarrollo de acciones que propicien la fidelización de visitantes a la ciudad de Madrid, tanto mediante actuaciones propias como a través de la cooperación con administraciones públicas u otras entidades públicas o privadas.
- El diseño y producción de material promocional e informativo destinado a divulgar los recursos, bienes y servicios turísticos de la ciudad de Madrid. También se incluye la gestión y la explotación de los derechos de propiedad intelectual de dicho material.
- El fomento de la presencia de la ciudad de Madrid en los medios de comunicación nacionales y extranjeros, asegurando el desarrollo de una estrategia que permita que llegue a los profesionales y al potencial visitante de Madrid una imagen positiva y atractiva de la ciudad.

A continuación, vamos a describir las principales características de su Home y algunos aspectos interesantes que afecten a la experiencia del usuario. También será importante que analicemos el contenido que se publica en la misma y observar si ha habido algún tipo de cambio con la llegada de la crisis de la COVID-19 y cómo ha sido gestionado.



Figura 14. Home de la página web de Turismo Madrid. Fuente: Esmadrid.com.

Durante los meses más duros del confinamiento permaneció anclado un vídeo en la cabecera de la página. Bajo el lema **“Juntos nunca hemos perdido. Gracias,**

Madrid", se emite un mensaje de agradecimiento y esperanza. Con fuerte carga emotiva, se centra en la situación que se ha estado viviendo durante las semanas más duras del confinamiento, manteniendo la confianza de que se saldrá de ella **"y volveremos a unirnos en un Madrid invencible"**.

El vídeo, como vemos en la imagen, está embebido en la cabecera de la página y procede del canal de YouTube **"Visit Madrid"**. Fue publicado el pasado 24 de marzo y el dos de mayo ya acumulaba **42.000 visualizaciones**. Consideramos que sería más "útil" que el vídeo se reprodujera automáticamente haciendo *rollover* sobre la imagen sin la necesidad de hacer *click*, mejorando así la experiencia del usuario.

A medida que vamos descendiendo por la página, observamos una concentración de contenido que hace referencia al coronavirus: últimas noticias, recomendaciones a los ciudadanos, fuentes oficiales, etc. Prescindiendo del contenido que podría ayudar más a un ciudadano que a un turista, vamos a seguir observando diferentes contenidos cuyo público objetivo sí son turistas potenciales.



Figura 15. Contenido de la Home de la página de Turismo Madrid. Fuente: Esmadrid.com.

Ya en la Home se advertían las consecuencias instantáneas de la COVID19: la mayoría de conciertos que se celebrarían en Madrid en los próximos meses estaban siendo aplazados o cancelados y las Fiestas del Orgullo, un evento que atrae a millones de visitantes cada año, se canceló físicamente y se celebró de manera virtual la primera semana de julio.



Figura 16. *Agenda virtual Madrid*. Fuente: *Esmadrid.com*.

También en la Home, se han incluido contenidos que tienen que ver con la **agenda virtual de Madrid**: un conjunto de iniciativas en las que el usuario puede disfrutar de la ciudad sin tener que salir de casa. Los teatros han estado retransmitiendo de manera gratuita sus obras, programas especiales del Cirque du Soleil, y otras propuestas que permitían disfrutar de la ciudad a través de la pantalla, mostrando qué podría visitar o disfrutar el turista si hubiese estado en la ciudad.

En relación a la **experiencia de usuario**, la página muestra la temperatura a tiempo real de la ciudad así como un desplegable (haciendo *rollover* sobre el icono meteorológico) que anticipa el pronóstico para los próximos días



Figura 17. *Previsión meteorológica en la Home*. Fuente: *Esmadrid.com*.

Y las **redes sociales** permanecen **visibles**, en esa misma franja ubicada entre ambos menús. En este caso, al hacer *click* en el icono de estas redes sociales, el usuario es dirigido directamente a las cuentas oficiales de la oficina de Turismo de Madrid.

También en el *footer* se encuentran estos iconos que dan la opción al usuario a curiosear las redes y ampliar información sobre Madrid.



Figura 18. Footer de la Home. Fuente: Esmadrid.com.

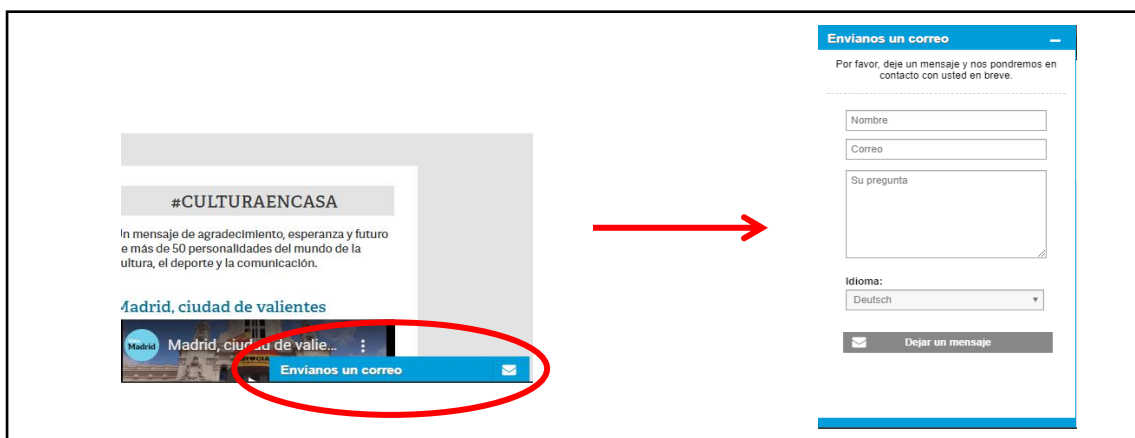


Figura 19. Contacto en la Home. Fuente: Esmadrid.com.

Observamos un **botón de libre uso** que acompaña al usuario a lo largo de su navegación. Si se hace *click* sobre él, se despliega una ventana que contiene un formulario para ponerse en contacto con la oficina de Turismo. Permite adaptar el idioma a nueve lenguas diferentes. Con el fin de aumentar la experiencia de usuario y la accesibilidad, sería de gran utilidad que incorporase un botón junto al anterior que diera acceso a redes sociales, así como el botón de “volver hacia arriba”.

En relación a los menús, observamos el menú principal con las cuatro Subhomes: “**DESCUBRE MADRID**”, “**DÓNDE IR**”, “**AGENDA**” y “**PLANIFICA TU VIAJE**”. Encima, tenemos un espacio dónde se ubican el pronóstico del tiempo, las redes sociales, un buscador y el cambio de idioma. Más arriba, encontramos otro menú con páginas como “**MADRID DESTINO**”, “**MADRID FILM OFFICE**”, “**VUELVE A MADRID**” o “**PRENSA**”. Tener tantos contenidos en un mismo bloque, puede despistar al usuario y ocasionar que abandone la página.

Antes de entrar en detalle de otras características, cabe mencionar el número de idiomas en los que esta página oficial está traducida: **9 lenguas diferentes**. La opción para cambiar de un idioma a otro se encuentra en la misma barra.

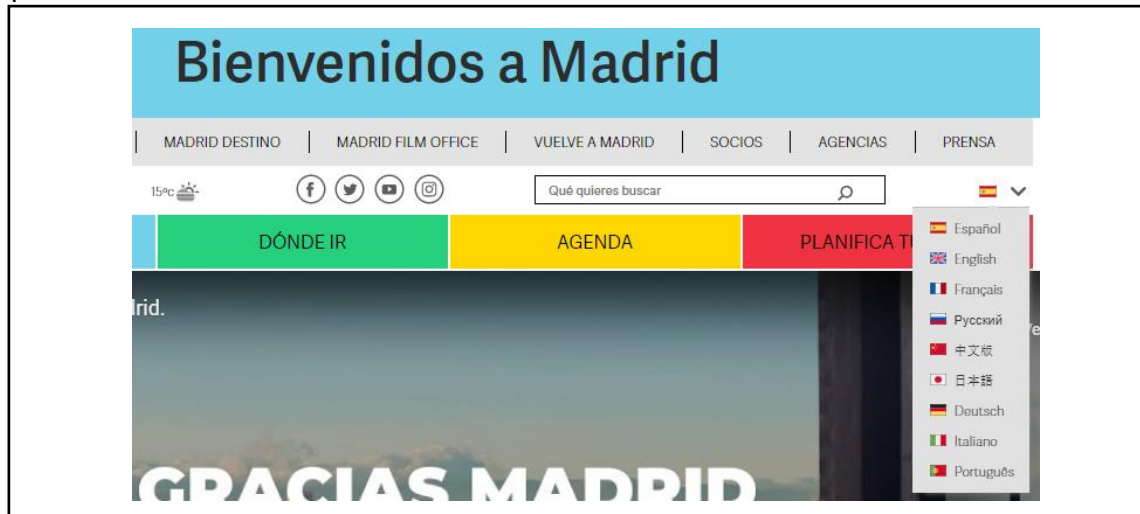


Figura 20. Idiomas en la Home. Fuente: Esmadrid.com.

Sin embargo, cuando cambiamos el idioma de la página, observamos que se ha modificado el contenido de la misma. Los **posts** están ya más enfocados al **turista y no al ciudadano**. Algunas de las infografías, como es el caso del carrusel de cabecera de la Home, no están traducidas ni al portugués ni al inglés. Además, el número de contenidos se reduce considerablemente en comparación con la versión en español. El hecho de que la página de promoción de Madrid esté adaptada en tantos idiomas es una buena opción para llegar a un público más amplio.

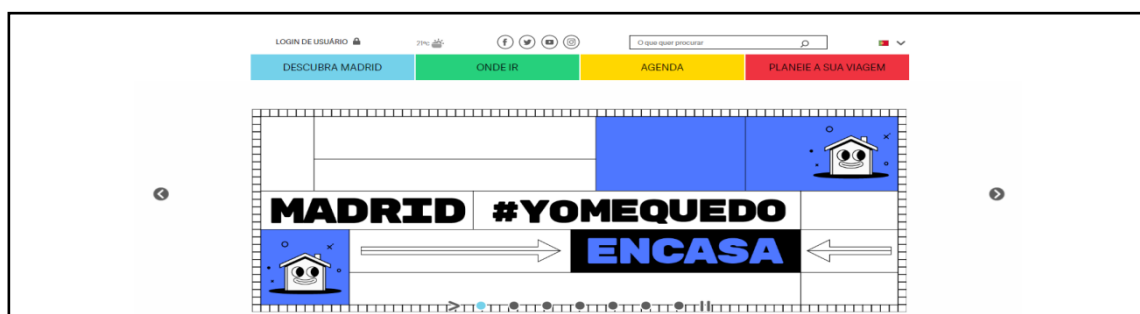


Figura 21. Home en portugués. Fuente: Esmadrid.com.

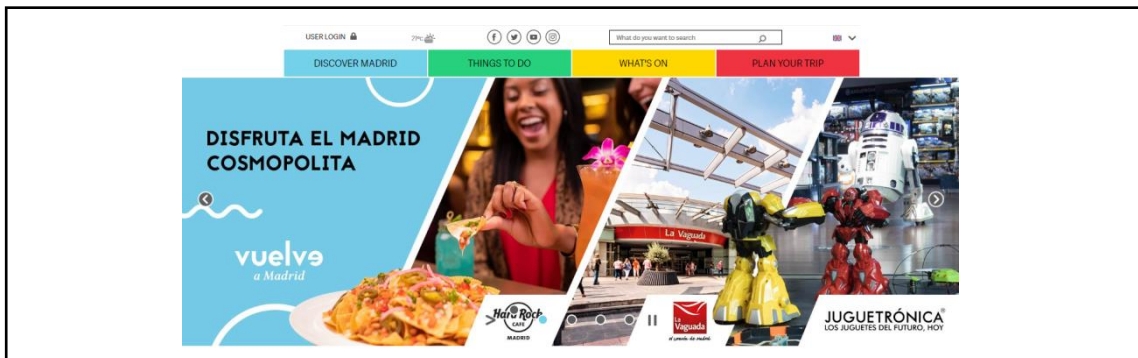
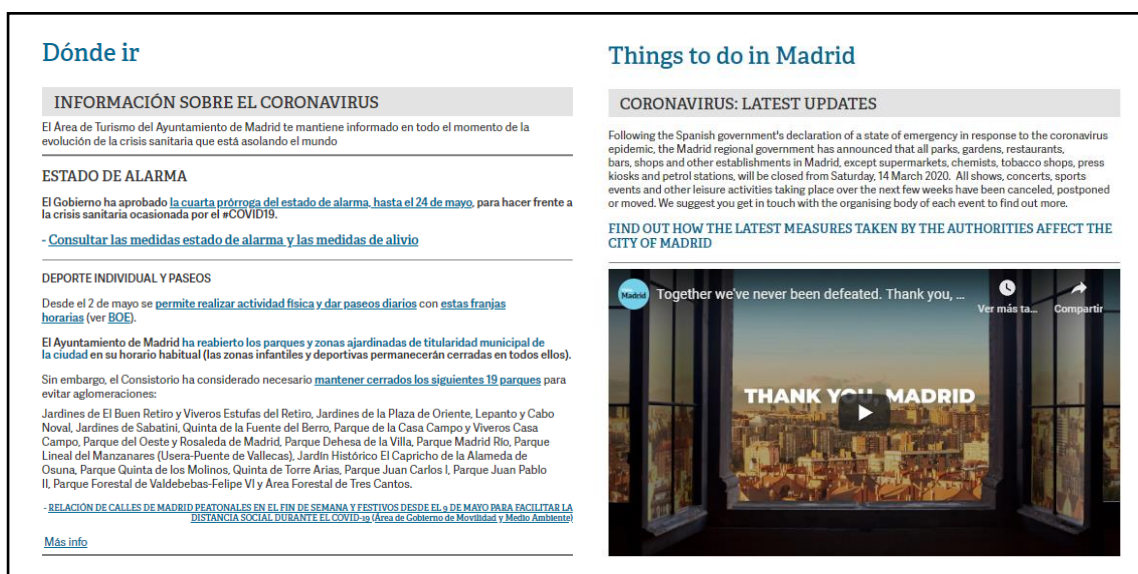


Figura 22. Home en inglés. Fuente: Esmadrid.com.

En la versión en español, en el primer bloque de la Home, **prima más el texto que la imagen**. Aquí se encuentran varios bloques de texto donde aparecen las diferentes recomendaciones para actuar frente a la COVID-19, las últimas noticias, medidas que se han ido tomando en los últimos días, etc.

La página se divide principalmente en cuatro secciones que funcionan como Subhomes. Estas, a su vez, tienen más secciones con el fin de aumentar la usabilidad y el número de datos al usuario. Si entramos en la versión en español de “**DESCUBRE MADRID**”, observamos cómo nos encontramos con varios **bloques de texto** que hablan sobre las últimas actualizaciones de la crisis:



Figuras 23 y 24. Información sobre el coronavirus. Fuente: Esmadrid.com.

Sin embargo, en el resto de idiomas, se muestra un breve texto en sus Subhomes en el que se indica la situación actual de la ciudad de Madrid e inmediatamente después aparecen los contenidos que tratan de atraer al usuario para visitar la ciudad.

Si navegamos por la página y en sus secciones y Subhomes, observamos cómo se **mantiene el contenido** de antes de la crisis. Aunque bien es cierto que se han ido

incorporado iniciativas y propuestas por entidades públicas y privadas, los contenidos siguen siendo los mismos.

Mencionar también que la página de la oficina de Turismo de Madrid es **responsive** ya que la visualización de sus contenidos en otros dispositivos como una tablet o un *smartphone* pueden ser consumidos sin ningún problema, ya que el formato y diseño se adaptan a la pantalla. Lo que sí sería recomendable, sobre todo para estos últimos, el disponer de un botón para volver hacia arriba, de manera que no resulte tan incómodo regresar a la cabecera.

A continuación, recopilamos los aspectos más destacados de esta página web:

Tabla 3. Resumen Es Madrid.

✓ El contenido se ha ido adaptando a la situación pandémica y se ha sincronizado con la agenda virtual de la ciudad	X En ocasiones prima más el texto que la imagen, haciendo el contenido menos atractivo.
✓ Buena experiencia de usuario como inclusión del pronóstico del tiempo, fácil contacto y visibilidad de RRSS.	X No hay un botón de “volver hacia arriba” lo cual puede llegar a ser molesto en la navegación del usuario.
✓ La página está traducida en 9 idiomas, lo que aumenta el alcance del contenido.	X Algún contenido no está disponible en idiomas que no sean el español.

Fuente: Elaboración propia

6.1.1 Características de la página

Gracias a las diferentes herramientas con las que cuenta el marketing digital podemos observar los siguientes datos:

- El dominio fue creado el **28/06/2002**. Que tenga una antigüedad de **18 años** es un aspecto muy positivo (Domaintools). Según un estudio publicado por Ccarter en Serpwoo, la herramienta de marketing digital que analiza resultados de búsquedas competitivas, la **media de edad de los sitios web** que alojan a las páginas que consiguen estar en primeras posiciones en Google para palabras clave competitivas es de casi **quince años** (Carreras, 2019, 48-50). Aunque Carreras (2019) matiza que en torno a la edad lo más importante no es cuántos años lleva un dominio registrado, sino cuántos años ha estado en línea, es decir, colgado en Internet con contenido indexado en Google.

- En relación a la velocidad de carga de la página, vamos a comparar dos herramientas. Por un lado, PageSpeed Insights da una puntuación total a Es Madrid de **17** puntos sobre **100** para **ordenador** y de **4** puntos para **móvil**.

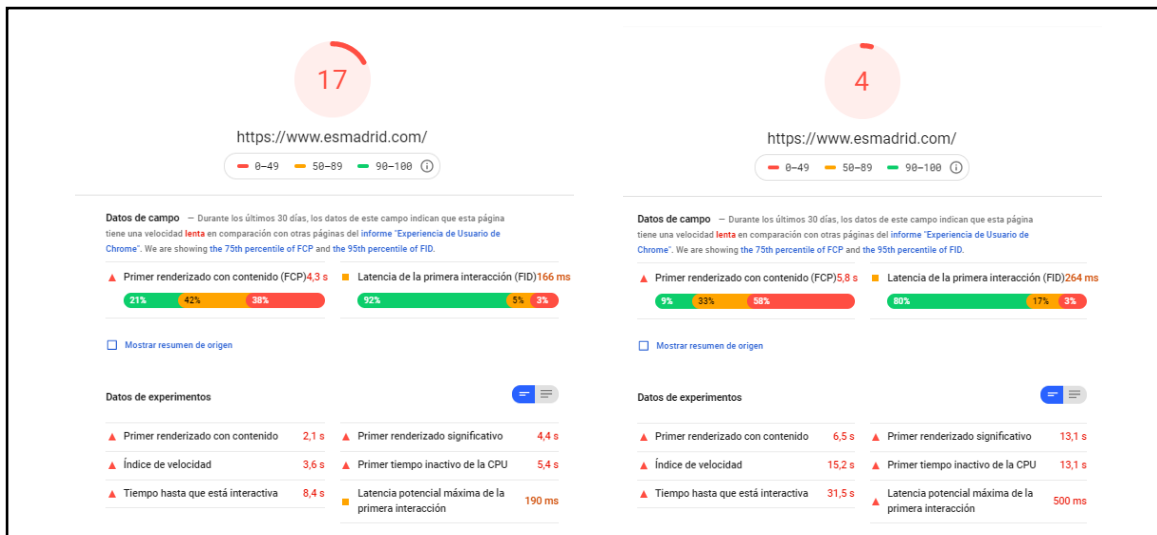


Figura 25. Velocidad de carga de la página. Fuente: Insights.com.

Esta herramienta no es exacta, pero nos aporta un punto de referencia y algunas pistas de las características de esta página. Por ejemplo, para ordenadores, el índice de **velocidad es de 3,6 segundos** y el tiempo hasta que está **interactiva es de 8,4**. Para **móviles** el índice de velocidad sube a los **15,2 segundos** y el tiempo hasta que está **interactiva** la página es de **31,5 segundos**.

En GTmetrix, otra herramienta que mide también la velocidad, observamos otros datos en relación a esta página: Una puntuación de **54/100** en **PageSpeed** y un **55/100** en **YSlow**. En ambos casos el test de velocidad señala que el rendimiento de la página obtiene una puntuación media-baja. Además, esta herramienta indica que la **velocidad total de carga es de 20,9 segundos**, una **cifra muy elevada** a la recomendada.

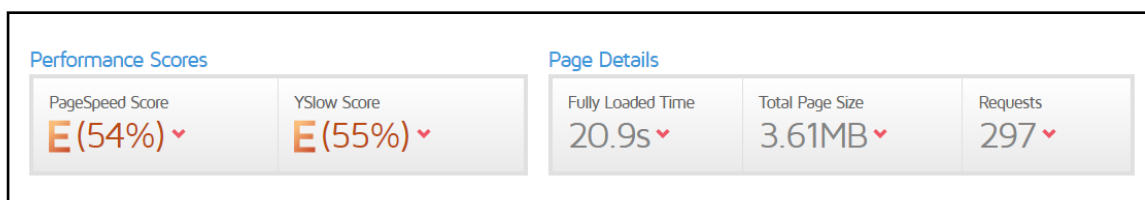


Figura 26. Velocidad de la página. Fuente: GTmetrix.com.

Google considera la velocidad de una página web como un factor de posicionamiento en su buscador, este criterio afecta especialmente a las páginas que son lentas desde una búsqueda usando un dispositivo móvil y las penaliza (Carreras, 2019, 112).

Teniendo en cuenta estos datos, sería recomendable para la mejora del SEO, una optimización de este punto y así mejorar la experiencia de usuario.

A través de SeoQuake, observamos otros elementos de la *Landing Page* de Es Madrid. Un total de **enlaces internos** de **106** y **47 enlaces externos**. En general, según esta herramienta, el nivel de optimización de la página es bueno. Para conseguir un Pagerank elevado, debería contar con una gran cantidad de enlaces entrantes hacia esa página, desde páginas relevantes, con texto ancla relacionada con la palabra clave, pero variado y siguiendo un patrón natural. También debería contar con algunos enlaces salientes relevantes (Carreras, 2019, 118).

En relación al SEO, cuando hacemos una búsqueda en **Google en España** con el término “**Madrid**”, la página de EsMadrid aparece en **quinto lugar**, por detrás de la Wikipedia, Twitter y las páginas del ayuntamiento y comunidad de Madrid. Sin embargo, si hacemos una búsqueda por “**Viajar a Madrid**”, la página de promoción de la ciudad aparece en **tercer lugar**, solo por detrás de dos blogs de viajes.

En otros países, por ejemplo, **Colombia** (compartimos el mismo idioma y Madrid recibe muchos turistas de este país), la posición en la que se encuentra la página de EsMadrid es diferente. Si buscamos “**Madrid**”, la página de EsMadrid aparece en **cuarto lugar**, un puesto más arriba que en España. Pero cuando el término de búsqueda es “**Viajar a Madrid**”, la página aparece en **séptimo lugar**, una posición que debería ser mejorada.

Este punto podría resumirse en la siguiente tabla:

Tabla 4. Resumen página Es Madrid.

✓ Dominio de la página antiguo (18 años) –La media de edad de las páginas que consiguen alcanzar los primeros resultados es de 15 años–.	X Velocidad de carga demasiado elevada. Google penaliza este aspecto y hace más tediosa la navegación del usuario.
✓ Buen nivel de optimización de la página y un número de enlaces internos y externos aceptable.	X Posicionamiento orgánico (SEO) mejorable.
✓ <i>Responsive Web Design</i> : La página se adapta cuando es abierta en diferentes dispositivos.	

Fuente: Elaboración propia.

6.1.2 Coronavirus en Madrid

Durante más de tres meses España permaneció en **estado de alarma**, un instrumento utilizado por el gobierno central con el propósito de limitar la movilidad de los ciudadanos y así garantizar su seguridad. El estado de alarma comenzó el pasado **14 de marzo** y con él un confinamiento que obligó a toda la población a permanecer en sus domicilios y salir para lo imprescindible (ir a la farmacia, supermercados, hospitales y trabajo en caso de no ser posible el teletrabajo). El pasado 21 de junio finalizaba la última prórroga del estado de alarma.

Durante esta cuarentena, negocios de diferentes sectores se vieron obligados a cerrar sus puertas –algunos temporalmente, otros definitivamente– y sus trabajadores pasaron a cobrar un ERTE, Expediente de Regulación Temporal de Empleo, un procedimiento mediante el cual una empresa en una situación excepcional busca obtener autorización para despedir trabajadores, suspender contratos de trabajo o reducir jornadas de manera temporal, cuando atravesasen por dificultades técnicas, organizativas que pongan en riesgo la continuidad de la compañía. En este caso el empleado pasa a cobrar un 70% de la base reguladora.

La COVID-19 ha afectado a todo el mundo, solo en España en julio eran más de **260.000** las personas que se habían contagiado de esta enfermedad y más de **28.000** los **fallecidos**. Madrid ha sido la región más castigada del país con más de **73.000** infectados y casi **8.500** muertos, llevando al colapso al sistema sanitario de la comunidad en las peores semanas de la pandemia. Sin embargo, el virus también ha dejado un fuerte impacto en la economía del país y de Madrid en particular. Dadas las circunstancias, el sector turístico fue uno de los más afectados y campañas como la de semana santa, las fiestas de San Isidro (día de la Comunidad de Madrid) o el Orgullo no pudieron celebrarse, generando pérdidas millonarias para la ciudad.

De hecho, la Consejería de Hacienda y Función Pública calculó que el impacto económico hasta final de mayo había sido de **1.260 millones de euros**, resultado de sumar el impacto del gasto (974 millones) y la caída de ingresos (286 millones). Una cifra que ascendería a **2.737 millones a final de año**, según la presidenta de la comunidad, Isabel Díaz Ayuso.

6.1.3 Desescalada y nueva normalidad

Como comentábamos, el mensaje de las publicaciones de la oficina de Turismo de Madrid era muy claro, **quedarse en casa** era lo más importante para salvaguardar la seguridad de todos los ciudadanos. Para ello, la plataforma ofrecía **alternativas de**

ocio con el fin de que los usuarios pudieran disfrutar de la ciudad a través de los diferentes canales digitales y las diversas opciones de ocio online.

Con el **fin del estado de alarma** en toda España el pasado **21 de junio** de 2020, el gobierno dejó de tener la potestad de limitar el movimiento de los ciudadanos, permitiendo así la libre movilidad entre comunidades autónomas. O lo que es lo mismo, la oportunidad de reactivar la economía, con limitaciones, de las ciudades que tantos meses estuvieron paralizadas como consecuencia de la pandemia.

El Consejo de Ministros aprobó el Plan para la Transición hacia una Nueva Normalidad, con el objetivo de programar la salida gradual de España de la etapa más aguda de la crisis generada por la enfermedad de la COVID-19. El plan contemplaba cuatro fases de desescalada que fueron aplicando de manera asimétrica, en función del cumplimiento de cada provincia.

En el caso de Madrid, dada su compleja situación, no entró en fase 1 hasta el 25 de mayo, dos semanas más tarde que muchas comunidades. En ese momento se empiezan a abrir comercios, bares y restaurantes con ciertas limitaciones y se permiten las reuniones de hasta 10 personas.

El pasado 10 de junio, se lanzaba la campaña **#MadridVuelve**, con un vídeo subido a YouTube que deja un mensaje claro: **“Volveremos a nuestro Madrid, porque nunca nos hemos ido. Es tiempo de volver”**. Cabe mencionar que Vuelve a Madrid ya se había creado en marzo de 2017 como un programa de fidelización impulsado por la oficina de Turismo del ayuntamiento de Madrid, cuyo propósito era el de aplicar estrategias de marketing a la campaña para incentivar el consumo de productos turísticos de la ciudad y sobre todo, para motivar a que los visitantes vuelvan a visitar Madrid.

Tal y como se indica en la página, se basa en un catálogo de ventajas y ofertas exclusivas que pueden ser canjeadas por un sistema de puntos. Con este programa de colaboración público-privada, con más de 8.300 usuarios registrados y 80 empresas e instituciones colaboradoras, Madrid se tornó el primer gran destino turístico en contar con un club de fidelización propio con el que, por primera vez, un destino turístico regala puntos a los turistas que se registren en el programa, para que los canjeen y disfruten de ofertas y promociones especiales de los establecimientos asociados al mismo (Madrid Destino, 2020).

Volviendo a la campaña #MadridVuelve, la oficina de Turismo pretende dejar claro que la capital está más que abierta a todas aquellas personas que quieran visitarla y especifica en la página web qué medidas tendrán que seguir los turistas tras la apertura de las fronteras a terceros países de la UE el 1 de julio. Además, también se puso en marcha la campaña '**Madrid en manos de todos**' que apela a la responsabilidad individual de los madrileños para frenar los contagios y no retroceder en la lucha contra el coronavirus. Asimismo, el vídeo que está cargado con **notas emotivas**, también se ha anclado como una imagen de cabecera de la Home de la página de turismo que cambia por completo el mensaje e invita al usuario a confiar en la ciudad.



Figura 27. Home de Visita Madrid. Fuente: Esmadrid.com.

En las siguientes páginas veremos también cómo a través de las principales redes sociales, la página trata de reactivar el turismo y la actividad de la ciudad con diferentes herramientas.

6.2 Redes sociales

Tal y como comentábamos en el marco teórico, las redes sociales son un espacio idóneo para dar a conocer una marca. La **generación Z** es el grupo de la sociedad que tiene más presencia aquí, sobre todo en redes como Instagram y la reciente Tik Tok. Aunque potencialmente es un target que viaja o tiene planes de viajar más que otros grupos de edad, también es necesario trabajar las redes sociales para atraer al máximo número de posibles turistas, incluyendo otros grupos de edad.

EsMadrid cuenta actualmente con varias cuentas en diferentes redes sociales desde las cuales se llevan a cabo diversos objetivos en la promoción de marca de la ciudad. A lo largo de la cuarentena, hemos observado cómo las redes sociales de la cuenta

han sido utilizadas para gestionar esta crisis y seguir promocionando la ciudad, adaptándose a la situación aunque se desconociera cuándo y cómo se podría volver a visitar la ciudad.

Más adelante también analizaremos brevemente otras cuentas de redes sociales que aunque no sean oficiales, destacan por su contenido de promoción de la ciudad de Madrid, su número de seguidores y nivel de interacción con ellos.

En general, hemos observado un aumento en el número de likes e interacción en los *posts* que han sido publicados durante el confinamiento y en la desescalada. Esta tendencia podría explicarse por el hecho de que España ha conseguido igualarse a la media mundial en uso de redes sociales en tres meses. Según el estudio publicado en junio **“La crisis del COVID-19 y su impacto en el sector tecnológico”** la necesidad de sentirse parte de la comunidad en medio del confinamiento ha hecho que se eleve el **uso de redes sociales** en un **47%** y de mensajería en un **46%**.

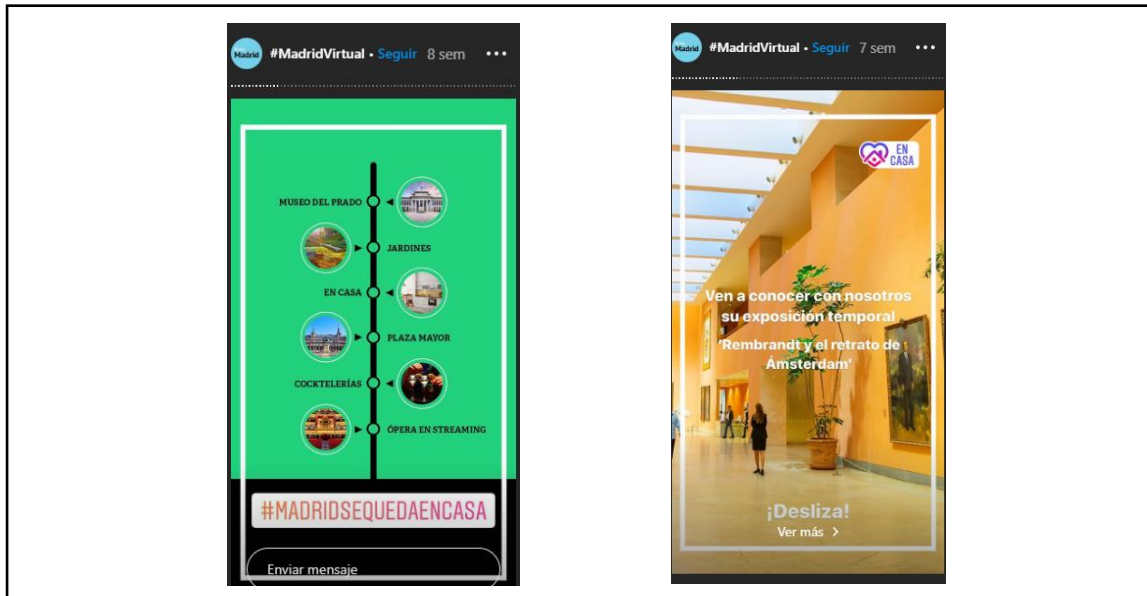
Estos datos justificarían el **incremento en la interacción** de los usuarios con las diferentes redes sociales de la oficina de Turismo de Madrid, con lo que podemos interpretar que el contenido publicado durante esas semanas haya llegado e influenciado a más personas.

6.2.1 Instagram VISITA_MADRID

VISITA MADRID es la cuenta oficial de Instagram de la oficina de Turismo de la ciudad. Tiene más de **65.000 seguidores** y unas **1.000 publicaciones**. Quizá se podría considerar la cuenta que mejor ha sabido gestionar la crisis de la COVID-19, ya que hemos observado cómo en la cuarentena sus contenidos y la manera de comunicar se han visto modificados durante este tiempo.

Entre esos contenidos se encuentran:

- **#MadridVirtual**: Esta iniciativa surgida dentro de la propia cuenta de Visita Madrid, propone un **viaje virtual** por los principales lugares, monumentos y establecimientos míticos de la ciudad en lo que en un momento sin coronavirus hubiera sido una placentera salida. Este paseo virtual permite que el usuario conozca diferentes lugares (por fuera y por dentro), con el fin de acercarle la ciudad. La cuenta repite este paseo cada semana, modificando el itinerario.



Figuras 28 y 29. Stories de la iniciativa #MadridVirtual. Fuente: Instagram visita_madrid

- **#MadridTrivial**: es otra propuesta para que el usuario se entretenga jugando y al mismo tiempo conozca aspectos que quizá desconocía de la ciudad. A través de la **gamificación**, utiliza la fórmula del antiguo juego de mesa: se muestra un lugar y el usuario debe adivinar dónde se encuentra un monumento, su año de construcción y otras curiosidades.
- **PASEOS**: Esta serie de **historias** fue creada para dar paseos virtuales por diferentes barrios. De esta forma, el usuario podía parar en algunos puntos de interés donde se explicaban curiosidades de los lugares de estas paradas. A diferencia de #MadridTrivial, en la iniciativa de PASEOS no se muestra el contenido interior de los edificios o establecimientos.

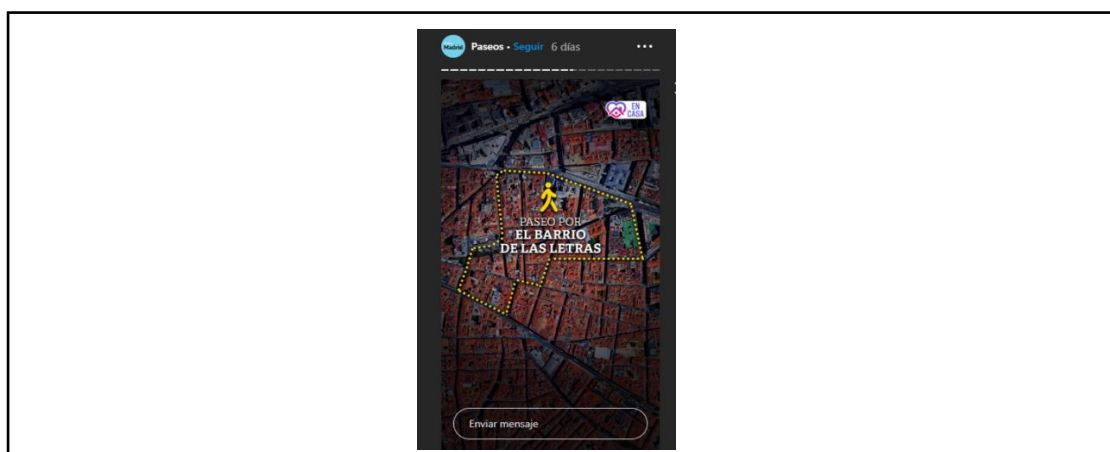


Figura 30. Story de #Paseos. Fuente: Instagram de visita_madrid.

- **#DesdeMiVentana:** Tal y como indica la página, “Madrid también son los pequeños detalles que vemos desde nuestra ventana”. Con esta iniciativa se buscaba la **interacción** con el usuario, pues era éste quien sacaba la fotografía desde la ventana de su domicilio y tenía que mencionar la página de Visita_Madrid y añadir el hastag #MADRIDDESDEMIVENTANA.

En las semanas del confinamiento, las **historias** de la cuenta también han sido utilizadas para añadir contenido que tenía que ver con la ciudad, alguna noticia de especial relevancia, la celebración de los días internacionales e iniciativas de otros organismos (oficiales y no oficiales) que también tuvieron que adaptarse a la nueva situación pandémica (los museos por poner un ejemplo).

Mencionar que las **iniciativas** que hemos indicado en las líneas anteriores se han quedado **ancladas** como **historias destacadas** en el perfil de la cuenta para que el usuario pueda abrirlas en cualquier momento, puesto que las historias de esta red social solo permanecen 24 horas visibles al público.

En cuanto al **feed**, las publicaciones que se han ido subiendo en las semanas de confinamiento, diariamente o cada dos días, no se han desviado de su línea anterior relacionada con mostrar diferentes lugares de Madrid y mencionar anécdotas que tienen que ver con la historia de la ciudad. El texto siempre en español y en inglés para aumentar la **accesibilidad**.

Las publicaciones de esta página cuentan en general con un número de likes muy variables, puesto que hay imágenes que pueden tener 700 y otros rozar los 5.000. Analizando las 20 publicaciones del mes de marzo, observamos cómo a partir del confinamiento (14 de marzo) crecen los likes y comentarios respecto al resto del mes. Aunque quizá sea más evidente en el número de reproducciones e interacciones que han tenido los vídeos que fueron subidos en ese mismo mes. El cinco de marzo se subió un vídeo que cuenta con 3361 reproducciones y 10 comentarios, el día ocho, coincidiendo con el día Internacional de la Mujer 3149 reproducciones y 4 comentarios. Sin embargo, ya en cuarentena, lanzaron el vídeo “**Juntos nunca hemos perdido**” que ya hemos mencionado en puntos anteriores. Esta publicación roza las **38000 reproducciones** y 137 personas han comentado este post.

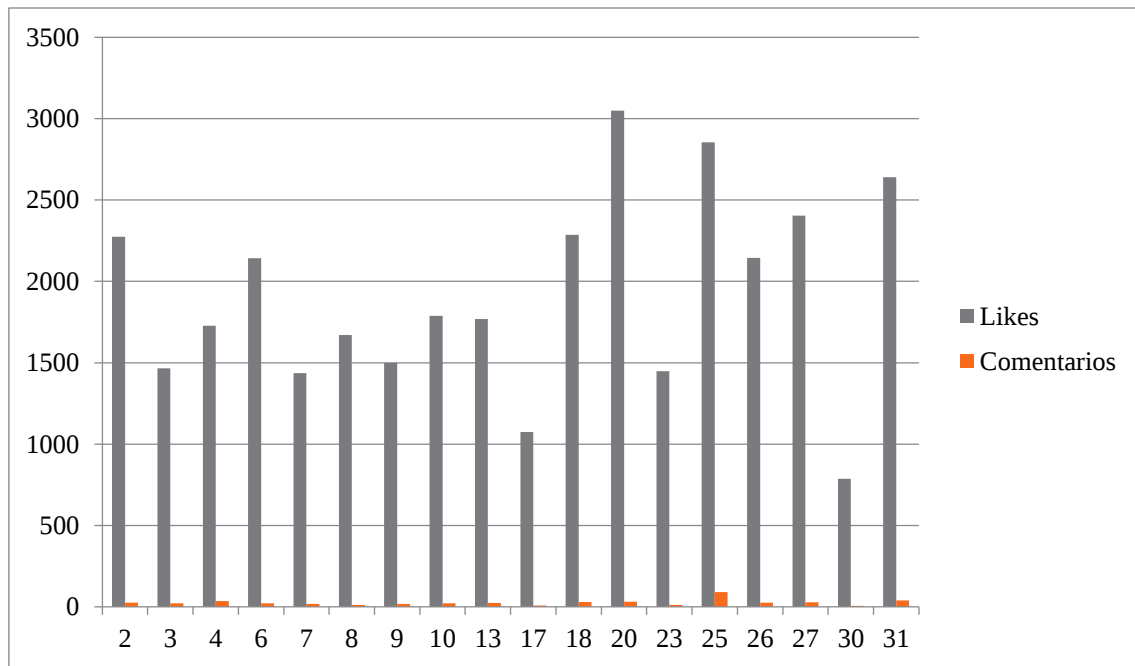


Figura 31. Likes y comentarios de marzo. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos extraídos de la cuenta de *visita_madrid*.

Aunque el número de likes no es una herramienta eficaz para calcular el porcentaje de personas que han visto una publicación y mucho menos el nivel de **engagement**—sobre todo teniendo en cuenta la tendencia actual de visualizar el post pero no apretar el botón de me gusta— ni la influencia que ésta haya podido tener en el usuario, hemos observado un mayor número de likes y comentarios en las semanas del confinamiento. Muy probablemente, como hemos señalado en el punto anterior, consecuencia del encierro forzado de toda la población, estando así más que nunca activa en redes sociales.

Como no hemos tenido acceso a muchos datos de analítica web que nos simplificara el trabajo y midiese de una forma mucho más exacta el engagement, hemos decidido calcular esta **tasa de interacción** teniendo en cuenta el **número de likes y comentarios**. El engagement Rate es la tasa de interacción de los fans con la marca en redes sociales, esta métrica va más allá del simple número de seguidores y nos muestra el grado en el que nuestros fans interaccionan con nuestro contenido o con nuestra marca (Dauder, 2020, 262).

Más adelante haremos un sumatorio de estas interacciones y la dividiremos entre el número total de seguidores con el fin de conseguir un porcentaje más o menos orientativo que nos permita conocer el nivel de interacción que tiene esta cuenta con sus usuarios.

Somos conscientes que esta manera de calcularlo no es exacta, puesto que no considera aquellas personas que han podido interactuar y no siguen la cuenta, no tiene en cuenta el alcance o impresiones, ni el nivel de las interacciones. Sin embargo, al no tener acceso a esa información, contrastaremos el resultado con otras cuentas de unas características similares.

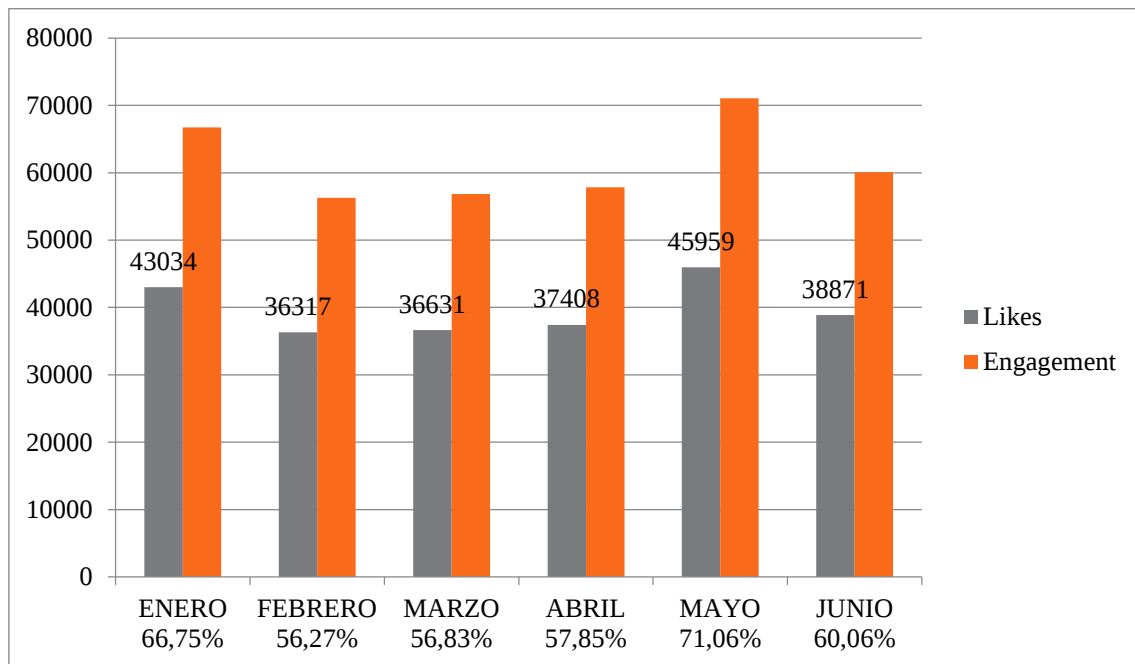


Figura 32. *Engagement del primer semestre de 2020.* Fuente: *Elaboración propia a partir de los datos extraídos de la cuenta de Instagram de visita_madrid.*

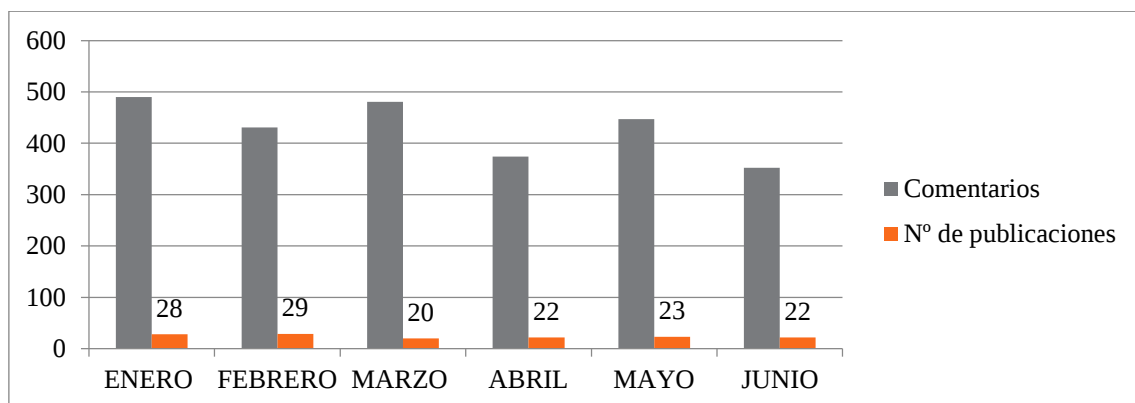


Figura 33. *Comentarios y número de publicaciones.* Fuente: *Elaboración propia a partir de los datos extraídos de la cuenta de Instagram de visita_madrid.*

Para tener una visión más global, hemos hecho un sumatorio de los likes y comentarios que la cuenta ha obtenido en el primer semestre del año, sin contar los vídeos ni sus reproducciones. Además, hemos querido señalar el número de publicaciones mensuales con el fin de obtener un resultado proporcional, puesto que

la fórmula que hemos escogido para calcular el engagement no tiene en cuenta el número de publicaciones y no es lo mismo obtener el mismo número de likes con 29 publicaciones que con 20.

Tal y como vemos en la gráfica, el número total de me gustas en **enero** fue de **43.000** repartidos en **28 publicaciones**. Sin embargo, observamos como **febrero y marzo** tienen prácticamente el mismo número de likes (**36.317 y 36.631**) y comentarios (431 y 481 respectivamente), una tasa de engagement muy igualada pero el número de publicaciones de febrero es mayor que en marzo. Por lo que llegamos a la conclusión de que a partir de marzo, con la llegada del estado de alarma, el nivel de interacción de los usuarios creció considerablemente. En los próximos meses esta tasa crece hasta llegar a su máximo en **mayo** con un **71%**, porcentaje que disminuye al mes siguiente.

De modo que observamos cómo ha **aumentado el nivel de interacción** con el usuario en las semanas del **confinamiento** y destacamos el descenso en el volumen de las publicaciones de la cuenta durante este tiempo, manteniéndose entre las **20 y 23**, frente a las **28 y 29** de enero y febrero.

Lo más importante podría resumirse en la siguiente tabla:

Tabla 5: Resumen Instagram Visita Madrid

Viajes virtuales, juegos (gamificación) y acciones que aumenten la interactividad y ayuden a dar a conocer la marca.	Durante la cuarentena se reduce el número de publicaciones pero crece el porcentaje de interactividad.
El texto de los posts es publicado tanto en español como en inglés.	

Fuente: Elaboración propia.

6.2.2 Facebook VISITA MADRID

La página de turismo también está presente en Facebook con cerca de **225.000 seguidores**, una cifra bastante superior a la de Instagram. La valoración de Madrid a través de esta cuenta es de **4,7 sobre 5**. Recordar que el target de esta red social es diferente a Instagram por lo que el contenido y la manera de publicarlo no debería ser el mismo.

Muchas publicaciones son idénticas a las de Instagram. A lo largo de la cuarentena, el contenido del *feed* así como de las historias era el mismo que en la página de

Instagram y por ello no vamos a repetirlo. Pero Facebook, al tener unas características diferentes, fue añadiendo publicaciones que permitían dar a conocer más asuntos que tenían que ver con la actividad lúdica de la ciudad.

De este modo, los artículos que se publicaban en la página web oficial eran publicitados en Facebook (recordemos que en esta red social, a diferencia de los posts de Instagram, se puede incluir un link para que el usuario visualice la página que queremos enseñarle). Parte de este contenido era compartido en las historias de Instagram que sí puede compartir el link, por el contrario, en el *feed* de Facebook esas publicaciones no desaparecen a las 24 horas. Todo ello, relacionado con las iniciativas que organizaciones públicas y privadas llevaron a cabo para que los usuarios pudieran disfrutar de estos productos o servicios a través de internet.

Mencionar que la oportunidad que ofrece la categoría de eventos de Facebook no ha sido aprovechada durante el confinamiento para apoyar y fortalecer las estrategias de la oficina de Turismo o de otras instituciones. Hubiera sido interesante utilizarlo con el fin de promocionar conciertos, obras de teatro y demás iniciativas que sí han sido divulgadas a través de su *feed* o historias.

En resumen, el **nivel de interacción** de los usuarios de esta cuenta es considerablemente **inferior** a la cuenta de Instagram. Teniendo en cuenta la importante diferencia de seguidores entre ambas redes sociales (**65.300** de Instagram frente a **220.000** de Facebook), Instagram tiene en general una mayor tasa de engagement con su audiencia.

Por ejemplo, un post publicado en Instagram el 25 de marzo tenía **2855 me gusta** y **90** comentarios, mientras que en Facebook **396 likes**, **46** comentarios y fue compartido 36 veces. Para calcular el engagement rate de Facebook, sumaremos el número de likes, más el número de comentarios, más el número de shares que ha recibido el post en concreto dividiéndolo todo por el número total de seguidores, y multiplicando el resultado por 100 (Dauder et al). Aunque estamos calculando la tasa de engagement con diferentes redes sociales, nos aporta un resultado orientativo para observar cómo el usuario se comporta. De este modo, el post publicado este día obtiene una tasa de interacción en Instagram del **4,5%** y en Facebook **2,1%**, más de la mitad.

Para tener una visión más global, vamos a comparar otras dos publicaciones que coinciden en contenido. El 24 de abril se publicaba un post en Instagram que alcanzaba los **1538 likes** y los **16 comentarios**, el mismo post se subía a Facebook y conseguía **286 me gustas**, **6 comentarios** y lo compartía 28 personas. Si hacemos el cálculo, la tasa de engagement en Instagram era de **2,3%** y en Facebook de **1,45%**.

Por último el 25 de junio ya en la campaña #MadridVuelve se publicaba en Instagram un post con **21** comentarios y **1170 likes** y en Facebook conseguía **227 me gusta**, **6** comentarios y 23 shares. El resultado: **1,82%** de engagement para instagram y **1,16 %** en Facebook.

De este análisis extraemos entonces que el nivel de **interacción** del usuario con la cuenta es considerablemente **superior en Instagram** que en Facebook.

En resumen:

Tabla 6. Resumen Facebook Visita Madrid.

La interacción de los usuarios con la cuenta es mucho menor que en Instagram.	Recursos únicos de Facebook como los eventos y el calendario podrían haberse aprovechado mejor para promocionar sus propias acciones.
El contenido es muy parecido al de Instagram.	

Fuente: Elaboración propia.

6.2.3 Twitter VISITA MADRID

La cuenta de Twitter Visita_Madrid posee **72.500 seguidores** y está activa desde diciembre de 2011, momento en el que se creó esta cuenta. Desde esta fecha se han publicado casi **16.000 tuits**. También existe una cuenta cuyo contenido está totalmente escrito en inglés, **VisitMadrid_EN**, creada en diciembre de 2018 cuenta con 280 seguidores y el número de publicaciones es considerablemente menor a la primera cuenta.

Como cada red social tiene una determinada funcionalidad y limitaciones, Twitter se caracteriza por la instantaneidad y limitar su texto ahora a 280 caracteres. A lo largo del confinamiento hemos observado como la cuenta repetía el contenido que era subido al *feed* e historias de Instagram y Facebook, pero adaptándolo siempre a las formas de comunicar de esta red social.

Así, los juegos que comentábamos anteriormente también fueron utilizados en Twitter, sirviéndose también de la encuesta que ofrece esta red. Las curiosidades de diferentes lugares de la ciudad también eran compartidos y al igual que Facebook, las publicaciones que tenían que ver con contenidos de la página web también iban linkados para que el usuario accediera con facilidad a la página de destino.

Cabe mencionar la inclusión del usuario en la mayoría de estos posts (en todas las redes sociales) pues las imágenes que eran tomadas por personas que incluían algún hashtag relacionado con las iniciativas de la oficina de Turismo eran subidas a la cuenta de Twitter y se nombraba al autor de la fotografía. Además, gracias a la naturaleza de esta red social, la cuenta iba retuiteando contenido de otras organizaciones y personas de relevancia, con el fin de promocionar sus iniciativas y conservar el *copy* que esa institución había creado.

Al igual que hemos hecho con Facebook e Instagram, vamos a calcular el engagement rate de tres muestras con el fin de hacer una comparativa de las tres redes sociales. Esta vez lo calcularemos sumando el número de replies, más el número de retuits, dividiéndolo todo por el número de seguidores, y multiplicando el resultado por 100 (Dauder et al, 263). El pasado **25 de marzo** un tuit alcanzaba los **23 replies** y los **6 retuits**. Según la fórmula, la publicación alcanza un engagement rate de **0,04%**, lejos del **4,5%** de instagram y del **2,1%** de Facebook.

El **24 de abril** el mismo contenido publicado en las otras redes sociales obtenía **46 replies** y **10 retuits**, teniendo una tasa del **0,07%** frente **2,3%** de Instagram y **1,45%** de Facebook. Por último, el **25 de junio** bajo la iniciativa #MadridVuelve se publicaba un tuit con **47 replies** y **11 retuits**, lo que es sinónimo de un **0,08% de engagement**, mientras que el porcentaje en instagram era de **1,82%** y **1,16 %** en Facebook.

Estos datos indican que la tasa de interacción en **Twitter** es aún **inferior** a la de **Facebook**, por lo que podríamos decir que la red social en la que más interactúa el usuario es Instagram.

En resumen:

Tabla 7. Resumen Twitter Visita Madrid

Dada la posibilidad de retuitear otras cuentas, la cuenta de Twitter podía difundir más iniciativas.	Es la red social de la oficina de Turismo de Madrid que menos interacción tiene con sus seguidores.
Aunque existe una cuenta en inglés, ésta lleva inoperativa desde 2018.	

Fuente: Elaboración propia.

6.2.4 Otras cuentas

En una encuesta que hemos realizado para aportar valor a la presente investigación y que explicaremos con detalle en las próximas páginas, hemos preguntado qué redes sociales conocía el entrevistado. Un **65%** de los encuestados afirmó **no conocer** ninguna de las mencionadas (hicimos una selección de las cuentas con más seguidores de las principales redes sociales), un **20%** conocía **Madrid Secreto**, un **18% Visita Madrid**, cuenta que hemos analizado y en menor medida conocían Madrid Diferente, Secretos de Madrid y Madrid for you.

Algunos usuarios también añadieron otras como Madrid Seduce, Time out Madrid y Othfloor, todas ellas cuentas de Instagram que tienen en común su propósito de mostrar lugares de la ciudad que quizá no sean tan conocidos por los visitantes y habitantes de la capital.

Hemos observado que a pesar de que las redes sociales de Visita Madrid son las oficiales de la oficina de Turismo de la ciudad, no son las más conocidas y mucho menos las que cuentan con más seguidores y/o nivel de interacción con ellos. Por ello, desde un principio hemos querido mostrar otras cuentas que dadas sus características son eficaces a la hora de promocionar la marca Madrid, una decisión que hemos reforzado al ver los resultados de la encuesta en la que adquirirían notoriedad otras páginas. Teniendo en cuenta los datos anteriores y la extensión limitada de la investigación, vamos a analizar dos cuentas de Instagram con unas características muy similares a la cuenta de la oficina de Turismo de Madrid, cuyos contenidos tienen que ver con la promoción de la ciudad.

Mencionar que existe también una cuenta oficial de Instagram de la Oficina de Promoción Internacional del ayuntamiento de Madrid – Madrid for you – (con 1179 seguidores y 192 posts, siendo el último publicado el 27 de agosto de 2019). Dada la escasa relevancia de la cuenta y su inactividad, hemos preferido analizar la cuenta de Madrid Diferente y Madrid Secreto.

6.2.4.1 Madrid Secreto

La cuenta de Madrid_secreto tiene **257.000 seguidores** en Instagram y acumula más de **2.100 publicaciones**. También está presente en otras redes sociales como **Facebook** (supera los **613.000 me gustas**), **Twitter (3.700 seguidores)** o **YouTube (4.300 suscriptores)** entre otros.

También tiene su propia página web en la que se plantean diferentes actividades: escapadas por la capital, actualidad de la ciudad, lista de bares y restaurantes, así

como información relacionada con el coronavirus, planes que se pueden hacer con las limitaciones de la comunidad autónoma o eventos para disfrutar de manera online.



Figura 34. Home de Madrid Secreto: Fuente: Madridsecreto.com.

Volviendo a Instagram, el *feed* de Madrid Secreto se centra en mostrar “los mejores secretos, inspiración y planes de Madrid”. Las publicaciones son muy parecidas a las de Visita Madrid donde se comparten diferentes fotografías de la ciudad que han sido tomadas por usuarios y que al compartirlas se menciona al autor/a, pero en esta cuenta también se dan a conocer locales, bares y restaurantes de la capital y todo lo relativo a la pandemia, se ha ido publicando contenido a lo largo de las semanas (en el caso de la cuenta de la oficina de Turismo de Madrid esto era compartido a través de los stories). De este modo se detallaba cuáles eran las limitaciones de cada fase de la desescalada, “las terrazas que abren en la fase 1”, “guía para utilizar el transporte público”, “bares y restaurantes abiertos en la fase 2”, etc.

En el confinamiento, la cuenta compartía historias **promocionando negocios** de la ciudad que entregaban sus productos a domicilio, se creó la iniciativa **Bares de cine** para “salir de bares sin incumplir el confinamiento”, mostrando diferentes locales en los que se grabaron famosas películas y jugando con el espectador con un quizz para que adivinase de qué bar se trataba (recordemos que este juego también lo utilizó Visita Madrid). Mientras Visita Madrid compartía los diferentes eventos, festivales, iniciativas, etc. de instituciones oficiales, Madrid Secreto lo hacía con las no oficiales y negocios particulares.

También a través de sus **historias** difundía información que tenía que ver con la ciudad y con la COVID-19. Señalar que en prácticamente todos sus stories, la página contenía un enlace (el botón de ver más, ubicado en el margen inferior central) que direccionaba al usuario a su página web donde podía ampliar información del contenido. El hecho de linkar a su página no solo se limitó a la cuarentena sino que habitualmente lo hace. Además, existen diferentes historias ancladas como “Youtube”, “Gastro”, “Agenda”, “Cultura” o “Escapadas” que llevan meses sin actualizarse.

Al igual que hicimos con Visita Madrid, vamos a proceder a analizar el número de likes y comentarios generados por los usuarios en esta página, primero durante el mes de marzo y después durante el primer semestre del año con el fin de ver la evolución.

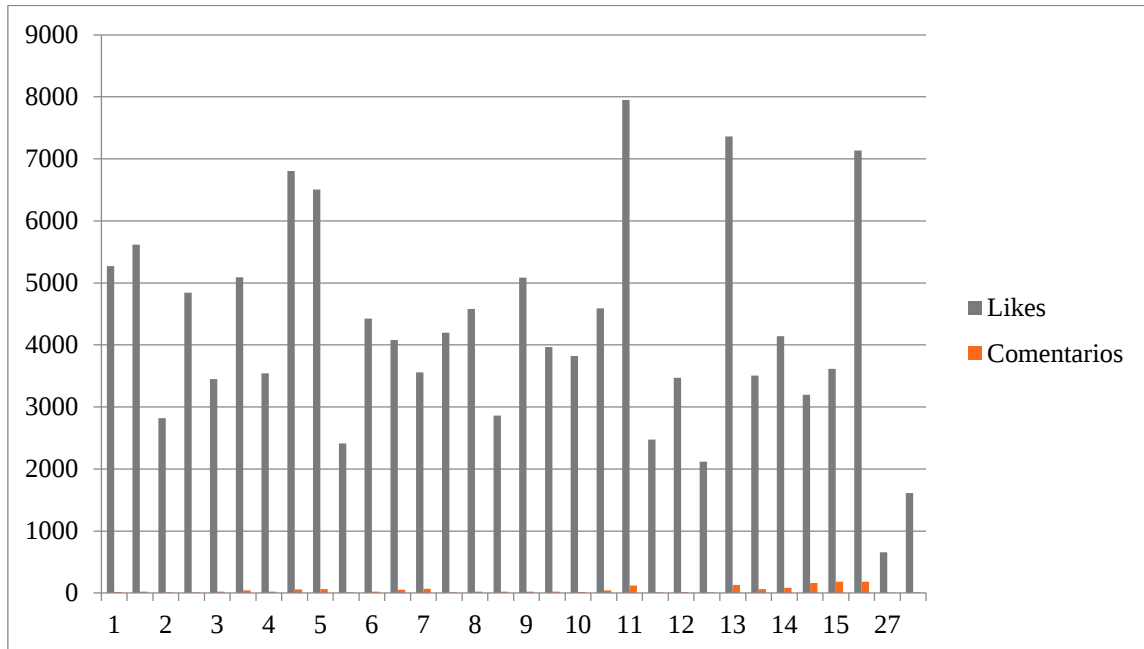


Figura 35. Likes y comentarios de Madrid Secreto. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos extraídos de la cuenta de Instagram de Madrid_secreto.

En la gráfica anterior observamos como el **número de likes** es **muy variable** y no identificamos un aumento lineal de los mismos, encontramos dos picos desde que se inicia el estado de alarma: uno el día anterior y otro el día 20. Mencionar que sin embargo, los **comentarios** sí **aumentaron** después de decretar el estado de alarma.

Por lo general, esta cuenta publica dos veces al día, pero con la llegada del confinamiento el **número de publicaciones disminuyó** considerablemente como veremos a continuación. También, cabe mencionar que no hemos considerado los vídeos ni sus reproducciones tal y como hemos hecho en la cuenta de Visita Madrid. Este hecho ha podido alterar el resultado ya que Madrid Secreto ha publicado más vídeos que la oficina de Turismo durante el confinamiento. De hecho no es hasta mayo cuando vuelve a aumentar el número de publicaciones.

La segunda quincena de marzo (del 13 al 29) se publicaron 9 vídeos que suman **655.980 reproducciones** y generaron **1.578 comentarios**, mientras que uno de los vídeos publicado el 16 de marzo, “8 cosas extraordinarias que están pasando en los balcones de España”, alcanzó las **246.023 reproducciones** y **694 comentarios**.

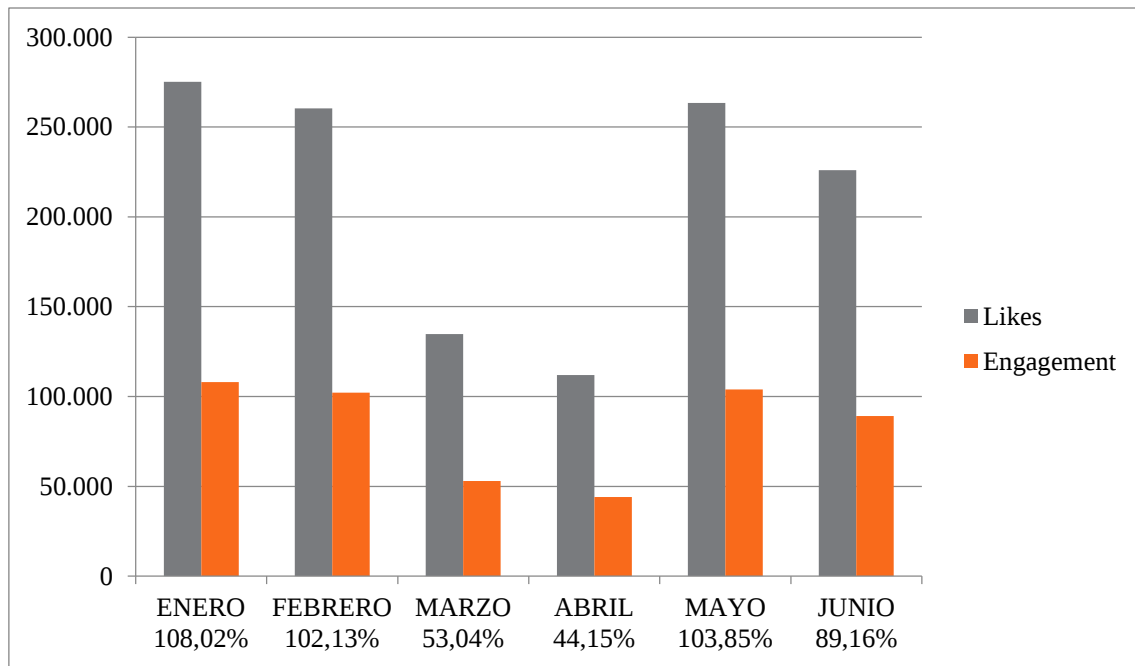


Figura 36. *Engagement de Madrid Secreto*. Fuente: *Elaboración propia a partir de los datos extraídos de la cuenta de Instagram de Madrid_secreto*.

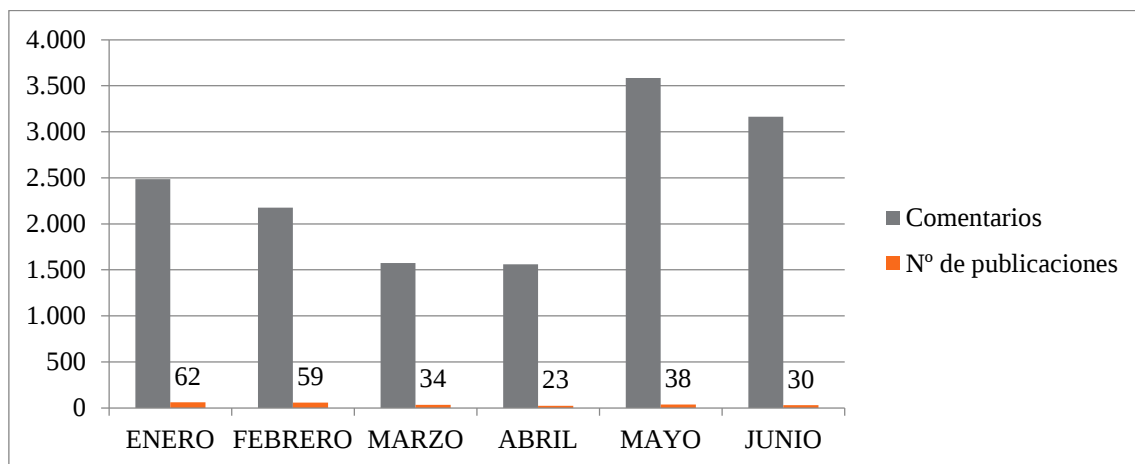


Figura 37. *Comentarios y número de publicaciones*. Fuente: *Elaboración propia a partir de los datos extraídos de la cuenta de Instagram de Madrid_secreto*.

En las gráficas observamos como la **tasa de engagement** antes de que estallara la crisis del coronavirus y se confinara a la población era muy alta, con un **108%** en **enero**. Sin embargo, con la llegada del estado de alarma, el nivel de interacción cayó más de la mitad hasta alcanzar el mínimo absoluto en **abril** con poco más de un **44 %**. También es importante aclarar que el ratio que hemos calculado no tiene en cuenta el **número de publicaciones**, las cuales se redujeron a la mitad, pasando de una media de **60,5** en los dos primeros meses del año a **31,67** en los meses del estado de alarma (marzo, abril y mayo).

Matizar que las publicaciones en las que hemos observado una mayor interacción en esta cuenta durante la cuarentena han sido las que guardaban relación con información relativa a la pandemia y su relación con la ciudad.

Resumen:

Tabla 8. Resumen Instagram Madrid Secreto.

La información relacionada con la Covid como cambio de fase, restricciones, etc. eran publicadas también en el <i>feed</i> para evitar la limitación de visualización pasadas las 24 horas de las historias.	Promoción de iniciativas de organizaciones de carácter privado.
Tanto el número de publicaciones como el nivel de interacción disminuyeron considerablemente.	

Fuente: Elaboración propia.

6.2.4.2 Madrid Diferente

Madrid Diferente es otra de las muchas cuentas de Instagram que existen en las que se promociona la ciudad. Suma **145.000 seguidores** y acumula más de **6.400 publicaciones**. También está presente en otras redes sociales como **Facebook** (**120.000 me gustas**) o **Twitter** (casi **88.000 seguidores**) entre otras y cuenta con su propia página web cuyo contenido es prácticamente idéntico a la página de Madrid Secreto.

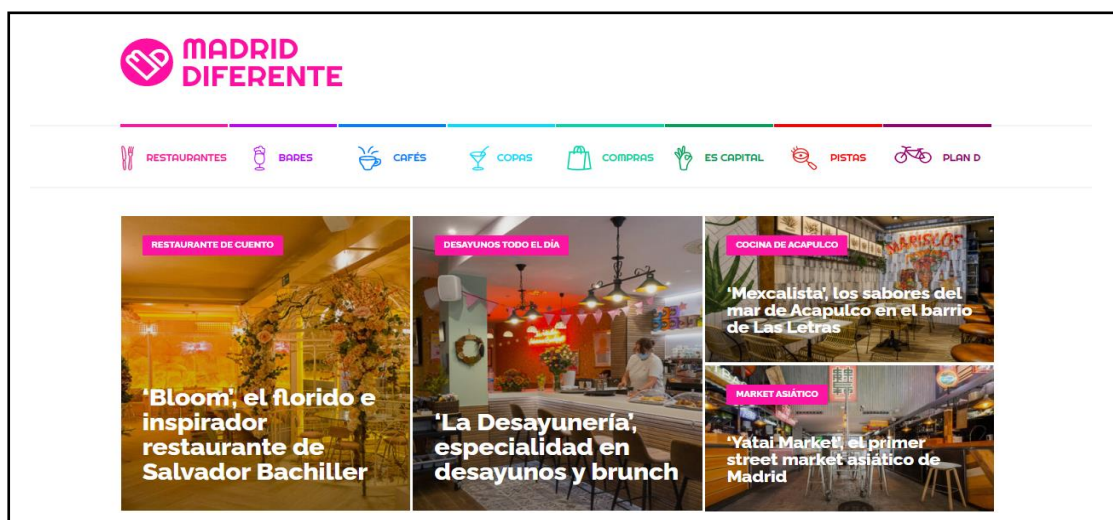


Figura 38. Home de Madrid Diferente. Fuente: Madriddiferente.com.

Madrid Diferente al igual que Madrid Secreto, utiliza una manera de comunicar mucho más informal que la cuenta de Visita Madrid. En este caso sus publicaciones no se basan en subir imágenes que han sido tomadas por otros usuarios, sino que promociona directamente negocios locales de la ciudad. Comparte con Madrid Secreto la iniciativa **#BaresDeCine** en la que se muestran los bares en los que han sido grabadas escenas de diferentes películas y añade **#DescubrenosTuBarrio**.

Esta idea pretende que el usuario recomiende a la comunidad sitios interesantes para visitar, tal y como se explica desde la cuenta, “este verano lo vamos a tener difícil para viajar, así que hemos propuesto explorar los barrios de Madrid en busca de rincones, bares y restaurantes más interesantes de cada uno de ellos. Para ello vamos a necesitar vuestra ayuda, especialmente a los que vivís allí, para que nos recomendéis todas esas direcciones y puntos de interés que debamos conocer...”.

Durante las semanas de estado de alarma, la cuenta utilizó las **historias de Instagram** para dar a conocer iniciativas online como charlas, festivales, negocios que repartían sus productos a domicilio y generar interacción con los usuarios a través de quizzes, encuestas y otros recursos que buscaban preguntar cuestiones sobre el confinamiento. Además, muchas de esas historias tenían un link, al igual que la cuenta de Madrid Diferente, con el fin de ampliar información en su página web.

De hecho, quedaron como historias destacadas todos aquellos restaurantes que repartían a domicilio y se recogieron las actividades e iniciativas online, quedando ancladas en la cuenta como “**GastroEnCasa**” y “**PlanesEnCasa**”. El resto de historias destacadas se centran en la promoción de bares, restaurantes y tiendas, así como publicidad de Mahou y la aplicación de Badi.

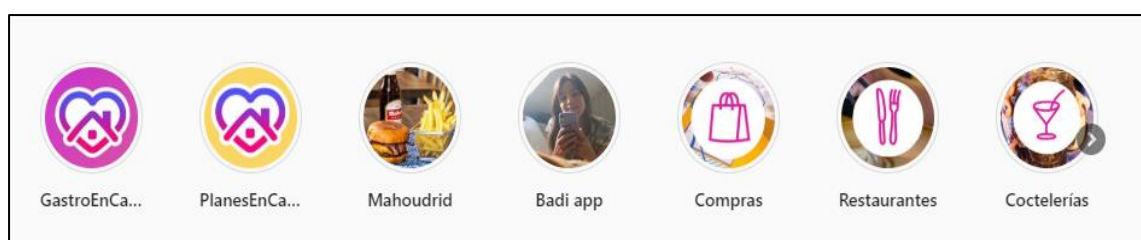


Figura 39. Destacados de la cuenta de Instagram de Madrid Diferente. Fuente: Instagram de Madriddiferente.

Al igual que hemos hecho con el resto de cuentas, hemos cogido el total de las publicaciones de marzo y sus comentarios con el fin de observar si hubo un cambio significativo en la interacción del usuario con la declaración del estado de alarma. Tal y como observamos en la gráfica, el inicio de la cuarentena coincidió con un pico en los likes de las publicaciones, pero en los días siguientes se igualaron más o menos a los días antes del confinamiento.

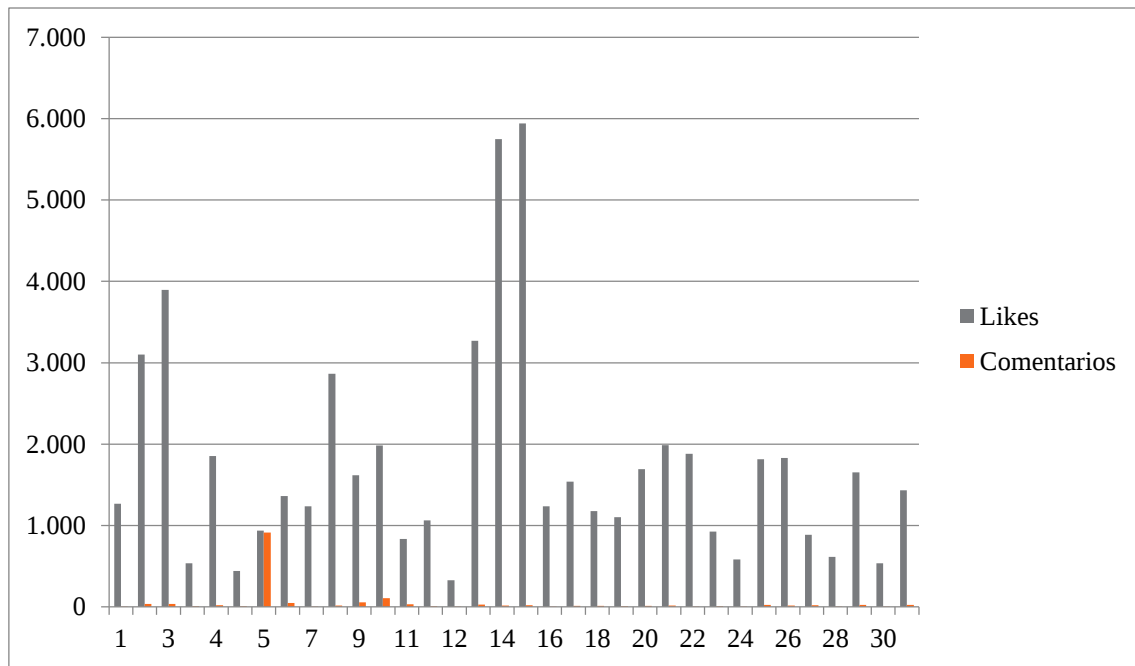


Figura 40. Likes y comentarios de marzo. Fuente: Elaboración propia a partir de los datos extraídos de la cuenta de Instagram Madriddiferente.

Al igual que el resto de cuentas, hemos extraído datos del primer semestre del año para así observar la evolución de la interacción de los usuarios con la cuenta antes, durante y después del confinamiento.

Observando las gráficas siguientes constatamos como el nivel de **engagement** es bastante **inferior** al resto de cuentas que vimos anteriormente. En enero era de **28,74%** frente al 66,75% de Visita Madrid y el 108% de Madrid secreto. Sin embargo, en marzo, mes en el que empieza el estado de alarma, el porcentaje sube hasta casi un **41%** y después de un fuerte descenso (**21% en abril y 38% en mayo**) vuelve a ascender hasta un **50,7% en junio**, llegando así a su máximo absoluto.

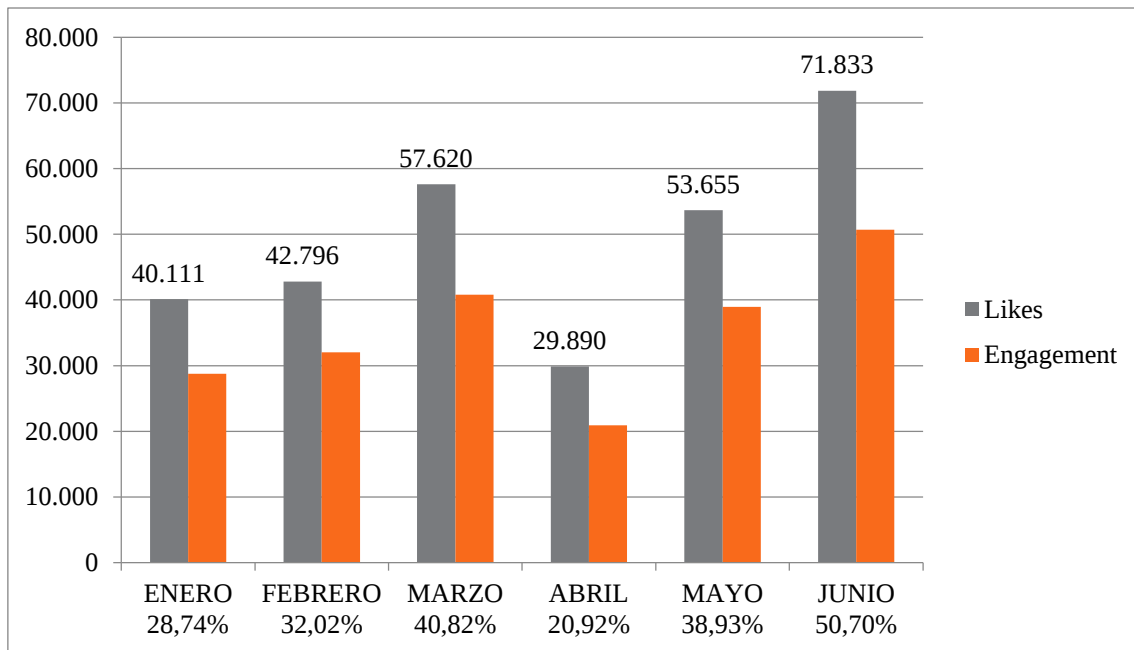


Figura 41. *Engagement de la cuenta de Madrid Diferente.* Fuente: *Elaboración propia a partir de los datos extraídos de la cuenta de Instagram Madriddiferente.*

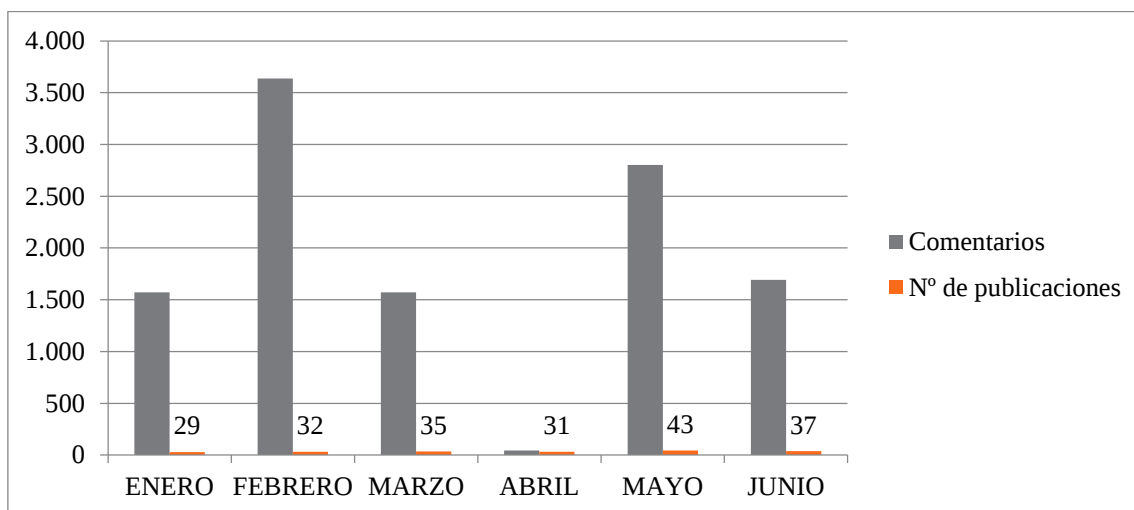


Figura 42. *Comentarios y número de publicaciones de Madrid Diferente.* Fuente: *Elaboración propia a partir de los datos extraídos de la cuenta de Instagram Madriddiferente.*

Resumen:

Tabla 9. Resumen Instagram Madrid Diferente.

El nivel de interacción es menor que en el resto de cuentas pero pasada la cuarentena esta tasa era de casi el doble que en enero. Además el número de publicaciones aumenta.	Se incita al usuario a interactuar con acciones como <i>Descúbrenos tu barrio</i> , recomendaciones de lugares a los que visitar después del confinamiento.
---	---

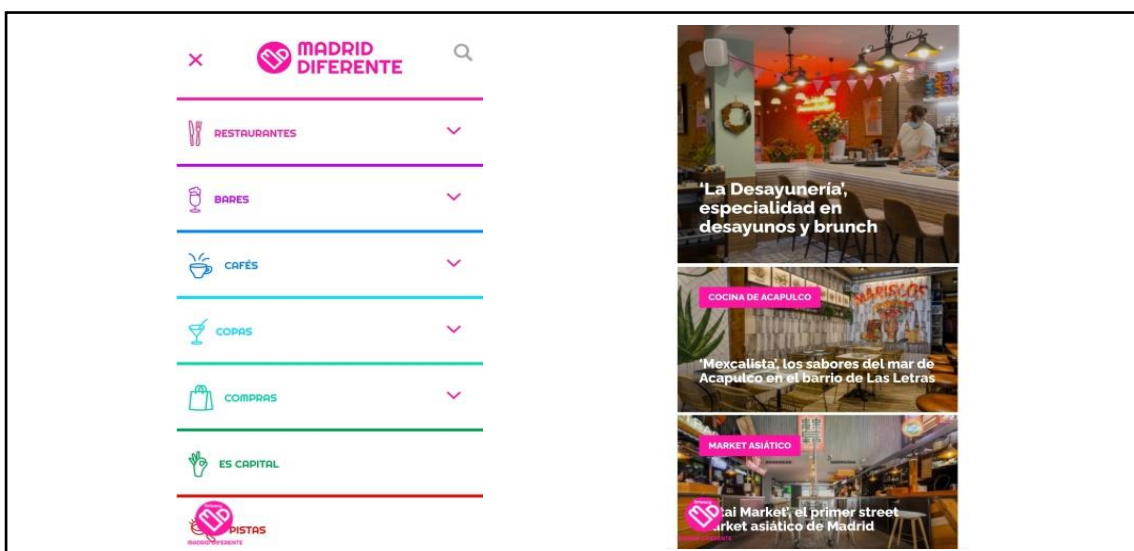
Fuente: Elaboración propia.

6.2.4.3 Interacción en Instagram

No existe ningún manual que indique cuál es el porcentaje de interacción que la cuenta de Instagram de Visita Madrid debería tener con sus seguidores, es por ello por lo que hemos analizado las otras dos páginas anteriores que tienen unas características similares para así observar si la tasa está por encima o por debajo de la media y cómo ha evolucionado a lo largo del estado de alarma.

Como hemos visto, en el mes de enero el nivel de **engagement** se situaba en un 66,75%, frente a un 108% de Madrid secreto y un 28,74% de Madrid Diferente, si hacemos una media entre las tres el resultado es un **67,83%** por lo que podría considerarse que está en la media de sus competidoras. En el mes de marzo, esta tasa se encontraba en un **56,83%**, un porcentaje que es prácticamente igual al mes de febrero, pero sumando el hecho de que ese engagement está repartido en 20 publicaciones frente a las 29 de febrero. Con estos datos consideramos que el nivel de interacción creció en el mes de marzo con la llegada del estado de alarma. Además, el nivel de interacción se sitúa ligeramente por encima de la media (50,23%) respecto al resto de cuentas con un 56,8%.

Ahora, compararemos el **porcentaje de engagement** que generó la cuenta durante los meses del **confinamiento** más estrictos que van de marzo a mayo. La media de este trimestre para la cuenta de **Visita Madrid** es de **61,91%**, la de **Madrid Secreto** es de **67,01%** y de **Madrid diferente** de un **33,55%**. Si calculamos la media entre todas obtenemos un **54,15%** por lo que la tasa de engagement de la oficina de Turismo de Madrid estaría por **encima de la media**, sugiriendo así que durante ese tiempo los usuarios interactuaron más con la cuenta.



Figuras 43 y 44. Página de Madrid diferente vista desde un smartphone. Fuente: Madriddiferente.com.

Además, queríamos destacar la página web de **Madrid Diferente** por cumplir con las características de una **Responsive Web Design** ya que en el caso de estar navegando desde un *smartphone* y querer acceder a la página web desde Instagram, esta no solo se adapta al dispositivo sino que la usabilidad es mayor que en el caso de la página de turismo de Madrid.

Resumen:

Tabla 10. Resumen comparativo de las cuentas de Instagram.

VISITA MADRID	MADRID SECRETO	MADRID DIFERENTE
Tasa de interacción (66,75%) en la media-67,83%- y augmenta ligeramente en la cuarentena .	Tasa de interacción (108%) muy superior a la media y disminuye más de la mitad en el confinamiento .	Tasa de interacción (28,74%) muy inferior a la media y augmenta en casi el doble durante la cuarentena .
Compartió iniciativas de instituciones ligadas al Ayuntamiento de Madrid,	Iniciativas de instituciones privadas .	Iniciativas de instituciones privadas .
Acciones para llamar la atención del público (juegos, paseos virtuales, etc.)	Difusión de información a través del <i>feed</i> para que ésta no se pierda pasadas las 24 horas.	Iniciativa <i>Descúbrenos tu barrio</i> para aumentar la interacción.
<i>Copies</i> en español e inglés .	<i>Copies</i> solo en español.	<i>Copies</i> solo en español.
Lenguaje cuidado y algo más coloquial en las historias.	Lenguaje coloquial .	Lenguaje coloquial .
Velocidad de carga elevada.		Muy <i>responsive</i> .

Fuente: Elaboración propia.

6.3 Volver a Madrid

Ya comentábamos en las páginas anteriores que con el fin del estado de alarma el mensaje de la oficina de Turismo había cambiado. Ya habíamos visto la imagen de cabecera que presidía la página web bajo el lema “**Es tiempo de volver**” y otros mensajes como “Sensación térmica: muy a gusto” o “Presión: cero”. Esta misma imagen es la que con la llegada de la desescalada fue incorporada en Facebook y Twitter. En estas dos redes sociales también permaneció anclado el vídeo de la campaña #MadridVuelve.

Con la llegada de la desescalada, las redes sociales de la oficina de Turismo se hacían eco de la reapertura de aquellos lugares que podían ser de especial interés para el turista, así como de recordar las medidas de seguridad que se deben tomar y las limitaciones de los visitantes.

Consideramos que **Instagram** es un buen ejemplo de cómo se ha aprovechado las herramientas digitales para informar, promocionar e interactuar con el usuario para dar a conocer la campaña #**MadridVuelve**.

A pesar de que la población ya podía salir de casa, la cuenta continuó con sus paseos y visitas online para que el usuario pudiera ver desde cualquier dispositivo estos lugares. También fue interesante observar cómo en las fases de la desescalada la cuenta seguía la dinámica del quiz para que a los usuarios les quedara claro qué estaba permitido y qué no en la ciudad. Por ejemplo, en los stories se preguntaba: “¿Te has enterado bien de lo que puedes hacer en la fase 1?” y a continuación se mostraban diferentes preguntas con varias opciones para responder y donde solo una era correcta. Así se preguntaba “¿Puedes dar un paseo por el Retiro?” o “¿Puedes ir a una terraza con familiares y amigos?”, entonces el usuario respondía y en caso de no haber acertado la respuesta correcta se indicaba cuál era.

También la cuenta continuó con su planning semanal para disfrutar de diferentes iniciativas sin tener que salir de casa, como mostrar los rincones del jardín botánico, sesiones del Planetario, contenidos que estaban disponibles para todas las personas en la filmoteca, diferentes exposiciones y puntos de Madrid sin la necesidad de estar en la ciudad para disfrutarlos.

Pero ya con el fin del estado de alarma, la oficina de Turismo comenzó a proponer planes a sus seguidores. Muy parecido a la iniciativa anterior de planificar actividades online semanalmente, en el marco de #**MadridVuelve** ya se ofrecían **opciones de ocio** físicas como restaurantes, talleres y demás experiencias que incluso podían ser reservadas con el link que se incluía en las historias de Instagram. Visitas al estadio Wanda Metropolitano, al Bernabéu, exposiciones temporales en diferentes museos y

centros culturales, promoción de ocio como coctelerías, restaurantes, bares, tiendas y centros comerciales, etc. La promoción de diferentes espacios públicos y privados también se llevó a cabo desde las otras redes sociales, pero como comentábamos, consideramos que con Instagram han hecho una buena campaña aprovechando sus recursos.

Otra iniciativa para potenciar la vuelta a Madrid ha sido la creación de un **filtro** en el que, por azar, al usuario se le asigna un **plan mítico** de la capital madrileña. Permaneciendo con la cámara interna del dispositivo, el filtro indica que es tiempo de volver “a renovar el armario en Fuencarral, de paseo por el Rastro, a pillar moreno en el Retiro, a tapear por la Latina, a desayunar churros en San Ginés, etc.”.

Consideramos que este es un óptimo recurso para llamar la atención del usuario y despertar su interés en el ocio de Madrid. Además, desde la página se pide que al utilizar el filtro se mencione la cuenta de Instagram y se añada el hastag #VuelveaMadrid con el fin de potenciar en todo momento esta campaña.

6.4 Gestión de la crisis

En los puntos anteriores hemos señalado las características que posee la página de la oficina de Turismo de Madrid así como su contenido y el que se ha ido difundiendo en sus principales redes sociales a lo largo de los últimos meses. En base a eso, hemos elaborado una **encuesta** a propósito del presente trabajo, una muestra de más de 400 personas de **29 países diferentes** – y diversas comunidades autónomas españolas–, durante las semanas del confinamiento.

El cuestionario buscaba medir la relación que tenía el usuario con la ciudad de Madrid, desde un punto de vista turístico. Pero sobre todo, analizar la **efectividad** de las **campañas** que se han llevado a cabo en la ciudad con el fin de promocionarla en una situación muy complicada, puesto que la libre movilidad entre territorios –nacionales e internacionales– no estaba permitida. Las preguntas fueron difundidas y contestadas en un periodo en el que aún no se sabía cómo sería la nueva normalidad y mucho menos si en un futuro próximo se podría viajar o no.

Además, hemos tratado de conseguir una muestra lo más heterogénea posible. Gracias a la ausencia de barreras físicas en internet, la encuesta pudo llegar a varios países americanos como Brasil, Colombia, Canadá, México, Chile o Estados Unidos, europeos como Reino Unido, República Checa, Suiza, Eslovaquia, Italia o Portugal y otras naciones como Siria, Marruecos, Líbano o la India entre otros. Casi un **83%** de los entrevistados ya habían visitado Madrid anteriormente mientras que el **17%**

restante no lo había hecho. Un **80%** de la muestra cuenta con estudios universitarios, el **38%** es estudiante y el **53%** está empleado.

Ante la pregunta “¿Qué es lo que más te atrae de Madrid?”, casi un **78%** de las respuestas se concentró en **cultura** (museos, teatros, ópera...), un **76%** también escogió el **ocio** (pasar el día, pasear, conocer nuevos lugares, etc.) como opción para disfrutar de la capital madrileña y en menor medida también se observó cierto interés por el **ocio nocturno (42%)**, **gastronomía (41%)** y **eventos** (negocios, cultura, tecnología, turismo, etc.) (**33%**). Además, la respuesta abierta permitió conocer que los entrevistados tenían interés por los **festivales musicales** como Madcool, DCODE, Invernfest, el Orgullo y **festivales de cine**.

En general, la ciudad goza de buena reputación para los encuestados. Un **27%** de los mismos han valorado la **marca ciudad** con un **8**, mientras que un alto porcentaje la puntúa con un **7** (con casi un **21%**) y con un **9** (algo más de un **19%**). Todo ello entendiendo la marca ciudad como la imagen que se crea en tu mente cuando piensas en la ciudad –reputación, atracción, opciones de ocio, etc.–.

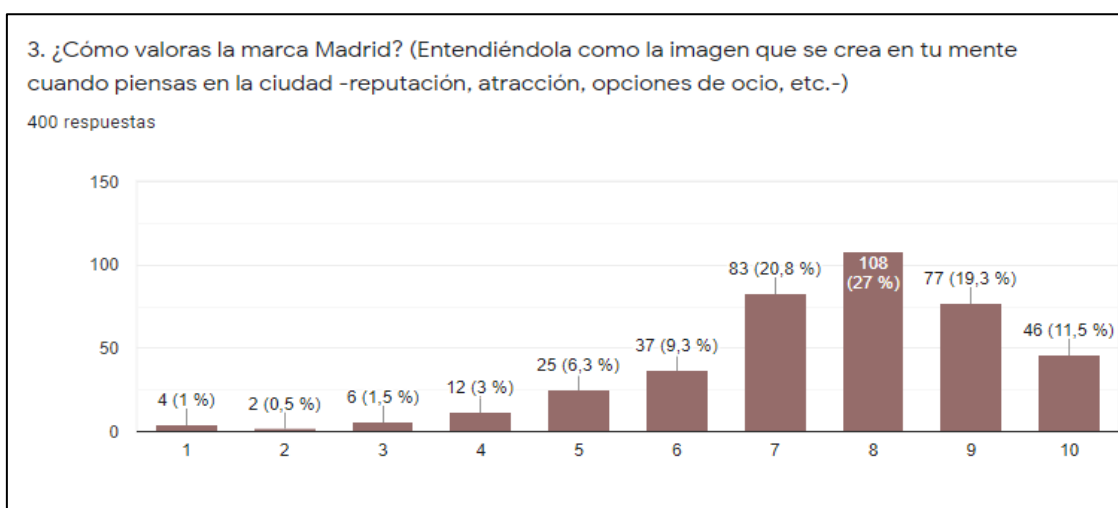


Figura 45. Valoración de la marca Madrid. Fuente: Elaboración propia.

A la pregunta “¿Qué **canal** has utilizado para informarte sobre la ciudad?”, una amplia mayoría contestó que utilizó un buscador de **internet** para hacerlo. También adquieren especial relevancia las **redes sociales**, a través de **otra persona** y las **páginas web**. Entre la información buscada por los usuarios destaca la oferta cultural, los eventos, el ocio y ocio nocturno y los festivales.

Tal y como añade un encuestado: “Los lugares los he buscado por contacto de familiares o amigos, pero sí he buscado información sobre los edificios o sitios por interés y por organizar el itinerario. Sobre todo he utilizado Google Maps para buscar rutas... También he buscado en Google Maps restaurantes y he utilizado la aplicación

para ver reseñas. En cuanto a los museos o eventos, he optado por la página web de estos”.

Esta respuesta podría apoyar las estrategias digitales que sigue y ha seguido la página de Visita Madrid en Instagram, con sus rutas a lo largo de la ciudad que muestran las diversas opciones que ofrece la capital española. Además, recordemos que la oficina de Turismo de la ciudad de Madrid también ayudó a difundir diferentes iniciativas que llevaron a cabo instituciones públicas y privadas para que los usuarios pudieran disfrutar de sus servicios desde casa. Casi un **54%** de los encuestados aseguraron conocer la **visita virtual del museo del Prado**, en la que se mostraban algunas de las obras expuestas en el mismo. Aunque un **41%** **no conocía ninguna** de las iniciativas que consideramos las más difundidas, más de un cuarto era conocedor de las representaciones de teatros y espectáculos online que hicieron disfrutar a los usuarios desde sus hogares.

En relación a lo anterior, preguntábamos cuán útil consideraban la promoción de Madrid a través de las iniciativas virtuales y la pregunta obtuvo una respuesta heterogénea. Teniendo en cuenta que calificando la respuesta con un 0 sería poco útil y un 10 muy útil, a un **17,6%** de los encuestados les parecían **útiles** estas iniciativas con un **5**. Un **17%** les daba un **7** y un **15%** un **8**. La tabla quedaba así:

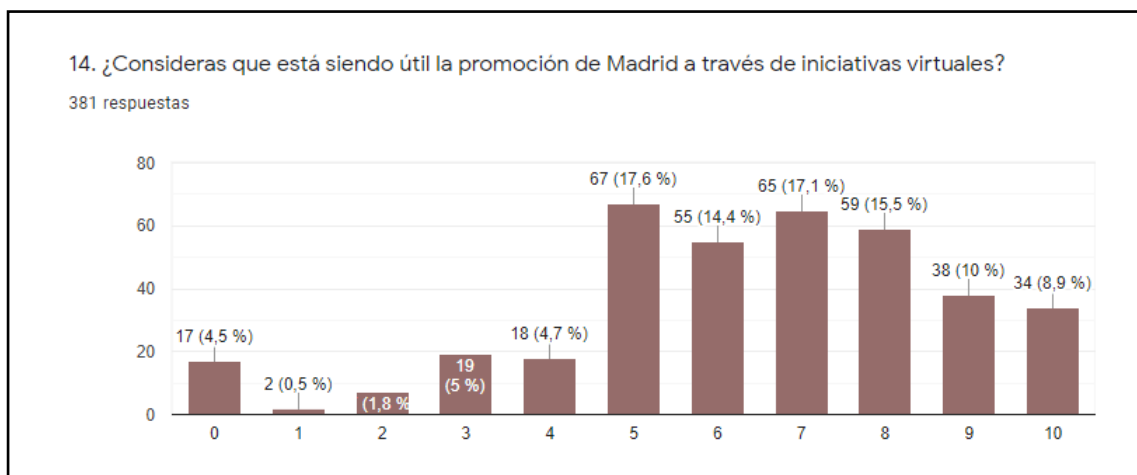


Figura 46. *Utilidad de la promoción de Madrid a través de iniciativas virtuales.* Fuente: Elaboración propia.

Un **57%** de los usuarios volverían a Madrid y ya lo tenían planeado antes de que estallara la crisis del coronavirus y un **24%** afirmó que las **iniciativas** anteriores les habían **despertado la curiosidad** por visitar la ciudad y que viajarían a Madrid cuando se pudiera volver a hacer turismo con normalidad. Mencionar que un **40%** no tenían claro cuándo viajar a la capital española y un **25%** aseguraba hacerlo en los próximos meses.

De estos datos extraemos que las iniciativas llevadas a cabo por la oficina de Turismo de Madrid, así como las otras cuentas que hemos analizado, coinciden con las búsquedas que nuestros usuarios hicieron cuando tuvieron la intención de visitar la ciudad o buscar información sobre ella. La **marca Madrid** es valorada con un **notable alto (8)** y en general los encuestados consideraron útiles las iniciativas virtuales que se llevaron a cabo en el estado de alarma con el fin de promocionar la capital española.

La sociedad no estaba preparada para una pandemia mundial y mucho menos el sector turístico. Hemos observado que las cuentas de la oficina de Turismo publicaron con menos frecuencia que antes de esta crisis. Sin embargo, se han adaptado bien a la situación y han aprovechado los recursos que tenían, informando y haciendo partícipes a sus seguidores desde su cuenta de Instagram y sobre todo desde las historias de esta red social.

6.5 La nueva normalidad

La pandemia ha obligado a la población a modificar muchos de sus hábitos, el modo de vivir tal y como lo entendíamos antes ha desaparecido, en principio temporalmente, aunque no está del todo claro. La COVID-19 ha provocado un impacto inmediato en la economía mundial y los expertos prevén una recesión económica **comparable a la crisis de 2008**.

La Fundación de las Cajas de Ahorros publicó el pasado junio el informe “Impacto de la crisis del Covid-19 en las comunidades autónomas”, una previsión de cuál será el impacto económico de la pandemia. El estudio afirma que las consecuencias serán desiguales en el territorio español dada la dinámica sectorial de cada comunidad autónoma, ya que la crisis no ha afectado igual en todos los sectores y estos no tienen el mismo peso en todas las regiones. De hecho **Cataluña, Madrid, Islas Baleares y Canarias** serán las zonas más afectadas este año con un **desplome del PIB del 11,3%**, superior al 9,5% de media que estima para toda España. El informe aclara que las autonomías más perjudicadas serán las más orientadas al sector turístico.

Aunque esta crisis ha sido catastrófica, ha dado un empujón final a la digitalización de la sociedad. Según un estudio de la OCDE el **tráfico en internet ha aumentado un 60%** durante la cuarentena en los países de esta zona. Además, desde que comenzó el confinamiento el 14 de marzo y hasta el 12 de abril Telefónica registró un crecimiento de su tráfico en internet del 35%, es decir, en un mes hubo el mismo

crecimiento que lo equivalente al año pasado (30%). También el **uso de las redes sociales** aumentó en un **47%**.

La importancia de lo digital se ha evidenciado en esta cuarentena, de hecho aquellos negocios que se abrieron o ya estaban abiertos a lo digital vieron como sus ingresos aumentaron considerablemente. Promocionar una ciudad no es una tarea fácil pero mucho más difícil es hacerlo en mitad de una pandemia. Con el análisis que hemos hecho de la oficina de Turismo de la ciudad de Madrid destacamos la labor que han estado haciendo estos meses y habrá que esperar para valorar si la tasa de retorno es positiva y estas iniciativas han sido eficaces. El hecho de que la comunidad de Madrid haya sido una de las zonas más afectadas por el coronavirus ha manchado la imagen de la ciudad y ha mermado la confianza de los visitantes. No hemos sentido que la oficina haya trabajado lo suficiente con este aspecto y quizá sería un punto clave a tener en cuenta ahora que ya es posible viajar puesto que el turismo cayó un 56,4% en Madrid de enero a mayo.

El turismo urbano es el que más afectado se ha visto por la crisis del coronavirus, tal es así que según datos publicados en julio por la plataforma TravelgateX, solo en **Madrid el turismo ha caído un 78%**, en Barcelona un 72% y en Sevilla un 70%. Muchos hosteleros han decidido posponer la apertura de sus locales a septiembre. Sin embargo, el 29 de junio Euskadi era el destino español donde más habían aumentado las reservas hasta llegar a un 74%, seguido de Asturias (35,6%), Galicia (33,7%) y Cataluña (30.3%).

Las estadísticas apuntan que los visitantes están teniendo menos interés y/o confianza en viajar a destinos urbanos en este verano y prefieren zonas como el norte de España o Andalucía. Tener estos datos permite valorar mejor la situación y por consiguiente, adaptar las estrategias a esta nueva normalidad que no sabemos hasta cuando se prolongará.

A la desconfianza de los turistas hay que sumarle la gestión de Madrid en esta crisis que ha estado en el punto de mira de los medios de comunicación y hasta del propio Gobierno de España. Durante los últimos meses se pudieron leer titulares como “Los datos tumban la gestión de Díaz Ayuso en la pandemia del coronavirus” (La Ser, 2020), “Falta de rastreadores y datos cuestionables: lo que esconde el milagro de Díaz Ayuso” (El Salto, 2020), “Sanitarios protestan en Madrid por la mala gestión durante la crisis del Covid-19” (Europapress, 2020) o “Solo cuatro de cada diez madrileños aplauden la gestión de Sánchez y Ayuso en la crisis del coronavirus” (Telemadrid, 2020).

En resumen, el hecho de que al comienzo de la pandemia Madrid fuera el epicentro de la COVID-19 en España y que a finales de agosto el número de contagios en la capital se disparara y superara con creces la media nacional, ha manchado la imagen de la ciudad, perdiendo así su atractivo turístico. Teniendo en cuenta esta situación, es difícil prever cómo se comportará el turismo en los próximos meses.

7. CONCLUSIONES

La pandemia de la COVID-19 cogió a la sociedad por sorpresa. La manera de comunicar de las marcas ha tenido que adaptarse a la nueva normalidad al igual que también lo hicieron nuestros hábitos cotidianos. Gracias al estudio y comparación de los datos que hemos obtenido de diferentes fuentes podemos decir que la oficina de Turismo de Madrid ha actuado de una manera efectiva, acorde a la situación excepcional con la que nos hemos encontrado.

De la investigación extraemos diferentes conclusiones:

- El análisis de **usabilidad** es **positivo**, aunque con algunas deficiencias. Si bien los **contenidos** de la página web son **útiles** para el usuario y están disponibles en nueve idiomas, la **velocidad de carga** es **muy alta**, sobre todo para dispositivos móviles y aunque es *responsive*, en ocasiones resulta incómodo navegar desde un *smartphone* por su página y se echa de menos el botón de “volver hacia arriba”.
- Sería recomendable **mejorar** el **SEO** de la página puesto que cuanto más arriba se encuentre en un buscador, más visibilidad tendrá. Recordemos que al buscar en Google “Madrid”, la página aparece en quinto lugar y en tercero cuando el término es “viajar a Madrid”. Unos resultados que varían, por ejemplo, si la búsqueda se hace desde Colombia: cuarto lugar para “Madrid” y sexta posición para “viajar a Madrid”.
- Destaca el contenido difundido a través de las **redes sociales** durante las semanas del estado de alarma, sobre todo en **Instagram**. La cuenta ha sabido sacar partido a la situación utilizando los recursos de esta red social: ha informado sobre la situación, ha mostrado la ciudad al espectador sin que este tuviera que salir de casa, ha utilizado la gamificación como herramienta para promocionar la capital y generar interacción con los seguidores. También esta cuenta ha sido una importante **difusora** de las **iniciativas** que se llevaron a cabo durante el confinamiento y dio voz a instituciones y proyectos que comenzaron a abrir sus puertas en la desescalada. Tanto a nivel contenidos

como de continente (el diseño de las historias, por ejemplo, que requería de una edición y preparación anterior) se podría decir que la página ha gestionado bien esta crisis.

- En cuanto a la **tasa de retorno** no tenemos forma de hallarla. Durante estos meses el objetivo de su campaña no era que llegaran visitantes a la ciudad (pues la movilidad estaba limitada y tan solo permanecieron abiertos durante ese tiempo farmacias, hospitales y supermercados) sino más bien seguir estrategias para potenciar su notoriedad e imagen de marca, aprovechando la mayor presencia de usuarios en la red. En cuanto a nivel de interactividad, hemos observado un aumento en la tasa de engagement desde que comenzó la cuarentena. Aunque se publicaron **menos posts** durante los meses del estado de alarma, los **likes** y **comentarios** sumados superan al periodo de tiempo en el que aún no había estallado la crisis.
- Un ejemplo de adaptabilidad a la situación pandémica pero también a las exigencias del target de Instagram es la creación de un **filtro** que propone planes para hacer en la ciudad. Consideramos que este es un óptimo recurso, dentro ya de la campaña **#MadridVuelve**, que llama la atención del usuario y despierta su interés en el ocio de Madrid.
- Es importante añadir también la campaña **#MadridVuelve**, una iniciativa cuyo objetivo es intentar volver a la normalidad respetando las limitaciones de la situación. A lo largo de la desescalada se fue detallando qué se podía hacer y qué no en la ciudad, al mismo tiempo que se difundían las instituciones y negocios que iban abriendo sus puertas al público. Sin embargo, consideramos que no se ha trabajado mucho la idea de profundizar en la generación de confianza a los posibles visitantes, reafirmando la seguridad de todas aquellas personas que visitan la ciudad. Recordemos que en los últimos meses la gestión de la crisis de la COVID-19 en Madrid ha sido muy criticada por los medios de comunicación.
- La **encuesta** que hemos realizado para la presente investigación, entrevistando a más de 400 personas de 29 nacionalidades y diversas comunidades autónomas, consideraron **útil** la **promoción de Madrid** a través de las iniciativas virtuales que hemos visto en los puntos anteriores. De hecho, teniendo en cuenta que calificando la respuesta con un 0 sería poco útil y con

un 10 muy útil, un 17% de los encuestados calificaron con un 5 la utilidad de estas iniciativas, un 17% las calificaban con un 8 y un 15 % con un 8. Esta respuesta, junto a los datos aportados responderían a nuestra hipótesis. Se podría decir que las estrategias llevadas a cabo por la oficina de Turismo de Madrid en la cuarentena han sido útiles.

- Matizar que las otras cuentas de Instagram analizadas, Madrid Secreto y Madrid Diferente demostraron ser otra buena fuente de difusión de las iniciativas de ocio de la ciudad y su lenguaje y modo de dirigirse a la audiencia quizá coincide con su target. Además, al no formar parte de un organismo oficial poseen más libertad a la hora de diseñar y difundir sus mensajes.

Será necesario esperar para observar la evolución de la pandemia y la magnitud de los rebrotes en Madrid y en el resto de España. Se puede cuantificar en miles de millones de euros las pérdidas provocadas por el coronavirus y la caída en un 78% del turismo en la ciudad. La “Nueva normalidad” no está del lado del turismo urbano y los visitantes prefieren destinos costeros para pasar sus vacaciones.

8. LIMITACIONES

En el proceso de elaboración del presente trabajo nos hemos encontrado con algunas limitaciones, las cuales han sido clave para el desarrollo de la investigación.

En primer lugar, hemos vivido una situación excepcional que ha sido la pandemia causada por la COVID-19. Sus consecuencias inmediatas originaron una crisis sanitaria que colapsó los hospitales y otra económica, como consecuencia del confinamiento obligatorio. Todo ello provocó que toda actividad económica se limitara a cubrir las necesidades básicas de la población y se paralizara el mundo entero.

El propósito inicial era el de investigar las estrategias de la marca Madrid en medios digitales. Teniendo en cuenta la paralización del turismo así como de las acciones que la oficina de Turismo de Madrid pudiera llevar a cabo para atraer visitantes, nos hemos tenido que adaptar y modificar nuestra línea de investigación. De modo que hemos intentado ser fieles a nuestros objetivos y

observar y analizar cómo la marca Madrid trataba de comunicar aspectos de la ciudad en una situación tan caótica.

Además, al tratarse de una realidad tan excepcional, no contábamos con los recursos necesarios para valorar o analizar las acciones de marketing en un contexto tan surrealista. Al no existir un manual u hoja de ruta que indique cómo se debe actuar en una situación tan compleja, hemos decidido comparar modos de comunicar de diferentes cuentas y aportar los pocos datos oficiales que se han publicado sobre la COVID y sus consecuencias.

Por último, mencionar también que apenas existen investigaciones que se centren en el posicionamiento de la marca Madrid a través de medios digitales. Tampoco hemos encontrado fuentes de información que no pertenecieran al Ayuntamiento de Madrid y tampoco la oficina de Turismo de Madrid nos ha concedido una entrevista para ampliar la información que hemos aportado.

9. FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Las páginas de este trabajo podrían ser el fruto de una interesante futura investigación. Desde que explotó la crisis pandémica hemos observado cómo la manera de comunicar la marca Madrid cambió por completo. Si ya promocionar una ciudad tiene un alto grado de dificultad, más lo tiene el hecho de hacerlo en un confinamiento forzoso donde el turismo está paralizado.

Es por ello por lo que consideramos que una nueva manera de comunicar se ha gestado en los últimos meses y esto ha sido evidente con las acciones que ha llevado a cabo la marca Madrid. La necesidad de la población a digitalizarse ha permitido utilizar herramientas como las redes sociales para promocionar una ciudad cuya imagen estaba manchada dada la saturación de sus hospitales y las innumerables críticas a su gestión por parte de los medios de comunicación.

Ante las limitaciones que en sí entraña un Trabajo Final de Máster no podremos analizar las estrategias que se llevarán a cabo por la capital española en los próximos meses, pero sería muy interesante seguir con la investigación con el fin de observar su evolución y definir las acciones que más éxito han tenido para aplicarlas en un futuro.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Alizadeh, A. e Isa, R. (2015) "The use of social media in destination marketing: An exploratory study". *Tourism*. 63(2), pp. 175-192.

Alves Mourato, F. (2017). *City branding: Turismo, co-criação e qualidade de vida na cidade*. Lisboa: Universidade Europeia.

AMA. (2017). *What is Marketing?* AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>

Andrade, D (2016) "Estrategias de marketing digital en la promoción de Marca Ciudad". *Revista Escuela de Administración de Negocios*. 80, pp. 59-72.

Arhippainen, L., y Tähti, M. (2003). Empirical Evaluation of User Experience in Two Adaptive Mobile Application Prototypes. *Proceedings of the 2nd International Conference on Mobile and Ubiquitous Multimedia*, 10-12 December, Norrköping, Sweden.

Arroyo Jiménez, O. (2019). *Plan de marketing de destinos turísticos: ciudad de Ávila*. Valladolid: Universidad de Valladolid.

ASOCIACIÓN PARA LA INVESTIGACIÓN DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN. 2020. 22ª Encuesta AIMC a Navegantes en la Red. Madrid: Asociación para la Investigación de Medios de Comunicación (AIMC).

Ayuntamiento de Madrid (2020). ¿Qué es la desescalada y qué fases tiene? Recuperado de <https://www.madrid.es/portales/munimadrid/es/Inicio/El-Ayuntamiento/Informacion-y-medidas-especiales-en-tiempo-de-alarma-por-Coronavirus-COVID-19-y-etapa-posterior/Preguntas-y-respuestas-durante-el-periodo-de-alarma-y-posterior-por-Coronavirus/Preguntas-sobre-las-fases-de-la-desescalada-y-del-fin-del-estado-de-alarma-en-la-Comunidad-de-Madrid/Que-es-la-desescalada-y-que-fases-tiene-/?vgnnextfmt=default&vgnextoid=9dd6f7760afd1710VgnVCM2000001f4a900aRCRD&vgnnextchannel=af3e417c43dd1710VgnVCM1000001d4a900aRCRD> Fecha de consulta: 27.07.2020.

Ayuntamiento de Madrid. 2018. *Marca Madrid Estrategia 2018-2023*. Madrid: Madrid for you - Oficina de Promoción Internacional.

Ayuntamiento de Madrid. 2012. *Plan Estratégico de Posicionamiento Internacional de la Ciudad de Madrid (2012 - 2015)*. Madrid: Coordinación General de Relaciones Institucionales e Internacionalización.

Azevedo, A (2005) "Cities as brands: The role of communication strategy in place marketing context". 4, pp. 1777-1786.

Bel, O. (2020, 28 de abril). ¿Qué es un lead, qué tipos hay y para qué sirven? Recuperado de: <https://www.inboundcycle.com/blog-de-inbound-marketing/que-es-un-lead> Fecha de consulta: 13.05.2020

Benko, B. (2000) "Estrategias de comunicación y marketing urbano". *Revista Eure*. 68-75.

Bloom Consulting. 2019. *Ranking de Marca País*. Madrid: Bloom Consulting

Booking.com (2019, 14 de agosto). El 42% de los españoles de la Generación Z se inspira en las redes sociales para elegir sus viajes. Recuperado de: <https://news.booking.com/el-42-de-los-espanoles-de-la-generacion-z-se-inspira-en-las-redes-sociales-para-elegir-sus-viajes/> Fecha de consulta: 16.04.2020

Booking.com. 2019. *Radiografía de la Generación Z*. Booking.com.

Canosa, E. y García, A. (2012) *La construcción de la marca Madrid*. Cuadernos Geográficos, 51.

Carreras, R. (2019). Triunfando en Google 2020. Madrid: Iberanálisis.

Coca Carasila, Andrés Milton (2008) "El concepto de Marketing: pasado y presente". Revista de Ciencias Sociales. 391-412.

Comunidad de Madrid. 2016. Estrategia de Turismo de la Comunidad de Madrid 2016-2019. Madrid: Comunidad de Madrid.

Costa, J. (2004). La imagen de marca. Un fenómeno social. Barcelona: Paidós Ibérica.

Cuervo García, E. (2015). Marketing territorial, similitudes y diferencias con el marketing empresarial. Tunja (México): Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia.

D'Hertefelt, S. (2000, 2 de febrero). Emerging and future usability challenges: designing user experiences and user communities. Recuperado de: <http://users.skynet.be/fa250900/future/vision20000202shd.htm> Fecha de consulta: 30.02.2020.

EAE Business School. 2020. La crisis del COVID-19 y su impacto en el sector tecnológico. Barcelona: EAE Business School

Echeverri, L. (2013) Marca ciudad como estrategia de marketing en New York y Bogotá. Recuperado de:

<http://doccdn.simplesite.com/d/a8/e1/284852682200768936/8ba68f33-2585-4901-b6db-142b54d4f999/4%2BMarketing%2Bde%2Bciudades.pdf>

Fecha de consulta: 19.02.2020

El Confidencial Autonómico (2017). "Carmena creará una "Marca Madrid" para posicionar internacionalmente la capital". Recuperado de:

<https://autonomico.elconfidencialdigital.com/articulo/madrid/Carmena-Marca-Madrid-posicionar-internacionalmente/20170329193415019523.html>

Fecha de consulta: 20.04.2020

El País. (2016, 18 de abril). La web de EL PAÍS estrena un diseño que se adapta a cualquier dispositivo. Recuperado de:

https://elpais.com/elpais/2016/04/18/actualidad/1461006263_643876.html

Fecha de consulta: 13.05.2020.

Elpais.com (2020). Funcas prevé que el impacto económico del Covid será más acusado en Cataluña, Madrid y las islas. Recuperado de:

https://cincodias.elpais.com/cincodias/2020/06/16/economia/1592301497_449627.html Fecha de consulta: 27.07.2020.

Estrade, J., Hernández, A. y Jordán, D. (2020). Marketing Digital. Mobile Marketing, SEO y Analítica Web. Madrid: Anaya Multimedia.

Euromonitor International. 2019. Megatrends Shaping the Future of Travel. Euromonitor International.

Fernández López, A. (2015). City branding y posicionamiento online de capitales europeas en el sector turístico. Ciudad Real: Universidad de Castilla-la Mancha.

Ferrás et al. (2001) "El territorio como mercancía. Fundamentos teóricos y metodológicos del marketing territorial". Revista de Desarrollo Económico. 5. 68-78.

Fierro, A, et al. (2015) Análisis del City Branding y la Imagen de Marca a través de los Medios de Comunicación Online y el Social Media: Caso Medellín (Colombia). Revista Espacios. 36(18), pp. 18.

Fokkeman, M. (2016) City branding on Instagram: DMOs and their usage of affordances. Uppsala: Uppsala Universitet.

Folgado, J., Duarte, P. y Hernández, J. (2019). Influencia de internet versus medios tradicionales sobre la imagen de marca ciudad. *Revista de Ciencias Sociales*. 15(2), pp. 12-15.

Fundación de las Cajas de Ahorros. 2020. "Impacto de la crisis del Covid-19 en las comunidades autónomas". Madrid: FUNCAS.

Fundación SGAE. 2019. Anuario SGAE de las Artes Escénicas, Musicales y Audiovisuales 2019. Madrid: Fundación SGAE.

Ge, J., Gretzel, U., y Clarke, R. (2013) "Strategic Use of Social Media Affordances for Marketing: A Case Study of Chinese DMOs". *Information and Communication Technologies in Tourism*. pp.159-173.

Heredero, O. Y Chaves, M. (2015) "Las asociaciones "marca producto" y "marca ciudad" como estrategia de "city branding" Una aproximación a los casos de Nueva York, París y Londres". *Área abierta*.15 (2), pp. 63-76.

Huertas, A y Fernández, J. (2006) Ciudades en la web: usabilidad e interactividad de las páginas oficiales de los destinos turísticos. VI Congreso "Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones". pp.403-421.

Ilardo, J. A. (2015) Turismo y desarrollo sostenible. Experiencias de calidad en los Territorios. Bernal: Universidad Nacional de Quilmes.

García Jara, E. (2016). (UX) User Experience. productos editoriales con experiencia polisensorial, conectando a los usuarios con Marca Ciudad "Pereira te Acerca". Pereira: Universidad Católica de Pereira.

Gasco, I., Fernandes, F. y Barbosa, R. (2017) Place Branding - Óbidos e os eventos culturais: Estudo de caso sobre Óbidos Vila Natal e Festival do Chocolate. *Revista Turismo & Desenvolvimento*. 27/28, pp. 691-702.

Gascó, M.(2010) Nuevas estrategias de promoción de ciudades y marcas turísticas: la incorporación de tecnología a la gestión urbana. *Estudios Working Paper*. 121, pp. 1-24.

Gómez, A., Server, M. y Jara, A.J (2017) Turismo Inteligente y patrimonio cultural: un sector a explorar en el desarrollo de Smart cities. *International Journal of Scientific Management and Tourism*. 3(1), pp. 389-411.

Güell, J (1997) Planificación estratégica de ciudades. Barcelona: Gustavo Gili.

Güell, J (2006) Planificación estratégica de ciudades. Nuevos instrumentos y procesos. *Investigaciones Regionales*. 10, pp. 269-275.

Fecha de consulta: 02.02.2020.

Instituto Choiseul España. 2014. Reflexiones sobre la Marca Madrid. Madrid: Geoeconomía.

Instituto de Turismo de España. 2018. Plan Estratégico de Marketing 2018-2020. Madrid: Tourespaña.

International Congress and Convention Association. 2019. ICCA Statistics Report Country & City Rankings 2018. Amsterdam: ICCA.

Islam Begum, A (2015). El city marketing en Barcelona: el turismo internacional y la captación de inversiones. Barcelona: Universidad Internacional de La Rioja.

KAPLAN, A.M., Haenlein, M. (2010). "Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media". Business horizons, 53(1), pp. 59-68.

Keskin, H. et al. (2016). Tales of cities: city branding through storytelling. Journal of Global Strategic Management.10 (1), pp.31-41.

Knapp Bjerén, A. (2003). La Experiencia del Usuario. Madrid: Anaya Multimedia.

Lablanca, M. (2014). La ciudad como producto. Aproximación a las estrategias de marketing del sector empresarial aplicadas en la gestión de la ciudad. La marca ciudad. Barcelona: Universidad Autónoma de Barcelona.

Lanquar, R (2001) Marketing turístico: de lo global a lo local. Barcelona: Ariel.

Lasexta.com (2020). El turismo urbano se hunde por la Covid: la ocupación en Madrid, Barcelona y Sevilla cae más de un 70% respecto a 2019. Recuperado de: https://www.lasexta.com/noticias/sociedad/el-turismo-urbano-se-hunde-por-la-covid-la-ocupacion-en-madrid-barcelona-y-sevilla-cae-mas-de-un-70-respecto-a-2019_202007225f186457f5f4b20001ce2a33.html Fecha de consulta: 27.07.2020.

Llorente Sancho, L. (2018). City marketing y smart cities. Las redes sociales y el marketing viral como herramienta para promocionar la ciudad. Valladolid: Universidad de Valladolid.

LLODRÀ-RIERA, I; Martínez-Ruiz, M. P; Jiménez-Zarco, A. I; Izquierdo-Yusta, A. (2015). "A multidimensional analysis of the information sources construct and its relevance for destination image formation". Tourism Management. 48, pp. 319-328.

Lonely Planet (2019). Best in Europe 2019. Recuperado de: <https://www.lonelyplanet.com/best-in-europe> Fecha de consulta: 20.04.2020

Lorenzo, A (2020). España iguala la media mundial en uso de redes sociales en solo tres meses. Recuperado de:

<https://www.eleconomista.es/tecnologia/noticias/10602894/06/20/Espana-iguala-la-media-mundial-en-uso-de-redes-sociales-en-solo-tres-meses.html> Fecha de consulta:27.07.2020.

Louzao, S (2016) "¿La marca ciudad como herramienta de promoción? Más allá de las ciudades digitales. Debate teórico y reflexiones". Más Poder Local. 27. 42-47.

Madrid Destino. 2019. Anuario de Turismo Madrid 2019. Madrid: Ayuntamiento de Madrid.

MANUAL DE MARKETING DIGITAL PARA FORMADORES. 2017. Vicepresidencia de la República Dominicana.

Marcos, M. (2013, 22 de julio). Usabilidad y smartphones: instalación y desinstalación de aplicaciones. Recuperado de

http://www.nosolousabilidad.com/articulos/usabilidad_instalacion_apps.htm Fecha de consulta: 30.02.2020.

MARCOS, M. C.; CAÑADA, J. (2003) Cómo medir la usabilidad: técnicas y métodos para evaluar el uso de sitios web Barcelona: Sección Científica de Ciencias de la Documentación. Departamento de Ciencias Políticas y Sociales. Universidad Pompeu Fabra, 2003.

Marketing Directo (2014, 5 de mayo). ¿Qué es el marketing experiencial?. Recuperado de <https://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/que-es-el-marketing-experiencial> Fecha de consulta: 16/04/2020

Marketing, FCA. (2009). Recuperado de: <http://mktfcaunam.blogspot.com.co/> Fecha de consulta: 02.02.2020.

Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. 2019. Directrices generales de la estrategia de turismo sostenible de España 2010. Madrid: Secretaría de Estado de Turismo.

Montero, Y (2015) Experiencia de Usuario: Principios y Métodos. Internet: Yusef.es.

Morrison, A (2013). Destination management and destination marketing: The platform for excellence in tourism destinations. Tourism Tribune, 28(1), pp. 6-9.

Morrison, A.M. (2013). Marketing and managing tourism destinations. New York: Routledge.

Muñiz, N. y Cervantes, M. (2010). Marketing de ciudades y "place branding". Pecunia: Revista de la Facultad de Ciencias Economicas y Empresariales. Pp. 123-149.

Muñoz, F. (2008). Urbanización. Paisajes comunes, lugares globales. Barcelona: Gustavo Gili.

Nave Rocha, R. (2016). Processo Integrado de Place Branding: O caso da cidade de Lisboa. Lisboa: Universidade de Lisboa.

NIELSEN, J. (2003). Usability 101: Introduction to Usability, UseIt.com Alertbox. Recuperado de: <http://www.useit.com/alertbox/20030825.html>. Fecha de consulta: 30.02.2020.

NIELSEN, J. (2006): Usabilidad. Prioridad en el diseño web. Madrid: Anaya.

Observatorio Metropolitano de Madrid (2015) El mercado contra la ciudad. Sobre globalización, gentrificación y políticas urbanas. Madrid: Traficantes de Sueños.

OCU (2019, 11 de abril). Santander y Granada, las ciudades españolas mejor valoradas por los turistas. Recuperado de:

https://www.ocu.org/organizacion/prensa/notas-de_prensa/2019/encuestaturismourbano110419
Fecha de consulta: 20.04.2020.

OECD. (2020, 4 de mayo). Manteniendo el Internet en marcha en tiempos de crisis. Recuperado de <http://www.oecd.org/coronavirus/policy-responses/manteniendo-el-internet-en-marcha-en-tiempos-de-crisis-e5528cf8/> Fecha de consulta: 20.07.2020.

Paz, S. (2006) Marca Territorial. Buenos Aires: Politike

Pike, S., & Ryan, C. (2004) "Destination Positioning Analysis Through a Comparison of Cognitive, Affective, and Conative Perceptions". Journal of Travel Research. 42, pp. 333-342.

Plumed, M (2013) ""Place Marketing" como herramienta de gestión de la imagen de destino". 23. 133-147.

Popescu, J (2014) social Media as a tool of Destination Marketing Organizations. Sinteza. 10.15308, pp. 715-721.

Porras, C (2019, 15 de mayo). Madrid se sitúa tercera del ranking de congresos ICCA y supera a Barcelona. Recuperado de https://www.hosteltur.com/128726_madrid-suba-al-tercer-lugar-del-ranking-de-congresos-icca-barcelona-cuarta.html Fecha de consulta: 16.04.2020.

Precedo, A., y Míguez, A. (2018). Los efectos de la crisis en el posicionamiento de las ciudades españolas. Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles. 76, pp. 79-101.

Presenza, A., Sheehan, L. y Ritchie, B. (2005) Towards a model of the roles and activities of destination management organizations. Journal of Hospitality, Tourism & Leisure Science.

RIZA, M, Doratli, N; Fasli, M. (2012). "City Branding and Identity", Procedia-Social and Behavioral Sciences. 35, pp. 293-300.

Rodríguez, M., Martínez, V. y Juanatey, O. (2011). Función de la comunicación en la promoción y desarrollo del evento xacobeo y su influencia en el posicionamiento de Galicia como destino turístico. *Revista académica Hologramática de la Facultad de Ciencias Sociales*. 14(2), pp. 93-115.

SIANO, A; Vollero, A; Palazzo, M. (2011). "Exploring the role of online consumer empowerment in reputation building: research questions and hypotheses". *Journal of Brand Management*. 19(1), pp. 57-71.

Sigala, M. Christou, E. y Gretzel, U. (2013) *Social media in travel, tourism and hospitality: theory, practice and cases*. Ashgate Publishing Company, Burlington. 316, pp. 161-162.

Silva y Sandoval (2005). *Desarrollo Económico local / regional y Fomento Productivo: La Experiencia Chilena*. CEPAL. 29, pp. 9-13

Sixto, J. (2010) "Marketing para ciudades: las ciudades también se venden, las ciudades también son productos". *Pensar la Publicidad*. 4. 211-226.

Sotiriadis, M. & Shen, S. (2017). The contribution of partnership and branding to destination management in a globalized context: The case of the UNWTO Silk Road Programme. *Journal of Tourism, Heritage & Services Marketing*. 3, pp. 8-14.

Stewart, D. y Pavlou, P. (2002) From Consumer Response to Active Consumer: Measuring the Effectiveness of Interactive Media. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 30, pp. 376.

Sutton, O (2013) "Barcelona y el city branding: la ciudad como una corporación". *Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales*. 1049.

Think with Google. 2015. *Viajeros milenials: comportamiento al comprar y reservar en dispositivos móviles*. Google.

Vargo, S. and Lusch, R. (2004), "Evolving to a new dominant logic for marketing", *Journal of Marketing*. 68 (1), pp. 1-17.

Vila, N., Kuster, I. y Marín, T. (2016) Do experiential events create city brand?. *Review of Business Management*. 60 (18), pp. 191-206.

Vuelve a Madrid. Programa Vuelve a Madrid. Recuperado de <https://www.madrid-destino.com/turismo/programa-vuelve-a-madrid>. Fecha de consulta: 30.06.2020

Wirtz, J.(2009) *Marketing de servicios, personal, tecnología y estrategia*. México: Pearson Educación.

XU, J. (2010). "Social media influence on government affairs." *Public Relation Magazine*. 6, pp. 13.

Yejas, D. (2016) Estrategias de marketing digital em la promoción de marca ciudad. *Revista Escuela de Administración de Negocios*. 80, pp. 59-72.

Zamora, C. y Carballo, A. (2012) "La construcción de la marca Madrid". 51(2), pp. 195-221.

Zinkdo. 2014. *La gestión de la reputación online de las ciudades*. Barcelona: Zinkdo Digital.

ANEXOS

ENCUESTA MARCA MADRID

1. ¿De qué Comunidad Autónoma de España eres?
2. En caso de no ser español/a ¿De qué país eres?
3. ¿Cómo valoras la marca Madrid?
Siendo 0 muy mal valorada y 10 muy bien valorada
4. ¿Has visitado Madrid?
 - Sí
 - No
5. ¿Cuándo has visitado la ciudad y cuánto tiempo has estado?
6. ¿Qué es lo que más te atrae de Madrid? (respuesta múltiple)
 - Cultura (museos, teatros, ópera...)
 - Gastronomía
 - Ocio (pasar el día, pasear, conocer nuevos lugares)
 - Ocio nocturno
 - Festivales (¿Podrías indicar cuál?)
 - Eventos (de Negocios, Cultura, tecnología, turismo...)
 - Otros (¿Podrías indicar qué es?)
 - No me atrae nada de Madrid
7. ¿Qué canal has utilizado para informarte sobre la ciudad? (respuesta múltiple)
 - Buscador en internet
 - Redes sociales
 - Blogs
 - Páginas web
 - Apps
 - Televisión
 - Prensa/revistas de viajes
 - Radio /podcasts
 - A través de otra persona
 - Otro (¿Podrías indicar cuál?)
8. ¿Has buscado información sobre Madrid durante la cuarentena?
 - Sí
 - No
9. En caso afirmativo, ¿Podrías indicar qué tipo de información has buscado – viajes, eventos, cultura, etc-?
10. ¿Conoces alguna(s) de estas cuentas de Instagram, Facebook, Twitter o YouTube?
 - Visita Madrid
 - Madrid for you
 - Madrid Diferente
 - Madrid Secreto
 - Secretos de Madrid
 - Otra (¿Podrías indicar cuál?)
 - No conozco ninguna
11. En caso afirmativo, ¿cuál valoras mejor y por qué? ¿Qué te aporta?

12. ¿Conocías alguna de estas iniciativas durante la cuarentena? (selección múltiple)
 - Visita virtual al museo del Prado
 - 15 rutas digitalizadas en Madrid
 - Myoperaplayer (La ópera del Teatro Real)
 - Teatros y espectáculos (Theholeshow, Circo del Sol, teatros de Canal, la Zarzuela, teatro La Latina)
 - App paseo del Arte Imprescindible (Obras Museo del Prado, del Thyssen y del Reina Sofía)
 - Otra (¿Podrías indicar cuál?)
 - No conocía ninguna de estas iniciativas.
13. En caso afirmativo, ¿Cuál has disfrutado más?
14. ¿Consideras que está siendo útil la promoción de Madrid a través de iniciativas virtuales? Siendo 0 muy poco útil y 10 muy útil
15. ¿Visitarás Madrid cuando se reactive el turismo?
 - Sí, pero ya lo tenía planeado de antes.
 - Sí, y las iniciativas anteriores me han despertado curiosidad.
 - No (¿Podrías indicar por qué?)
16. En caso afirmativo, ¿Cuándo te gustaría hacer el viaje?
 - En las próximas semanas
 - En los próximos meses
 - El año que viene
 - No lo tengo claro
17. Indica tu edad
18. Indica tu sexo
19. Nivel de estudios
20. Situación profesional